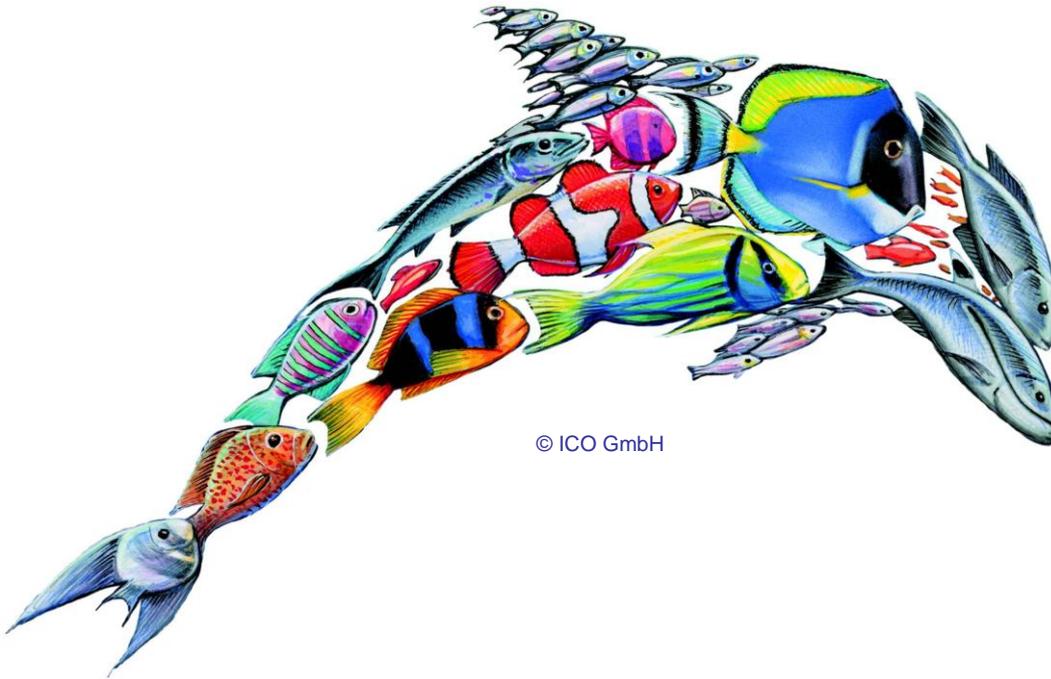


Situativ Führen

Leadership Tools für die Welt von morgen



Inhaltsverzeichnis

1.	Basics.....	2
1.1.	Wahrnehmung.....	2
1.2.	Grundlagen der Kommunikation.....	2
1.3.	Grundmuster und Arbeitsteilung des Gehirns.....	3
1.4.	Neurologische Struktur & Sales Prozesse.....	4
1.5.	Empathie: Spiegeln und Führen (NLP-Technik Pacing).....	5
1.6.	IQ/EQ: Analytische und emotionale Kompetenz.....	6
1.7.	Lernen bei Menschen und sozialen Systemen.....	7
1.8.	Kontakt mit Gruppen.....	8
2.	WEV Analyse und Feedback.....	10
2.1.	Klare Analysen durch klare Sprache.....	10
2.2.	Feedback-Regeln.....	11
3.	Typologie „Innere Antreiber“.....	12
3.1.	Energramm: Persönlichkeits-Typen.....	12
3.2.	Persönliche Energramm-Landschaft.....	14
4.	Präsenz- und Stimmprofil.....	15
5.	Lebensenergie planen: die vier Lebenspole.....	17
6.	Mentales Training.....	18
6.1	Mentales Dreieck: Umgang mit Druck.....	18
6.2	Stress-Regelkreis.....	19
6.3	Erste Hilfe Set: Stress moderieren.....	20
6.4	Ressource-Anker: Autosuggestion und Visualisierung.....	21
6.5	Detaillierte Technikbeschreibungen.....	24
7.	Leadership Styles	27
8.	Transformationale / Transaktionale Führung.....	29
9.	Leader Energy Alignment: Dilts-Pyramide.....	31
10.	Kraftfeld Analyse KFA.....	32
10.1.	Gandhi-Format: Souveräne Leadership durch Positionen 1-2-3.....	32
10.2.	Kraftfeldanalyse.....	33
10.3.	Aktions- und Kommunikationplan.....	36
11.	Phänomen Motivation.....	377
11.1.	Basics: Phänomen Motivation.....	377
11.2.	Der Motivationsquadrant.....	388
12.	Buchempfehlungen.....	39

1. Basics

1.1. Wahrnehmung 7 - 38 - 55

Wahrnehmung

5 Sinne • sehen • hören • fühlen
• riechen • schmecken

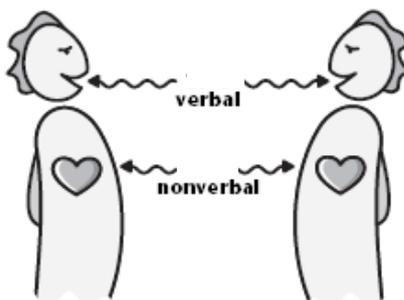
Bewusst: ca.7



Unbewusst: ca.
20.000

Chunks =
Informationseinheiten
pro Moment
(1/18 sek. Miller
1967)

→ Chunk-
Bündelung!!



Verbale Sprache: 7%



Vokale Sprache: 38%
Körperliche Sprache:
55%

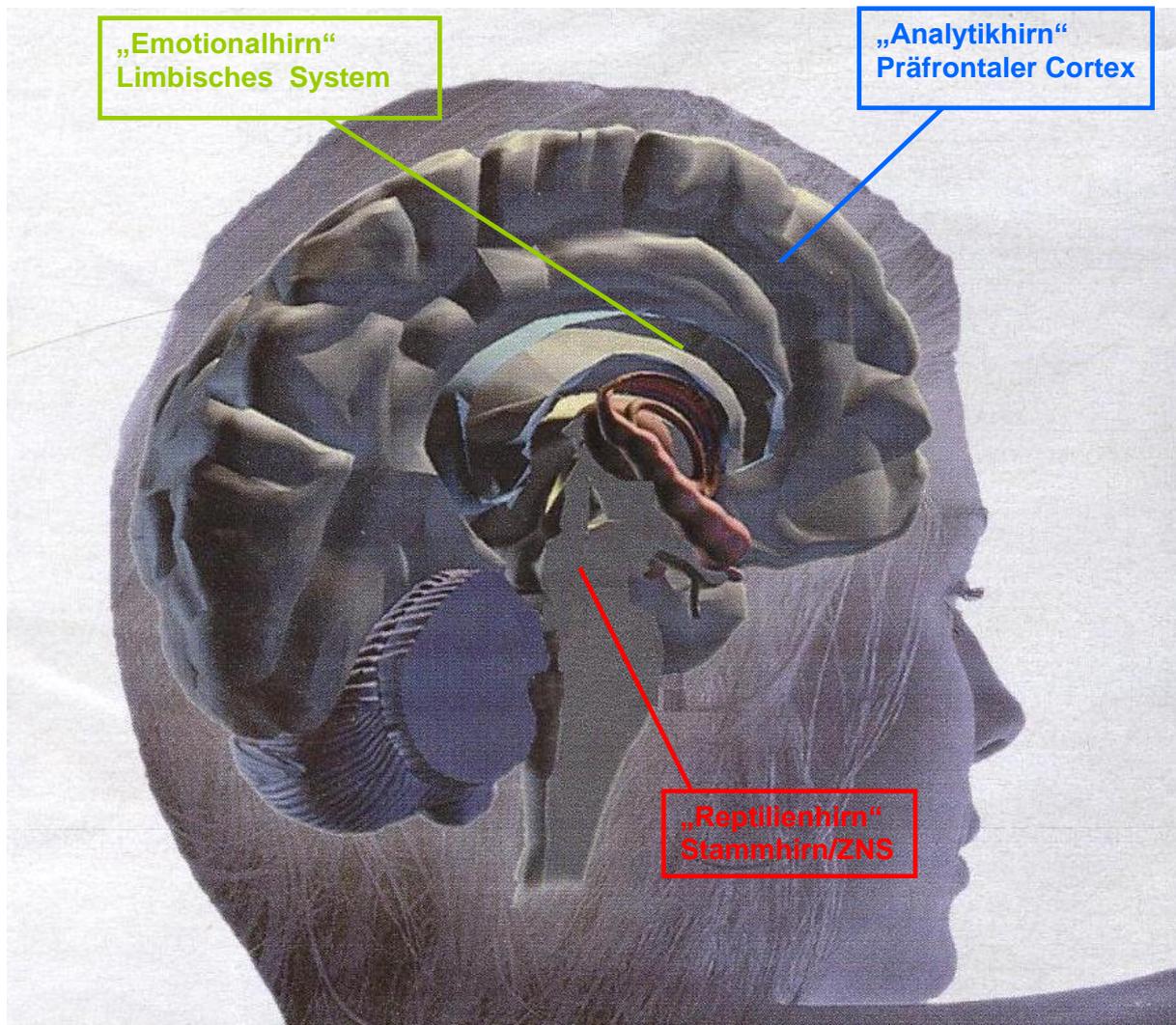
Gültig für Gefühle und
Bewertungen
(Smallwood 1997)

→ non-verbal
wichtig!!

1.2. Grundlagen der Kommunikation:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Man kann nicht nicht manipulieren.
3. Kommunikation ist immer ein interaktiver Prozess.
4. Kommunikation ist das Abbild vom Abbild vom Abbild der Realität.
5. Die Bedeutung deiner Kommunikation ist die verhaltensmässige Antwort die du bekommst.

1.3. Grundmuster und Arbeitsteilung des Gehirns



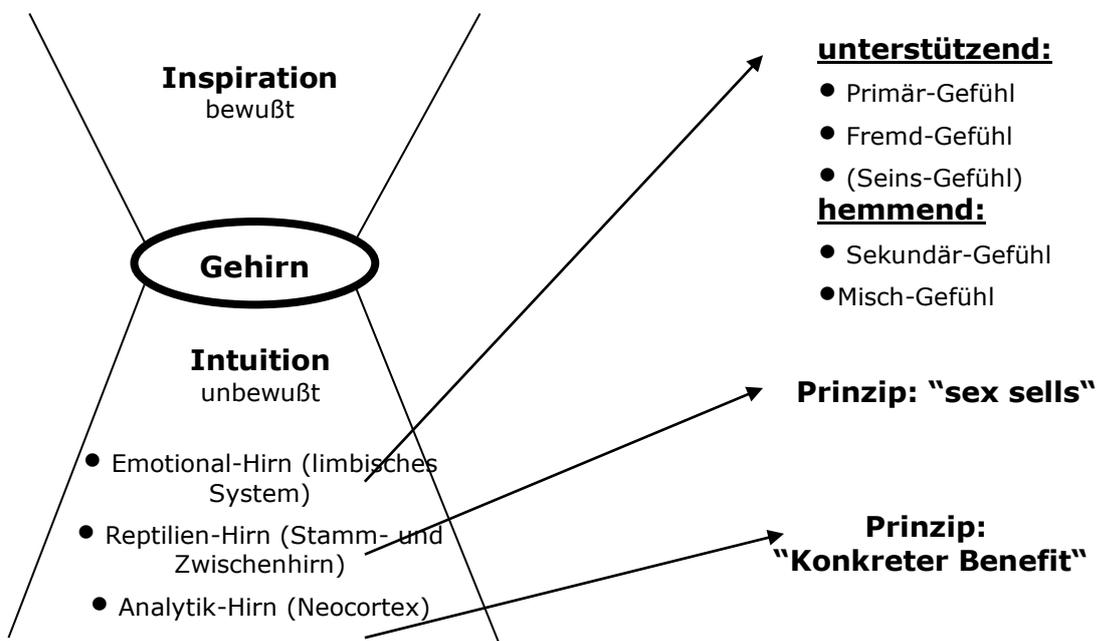
- Analytikhirn:** Planung und Konzepte: sachliche Richtigkeit
- Emotionalhirn:** Reflektiertes Erfahrungswissen: Vertrauen und Bindung
- Reptilienhirn:** Systemerhalt: Steuerung der Körperfunktionen (Atmung, Muskeltonus, Hormonausschüttung), Überlebensinstinkte

Das Gehirn funktioniert nach Altershierarchie. Altersstruktur der „3 Player“:



1.4. Neurologische Struktur & Sales Prozesse

Neurologische Struktur & Sales Prozesse



Emotionen – der Blick hinter die Kulisse



(Erweitertes Modell nach Ulf Pithahn)

5 Emotionskategorien:

- **Primärgefühl** = ursprüngliche Empfindung
- **Sekundärgefühl** = geäußerte Empfindung
- **Fremdgefühl** = Äußerungen/Absichten sind nicht die eigenen, sondern werden übernommen → inkongruente Wirkung. Im Bereich Eigen- und Fremdmotivation von Bedeutung
- **Mischgefühl** = Widerstreit von Gefühlen bis zur Handlungsunfähigkeit
- **Seinsgefühl** = völlig im hier und jetzt, extrem kongruente Wirkung, daher öffnend

1.5. Empathie: Spiegeln und Führen (NLP-Technik Pacing)

(siehe dazu ZEIT-Artikel „Mitgefühl ist Eigennutz“)

„Before you judge someone, you have to walk two moons in his moccasins.“



Pacing & Leading für Rapport & Mismatch

„Pacing“

= in den Schritten (pace, amerik. für Schritt) von jemanden gehen
= eine vertrauensvolle Gemeinsamkeit herstellen.

Grundregel:

Erst Rapport - dann Info!

= „Brücke bauen zum anderen,
über die ich dann meine Botschaft transportiere.“

Warum Pacing auf einfachster Ebene (Verhalten) so wirksam ist:
“By eye and ear, you reach heard and brain.”

Pacing & Leading Toolbox: Die 5 Sinne

→ in verbaler, vokaler & körperlicher Sprache

Ebenen:

.....Verhalten

.....Interessen

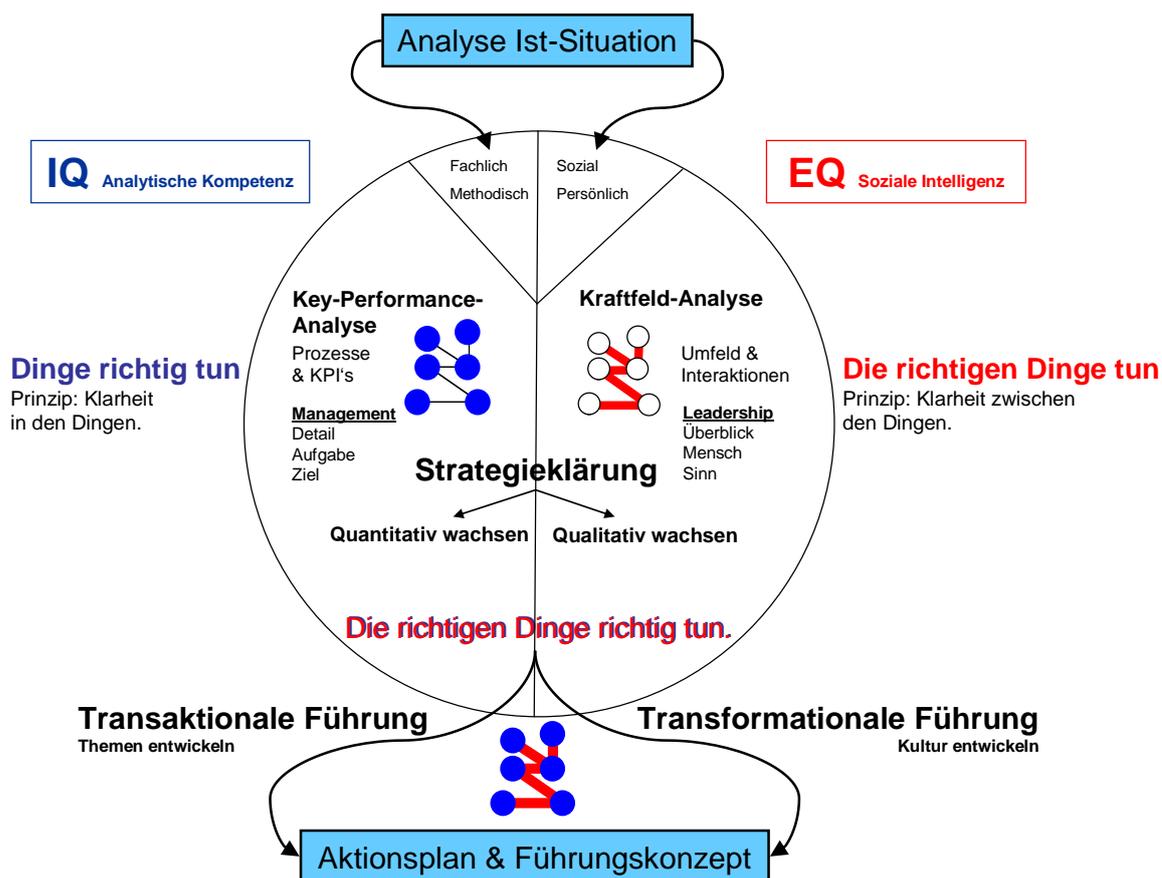
.....Ziele

.....Werte & Ethik

1.6. IQ/EQ: Analytische und emotionale Kompetenz

Paradigmenwechsel:
Vom westlichen „Entweder – Oder“
zum östlichen „Sowohl-als-auch“

IQ/EQ-Frage:
„Wenn Du gehen willst, welches Bein benutzt Du dann?“

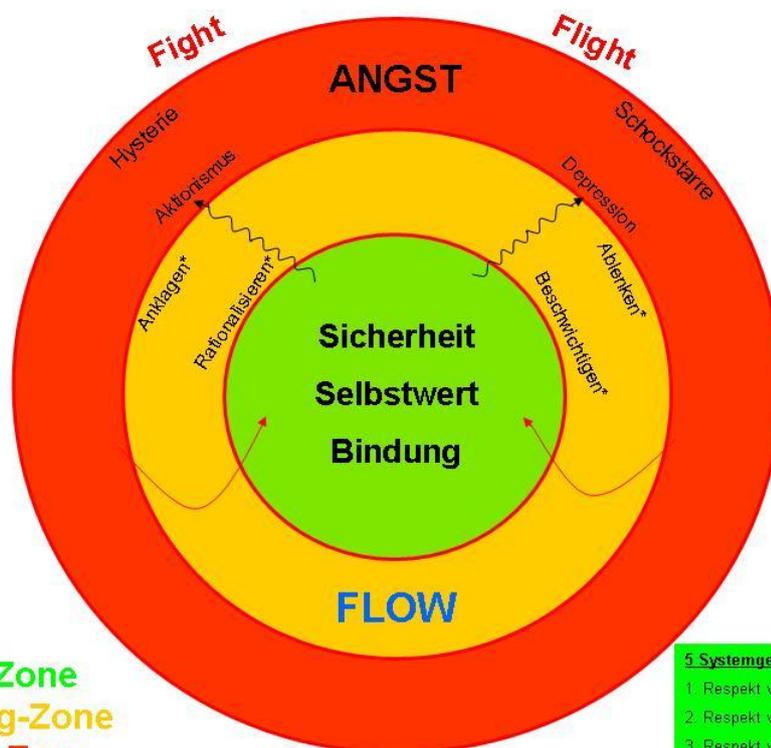


Warum ist in Krisenzeiten die integrierte Sicht auf IQ / EQ an sich ein massiver Marktvorteil?

- In Krisen werden praktisch alle relevanten Sachprobleme automatisch auch zu emotionalen Problemen. Einer integrierten IQ-/ EQ-Sicht kommt daher in Krisenzeiten eine tragende Bedeutung im Management zu.

1.7. Lernen bei Menschen und sozialen Systemen

Komfortzonenmodell mit Stress-Autopiloten (*)



Komfort-Zone
Stretching-Zone
Overload-Zone

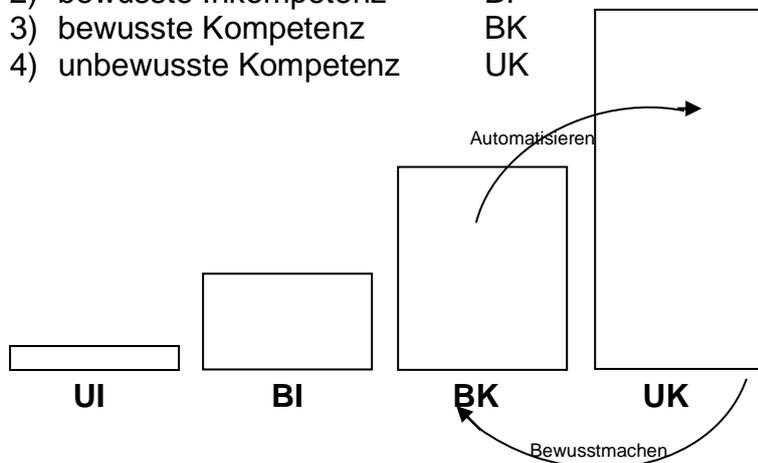
* Kategorisierung nach Virginia Satir

5 Systemgesetze:

1. Respekt vor der eigenen Geschichte
2. Respekt vor der eigenen Hierarchie
3. Respekt vor dem was ist
4. Respekt vor der stabilisierenden Basis
5. Balance zwischen Geben & Nehmen

Best Practice Prinzip: 4 Stufen des Lernens

- | | |
|---------------------------|----|
| 1) unbewusste Inkompetenz | UI |
| 2) bewusste Inkompetenz | BI |
| 3) bewusste Kompetenz | BK |
| 4) unbewusste Kompetenz | UK |



UK (= Phase der Meisterschaft) in bewußten Schritten darstellen (BK = Phase des strukturierten Lernens) und so für andere lernbar machen.

1.8. Kontakt mit Gruppen

Pacing & Leading → Rapport herstellen

Durch Pacing „hole ich die Gesprächspartner ab“ in ihrer Realität. Durch Leading nehme ich sie mit in andere Realitätswahrnehmungen. Pacing funktioniert über Sprache / Tonalität / Körperhaltung aber auch durch Inhaltliche Übereinstimmungen („was, Sie fahren auch einen BMW-Z3 ?“) bis hin zu Metaprogrammen (vgl. Kapitel Metaprogramme).

Analog Markieren

Beim Analogen Markieren begleitet man verbale Botschaften durch körpersprachliche Signale, die vom Umfeld i.A. unbewußt aufgenommen werden.

Durch analoges Markieren kann man Koalitionen bauen, Positives auf sich ziehen, Negatives an die Wand werfen oder einen Partner markieren, der einen unterstützt. Hierbei spielen Leader und insbesondere die „Alpha-Wölfe“ in Gruppen eine wichtige Rolle: sie können erkannt, markiert, gepaced und schließlich geleadet werden.

(Achtung: Format ist hochmanipulativ.)

Framing: Rahmen setzen

Dinge und Ereignisse bekommen durch Rahmen einen Sinn. (vgl. Kapitel Framing)

- Preframe (Inhalte und Werte vorher rahmen)
- Reframe (Inhalte und Werte nachträglich rahmen)

Frame erarbeiten aus der Gruppe

Was gibt es hier zu gewinnen, zu lernen, zu trainieren ?

Utilisieren

Sonderform des Rahmens, bei dem problematische Ereignisse in positiv sinnhaften Bezug zum Gruppenerleben gesetzt werden. Dadurch entsteht ein Gefühl von Eingebundensein und Stimmigkeit.

„Blood, sweat and tears- Methode“ (nach Winston Churchill, Mai 1940)

Dies bedeutet, über gerahmte Werteübereinstimmung Energie zu mobilisieren.

Kann eingesetzt werden, wenn eine schwierige Situation zu meistern ist und der Leader selbst keine inhaltliche Lösung weiß. Emotionale Werte schaffen dabei Würdigung und Bindung innerhalb der Gruppe

→ I.A. über kausale „Wenn... dann...Sätze“ eingeleitet.

Personalpronomen-Einsatz: ich, du, wir, ihr, man

Regeln:

- „Ich-Verwendung“ hat Funktion der Selbstoffenbarung.
- „Wir-Verwendung“ integriert den Leader in die Gruppe.
- „Ihr-Verwendung“ schafft / erhält Distanz, kann bei Tadel zum Rapportbruch führen.
- „Man-Verwendung“ schafft Unverbindlichkeit und emotionale Distanz.

Positives Feedback wird am wirkräftigsten mit „du“ oder „ihr“ gegeben.

Über die Verwendung von Personalpronomen kann man viel über die Position einer Person in einer Gruppe sowie über das Gruppenselbstverständnis herausbekommen.

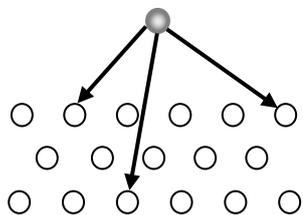
Logische Ketten: (wenn a=b=c, dann gilt auch a=c)

Bsp.: Wenn es kalt ist (a) → dann bewegen wir uns (b) → und haben Spaß (c) !

Kommunikations-Architektur: Stellung im Raum

a) Frontalkommunikation:

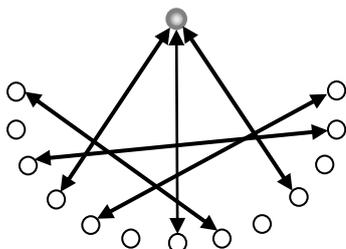
Im Zentrum steht einseitige Kommunikation. Influss und Disziplin stehen über Austausch. Anwendungsbereich: „Execute-Situationen“ - bei Zwang zum schnellen Handeln, beim stringenten Befolgen von Vorgaben und Regeln oder zur Vermeidung von Widerspruch.



Klassische Anwendung: Jahreshauptversammlungen

b) Sternkommunikation:

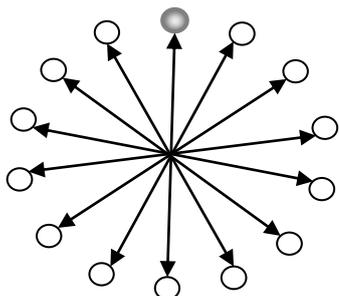
Moderierter Austausch zwischen allen ist möglich, da jeder jeden sieht. Dabei ist der Leader exponiert – d.h. entweder erhöht oder leicht abgesetzt im Rahmen eines Halb- bis Dreiviertelkreises der Gruppe. Die Exponiertheit des Leaders drückt aus, dass bei ihm die Deutungshoheit liegt – wiewohl die Interaktion aller im Mittelpunkt steht. (Leader exponiert, evtl. erhöht, auf keinen Fall tiefer als die Gruppe.)



Beispiel: Führungskräftetagung

c) Netzkommunikation:

Im Zentrum ist hier der gleichberechtigte Zugang zum Thema. Interaktion zwischen den TN ist das Wichtigste. Hierarchiearm kann der Leader eine Moderatorenposition einnehmen. Anwendungsbereich: Bei der Konsensfindung, bei Beteiligung aller am Meinungs-/ Willensbildungsprozess, bei sehr persönlichen/subjektiven Prozessen.



→ Jeder kann jeden gleichberechtigt sehen → Frontale Position des Leaders zu Reizfiguren kann Konflikte verschärfen → im Raum: Stuhlkreis bewirkt mehr Nähe Leader zu Team und unbewußt mehr Offenheit

2. WEV-Analyse

2.1. Klare Analysen durch klare Sprache

Haupt-Tool: WEV – Analyse: Wahrnehmen – Empfinden - Vermuten

Es gibt keinen Ersatz für klare Kommunikation! Hat der Leader den Kontakt zur Gruppe, gilt es Klarheit zu pflegen. Dadurch entsteht spürbare Kongruenz und Integrität. Dies erhält und vertieft Vertrauen. Der Erfolg in der Kooperation potenziert sich.

Klarheit der Sprache:

Was genau will ich ausdrücken: Es gibt 5 sehr unterschiedliche Äußerungsformen, die sich unreflektiert sehr ähnlich anfühlen. Darin steckt eine Gefahr, der mit Aufmerksamkeit und Selbstdisziplin zu begegnen ist.

- **Wahrnehmen:** betrifft die Sache → dient Konsens oder Dissensfindung
- **Empfinden:** betrifft mich / mein Gefühl → rein persönliche Info
- **Vermuten:** ich-bezogen über eine andere Person oder Sache → Interpretationen
- ~~**Glauben:**~~ unreflektiertes Wissen → stark verinnerlichte Interpretation
- **Wissen:** objektives Wissen → eine objektive alleingültige Wahrheit kommt sehr viel seltener vor, als wir vielfach glauben; in der Physik wichtig, im zwischenmenschlichen Austausch zu vernachlässigen.

In Klärungsprozessen bringen uns vor allem die ersten drei Formen **Wahrnehmen, Empfinden, Vermuten W E V** weiter.

Übung1: Drei TN gehen zusammen, einer unterscheidet WEV in der Beobachtung des zweiten TN, der Dritte korrigiert und kommentiert.

Übung2: “Walking in another mans shoes.” Beobachtung nach WEV des Partners → interessanter Selbst-Fremdbildabgleich und beidseitiges Feedback.

Beobachtung nach WEV ist das wesentliche Leadertool für Klarheit in der Sprache. Ein Leader sollte das vollautomatisiert beherrschen.

Bei den Gruppenmitgliedern:

Durch angemessen initiiertes WEV-Einhalten können sich Gruppenklima und Besprechungsergebnisse gerade bei polaren Sichtweisen spürbar verbessern, da die Ansichten nach subjektiven und objektiven Blickwinkel klarer getrennt sind und so konfliktrträgliche „Ich-Botschaften“ weniger polarisierende Kraft entwickeln.

Vorsicht: Bei WEV-Initiierung nicht übers Ziel hinausschießen.

2.2. Feedback-Regeln

- Auf **Verhaltensebene** kritisieren, nicht die Person.

- **Ich-Botschaften** verwenden - d.h. für sich sprechen, nicht für andere - und diese ggfs. nach "Wahrnehmungen, Empfindungen, Vermutungen" (→ WEV) präzisieren.

- Zunächst **gute Aspekte** nennen.

- Zukunftsgerichtet, konkret und in positiven **Handlungsoptionen** formulieren.

- Hilfsverben der Möglichkeit, nicht der Notwendigkeit verwenden, dadurch werden **Chancen thematisiert** und nicht Handlungszwänge.
Bsp: Feedback der Möglichkeit → "du kannst... du darfst... wenn Du willst..."
Bsp: Feedback der Notwendigkeit → "du sollst... du musst... du darfst nicht..."

Notwendigkeits-Verben wirken bevormundend (negative Erinnerung aus Kindheit und Erziehung) und erzeugen leicht Widerstand. Möglichkeitsverben geben dem Partner die Freiheit, selbst zu entscheiden. Er fühlt sich erwachsen behandelt und respektiert.

Durch Beachtung dieser 5 Tipps steigt die Konfliktkompetenz im Team und damit die Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern.

3. Typologie „Innere Antreiber“

3.1. Energramm: Persönlichkeits-Typen

Das Energramm stellt dar, in welcher „Energie“ sich Menschen begegnen und welche Auswirkungen dies auf gelungenes Miteinander hat.

Gelungene Kommunikation besteht darin, den anderen in seinem Wesen wahrzunehmen und sich auf ihn einzustellen. Das Energramm unterteilt plastisch in drei Persönlichkeitstypen.

(Modell von Dr. Beatrix Baartman)

KOPF/HERZ/BAUCH: Verhalten in Herausforderungen

	Kopf	Herz	Bauch
Entscheidungsfindung	analytisch (abwägend)	Intuitiv (konsensorientiert)	impulsiv (zielgerichtet)
Sucht	Sicherheit Fakten Perfektion „Richtigkeit“	Beziehung Nähe Verstehen Anerkennung	Autonomie Durchsetzung Zielerreichung gutes Image
Fürchtet	Fehlverhalten Kontrollverlust	Ablehnung nicht ankommen	Abhängigkeit „weich“ sein
Unter Druck	RÜCKZUG	ANPASSUNG	KAMPF

DER BAUCH IM KONFLIKT

ihm hilft

- Dampf ablassen
- verstanden werden
- ernst genommen werden
- klare Grenzen gezeigt bekommen
- Ziel gezeigt bekommen

ihn blockt

- Gegenargumentation
- Konfrontation mit seiner Schwäche
- Bagatellisieren, Auslachen
- „Schmollen“, Verweigerung
- Hervorkramen von alten Kamellen

Das HERZ im Konflikt

ihm hilft

- Geliebt zu werden, wie man ist
- Empathie, Bestätigung
- Körperkontakt
- Geduld
- Entscheidung nach Konsens
- Optimismus

ihn blockt

- persönlich verletzendes Verhalten
- Druck
- Lautstärke
- rigides, unpersönliches Verhalten
- zu ziel/sachorientiertes Verhalten
- Schwarzsehen

Der KOPF im Konflikt

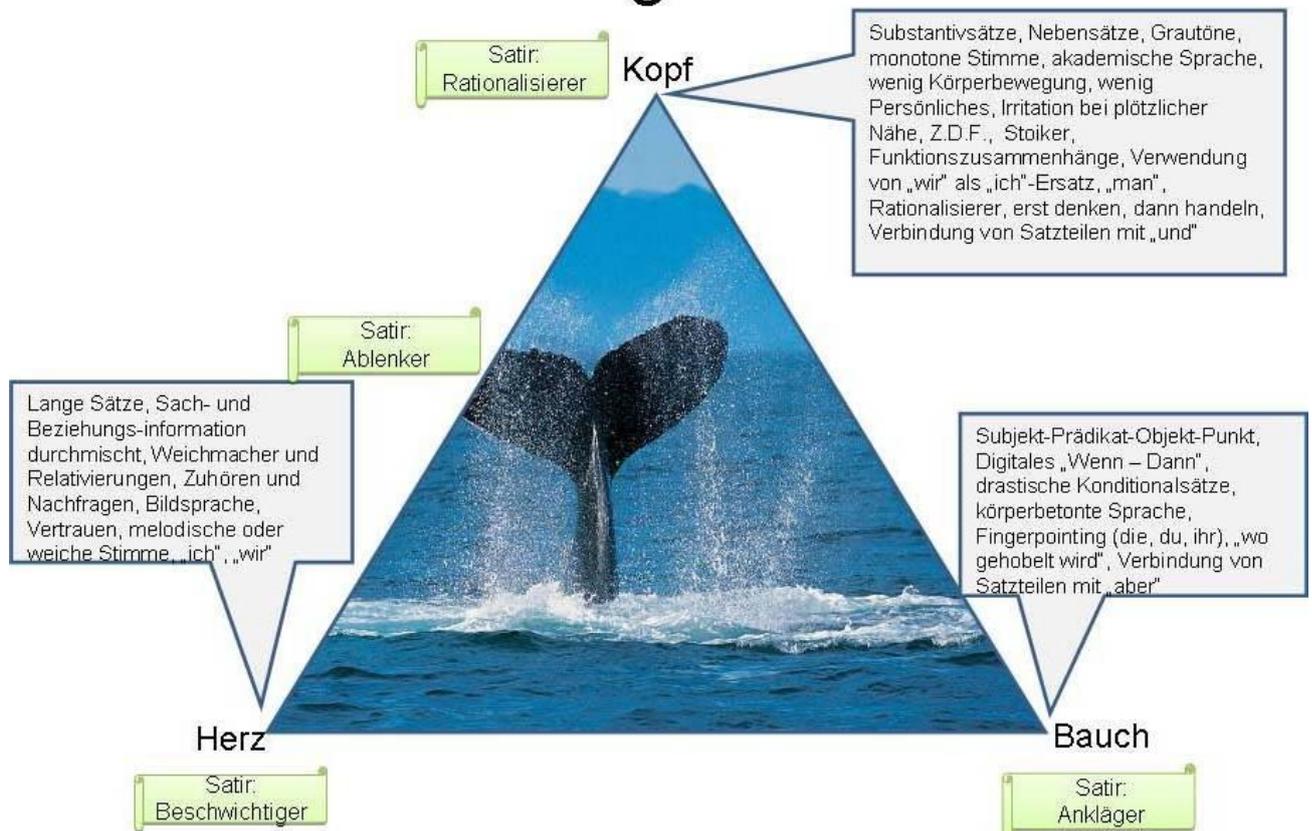
ihm hilft

- Zeit + Raum, um eigene Situation zu klären
- Fremdheit vor sich selber zu klären
- Das Problem ernst nehmen
- Respekt vor dem Individuum („aus Prinzip“)
- Klarheit
- Fester Gesprächsrahmen
- Unparteilichkeit, Fairness

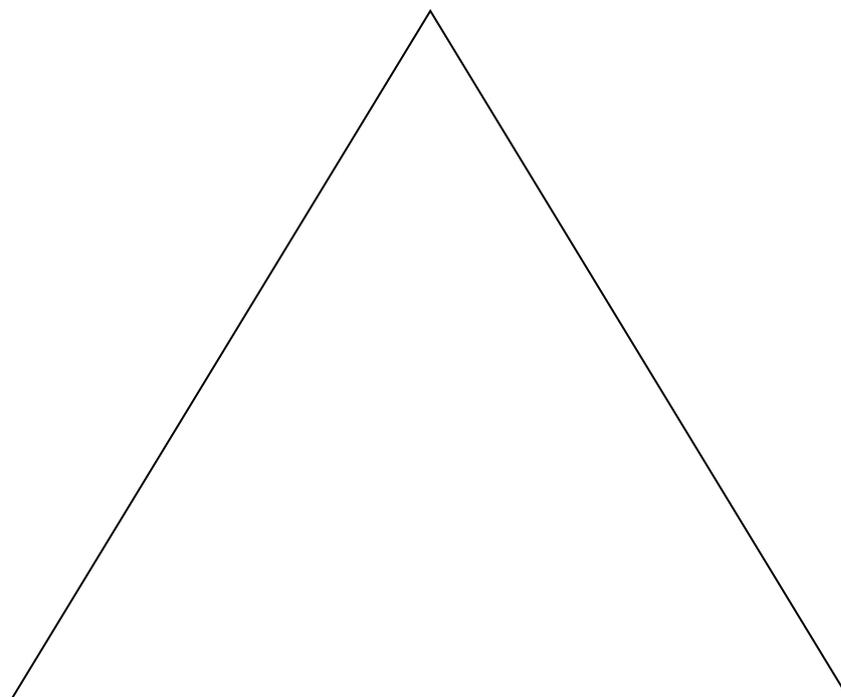
ihn blockt

- Zeitdruck
- schnelles Aufgeben
- Unsachlichkeit
- autoritäres Verhalten
- Gefühlsduselei
- durch die Themen hoppen
- manipulativ argumentieren

Energramm



3.2. Persönliche Energramm-Landschaft



4. Präsenz- und Stimmprofil

Die Stimme ist das Leader-Hauptwerkzeug im Telekommunikationszeitalter.
Die Stimme ist auch „im Alter“ noch lernfähig, d.h. erweiterungsfähig.

5 Stimmmodulatoren:

Lautstärke	laut	-	leise
Takt	schnell	-	langsam
Druck	druckvoll	-	gehaucht
Melodie	melodiös	-	monoton
Stimmlage	tief	-	hoch

Stimmprofildefinition im Selbst – Fremdbild als Gruppenübung durch Kombination der Formate „Pos 1 2 3“ und „Pacing & Leading“:

Lautstärke laut leise
 _____ _____ _____

Takt schnell langsam
 _____ _____ _____

Druck druckvoll gehaucht
 _____ _____ _____

Melodie melodiös monoton
 _____ _____ _____

Stimmlage tief hoch
 _____ _____ _____

Arbeitsblatt - Präsenz und Stimmprofil

Ziele:

- Klarheit über eigene Stimme und ihrer Wirkung auf andere Personen.
- Entwicklung einer Zweitstimme für Pacing und Leading

Name: _____

Kopf

Herz

Bauch

Erststimme/Erstpräsenz: _____

+

0

-

Kennzeichen: _____

- starter
- on going
- closer

Stimmname: _____



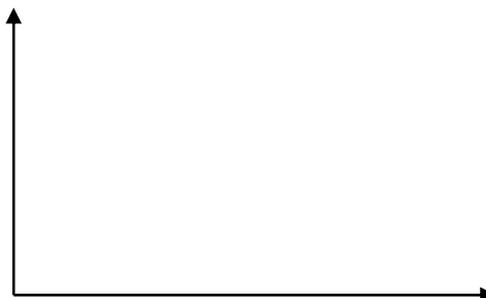
Zweitstimme/Lernpräsenz: _____

Ziel + Einsatz:

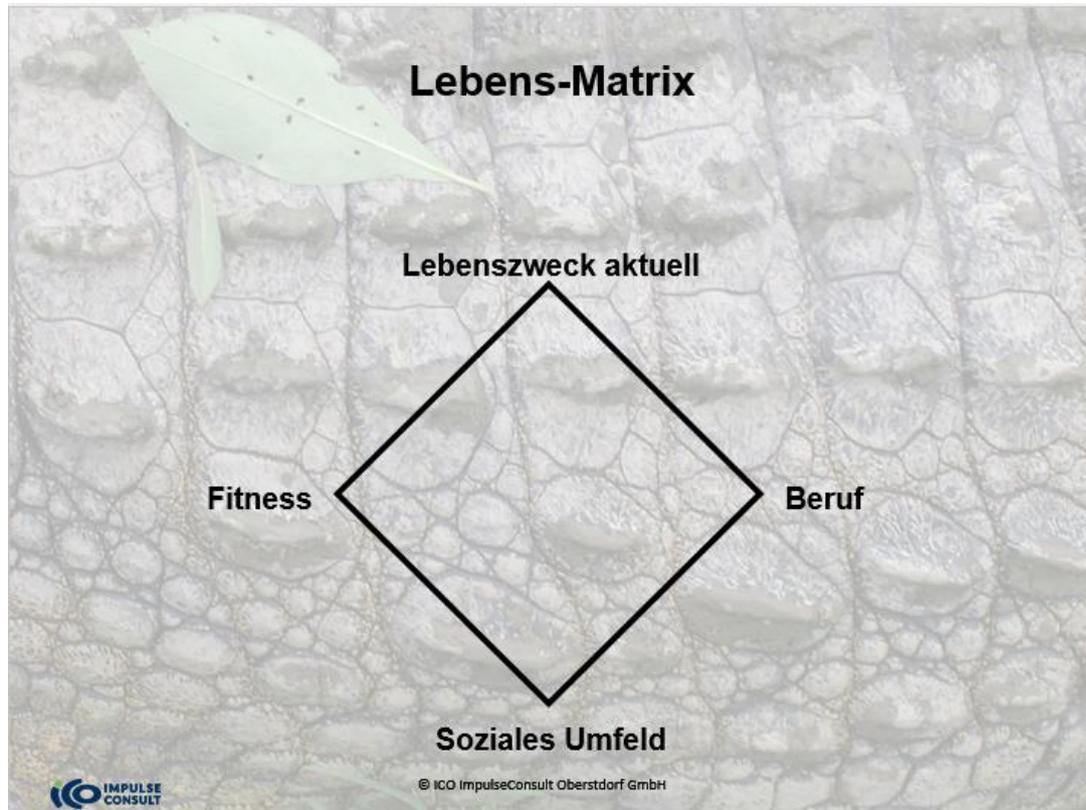
Charakteristik:

- starter
- on going
- closer
- Kopf
- Herz
- Bauch

Stimmname: _____



5. Lebensenergie planen: Die vier Lebenspole



Energie-Management 4 Lebenspole

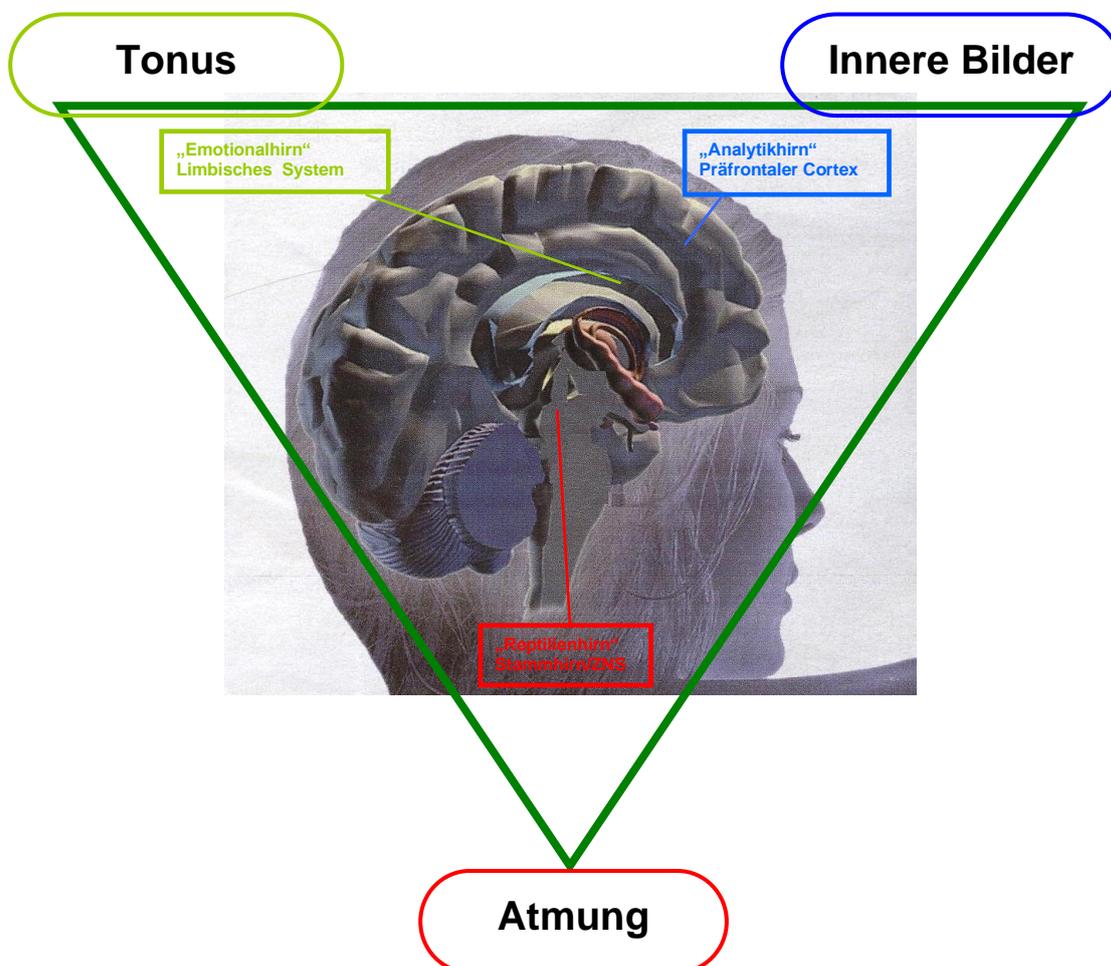
- 1) Energieverteilung auf die 4 Lebenspole intuitiv verteilen (100%)
- ? 2) Energiespender & -räuber definieren und bewerten 
- 3) Verbindungen identifizieren: Synergie-Effekte oder Konflikte 
- ! 4) „Entrümpeln“: priorisiere, fokussiere und mache „Deals“
- ! 5) Kommuniziere Pläne an Beteiligte (mit Ökocheck!) 
- 6) Realisiere 
-  7) Checke regelmäßig Energielevel und steuere nach und neu 



6. Mentales Training

6.1. Mentales Dreieck

ICH: Selbstmanagement unter Druck



Physiologisch:

- Atmung → - Parasympathikus – Atmung
- Tonus → - Wärmen und Durchhängen
- Kreuzkoordinativer Tonusabbau (Ballspiel, Jonglieren, Kickern)
- „Schumi – Reflex“
- Progressive Relaxation nach Jacobson

Psychologisch:

- Innere Bilder (Ressource–Anker, Exzellenz-Anker)
- Separatoren (Rituelles „Film stoppen“)
- Internaler Disney – Dialog (innere Ansprache)

6.2. Stress-Regelkreis – für langfristiges Selbstmanagement

Positiver Stresskreislauf:

Adrenalin → pos. Auflösung → Endorphine (Belohnung)



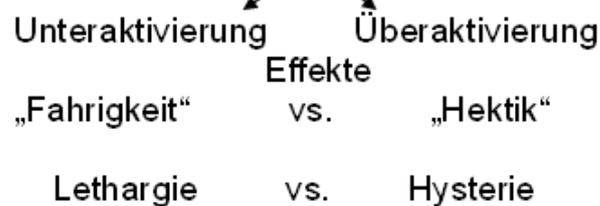
Testosteron → pos. Stress – Eustress → Adrenalinreproduktion

Negativer Stresskreislauf:

Adrenalin → keine positive Auflösung
oder alters- bzw. belastungsbedingter Mangel



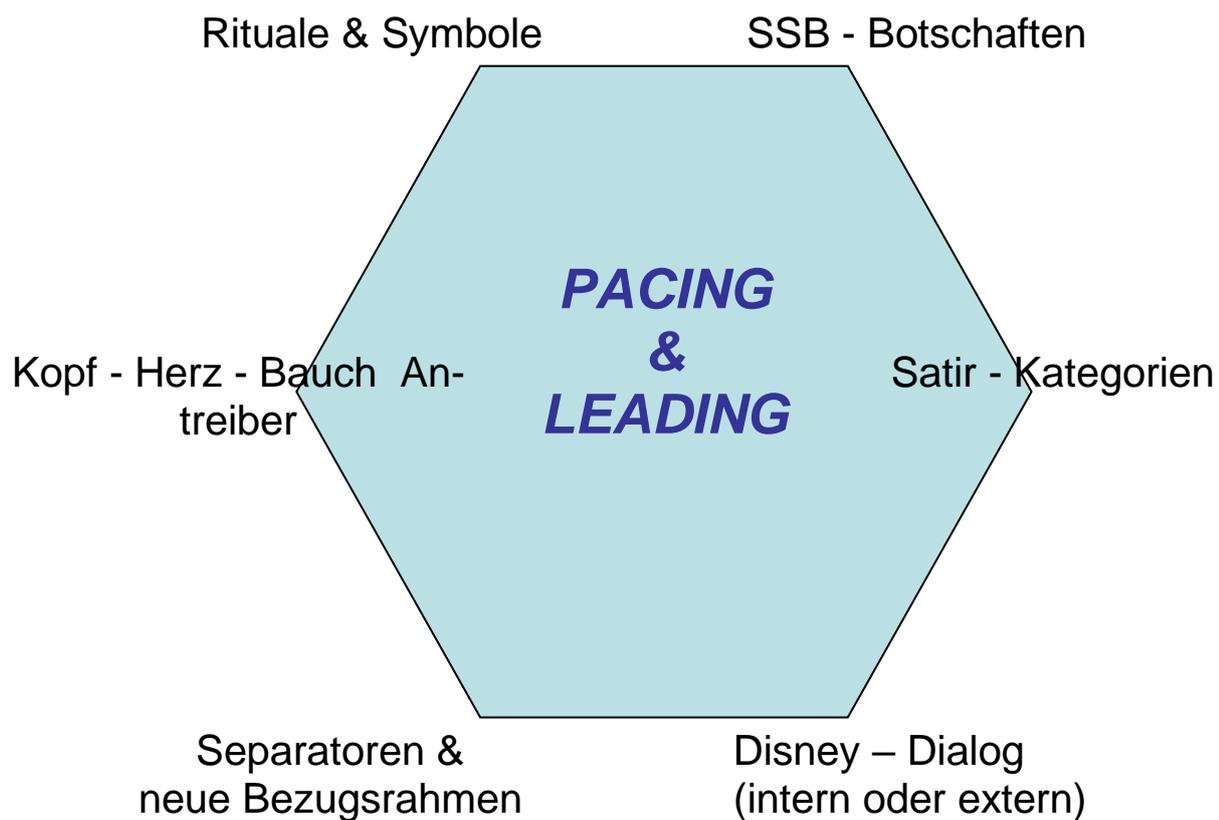
Cortisol (neg. Stress - Distress)



Bei Dauerstress:
Risiko der manisch-depressiven Störung bzw. Burnout Symptome

6.3. „Erste Hilfe Set“

TEAMS: Soziale Systeme managen unter Druck

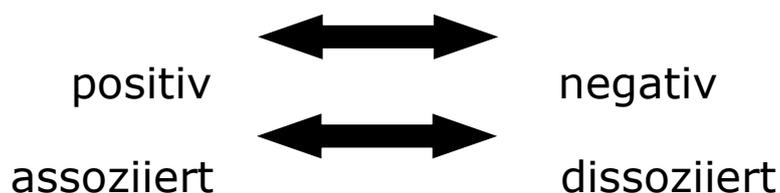


6.4. Autosuggestion und Visualisierung

Ressource-Anker – Technik

Ziele von Mentalarbeit „innere Bilder“

- Bilder und Vorgänge im Inneren „konkretisieren können.
- Disziplin üben über eigene Gedanken-Regie



≙ konstruktives Denken / Imaginieren



Inneres Kino



Autosuggestion:
Selbstprogrammierung

Sinneskanäle: sehen, hören, fühlen,
schmecken, riechen

Kernfrage:

? Was löst bei mir Irritation + Blockaden aus?

? Was löst Stärke + Souveränität aus?

→ Trigger

Installation von Ressource-Anker

Irritations-Trigger

Problembild

Schwarz-weiß
ohne Ton
klein + am Rand



Exzellenzanker

Ressourcebild

Farbig
mit Ton + Gefühle
Plastisch

stark, souverän, unabhängig

Achte auf: Reinheit – Timing – Intensität

|

Installieren + Integrieren

per aspera ad astra

1.  dissoziiert = von außen
2.  assoziiert = von innen
3. 

Die Sprache des Unbewussten ist das Bild.

6.5. Detaillierte Technikbeschreibungen:

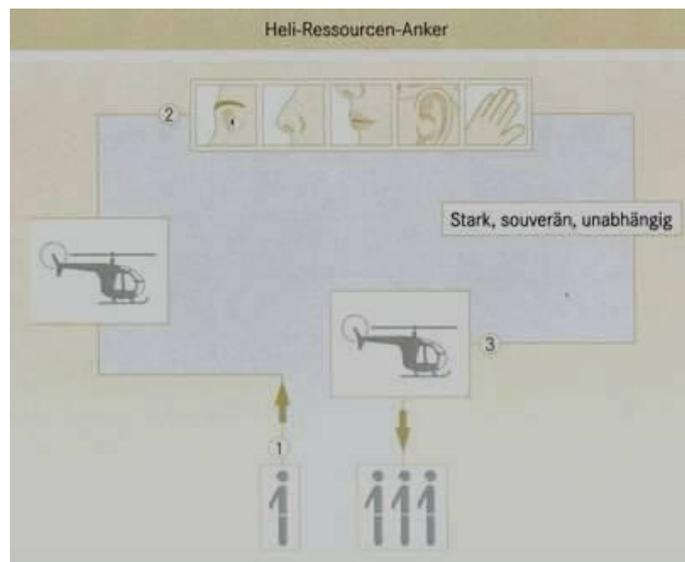
➤ „Heli-Ressourcenanker“ – Souverän unter Druck:

Ziele:

→ **Sich unter Druck stehend in einen ressourceladenen Zustand versetzen**

→ **Sich durch Perspektivwechsel neue Lösungen zuführen.**

!! Setzt voraus, mentale Vorstellungswelten bewusst abrufen zu können!!



Anleitung:

1. Assoziiere Dich mental in die Leadersituation, die Dich unter Druck setzt und in der Du Dich nicht Herr der Lage fühlst. Sehe, fühle, höre, evtl. schmecke und rieche die Situation aus dieser Perspektive, d.h. verinnerliche Dir die Situation intensiv.

→ Verlasse – immer noch in Deiner mentalen Vorstellungswelt – nun diesen Rahmen. Sehe Dich nun von Außen in der Situation, lasse diese zurück und steige in einen imaginären Helikopter und gewinne an Höhe und Abstand. (Das Fluggerät ist im Übrigen frei wählbar. Also auch Fesselballon oder Adler, usw. sind denkbar.)

2. Fliege an einen Ort Deiner inneren Vorstellungswelt, den Du vorher mental verankert hast. Dies ist eine idealisierte Erinnerung, in der du Dich als stark, souverän und unabhängig erlebst. Erlebe diese intensiv mit allen Sinnen.

→ Solcherlei aufgetankt fliege zurück an die Drucksituation. Lande aber noch nicht.

3. Schweben drüber, sehe Dich selbst (erneut von oben) in der Situation, lasse nun Deinen Blick schweifen und nimm wahr, welche neuen Möglichkeiten und Optionen, welche neuen Bezugsrahmen und Räume sich eröffnet haben. Nimm diese intensiv wahr, und nimm auch wahr, wie sich Deine innere Haltung jetzt anfühlt.

4. Lande nun und steige wieder assoziiert in die vormalige Drucksituation ein. Tue, was zu tun ist.

Viel Erfolg und Vergnügen!

➤ „Stressabbau und „Hallo Wach!“ durch Atemtechnik“:

Ziele:

→ **Eigenen Aktivierungsgrad bewusst steuern über Atmung**

Anleitung:

→ **Stresslevel absenken durch Parasympathikus-Atmung**

1. Position: Breiter Stand, Knie leicht gebeugt. Nun Schultern hochziehen, Hände zur Faust ballen und mit tiefem Ausatmen nach unten Spannung schlagartig lösen, Schultern, Arme und geöffnete Hände nach unten fallen lassen. Dies 2-3-mal wiederholen. Dabei bewusst fester werdenden Stand spüren.
2. Mit gelöstem Oberkörper, ruhiger Atmung und diesem höheren Gewichts- und Festigkeitsempfinden in den Füßen nun um die Hüfte leicht pendeln und Flexibilität spüren. (Dies evtl. unterstützen durch innere Bilder von flexibler Standfestigkeit – z.B. Baum, Turm, usw.).
3. Eine Hand auf den Bauch legen und nun mit Bauchatmung beginnen (=Parasympathikus-Atmung, d.h. beim Einatmen geht Bauch nach vorne). Zur Kontrolle Hand und Bauch beobachten. Dies fortführen, bis Du spürbar ruhiger wirst.

Erläuterung: Tiefe Bauchatmung signalisiert dem Körper Entspannung und stoppt über den Parasympathikus die Adrenalin ausschüttung. Der Aktivierungsgrad senkt sich auf ein gewünschtes Niveau wieder ab (und damit Puls, Schweißausschüttung, Muskeltonus, Blutdruck).

→ **Wachheit steigern durch Sympathikus-Atmung**

1. Stabil sitzen oder stehen
2. Zwei bis drei Mal bewusst und tief atmen, dann Luft anhalten.
3. Wenn Reflex zum Einatmen kommt, diesem Reflex widerstehen. Schlucken hilft, den Reflex hinauszuzögern. Dem Einatemreflex solange widerstehen, bis deutliche Anzeichen von innerer Panik zu spüren sind. Dann erst wieder einatmen.

Erläuterung:

Mit der selbstinduzierten Atemnot überlisten wir unser vegetatives System. Diesem spielen wir eine lebensbedrohende Stresssituation vor, wodurch der Sympathikus - der Gegenspieler des Parasympathikus – Adrenalin ausschüttet. Das Adrenalin hebt den Aktivierungsgrad und beseitigt das Müdigkeitsgefühl.

Der Erfolg hängt davon ab, nicht zu früh wieder einzuatmen und dem Sympathikus die nötige Zeit zu geben.

!! Vorsicht: Technik mit Partneraufsicht üben und sich der Schwelle annähern!!

➤ „**Separator-Technik**“:

eigene Panik und Problemtrancen stoppen

Ziele:

→ **Sich aus Druck oder seelischer Betroffenheit befreien und wieder offen und handlungsfähig werden.**

Separator-Technik ist eine Grundvoraussetzung zur mentalen Selbststeuerung. Dies meint, bewusst und willentlich eine innere Vorstellungswelt zu verlassen, z.B. einen inneren Sorgefilm, seelische Beklemmung oder allgemein eine intensive Vorstellung. Dies gelingt am leichtesten über sinnliche Vorstellung.

Separator-Techniken:

→ Von assoziierter zu dissoziierter Position

1. Erlebe eine Situation in der inneren Vorstellungswelt konkret und spiele Dir diesen Film so real wie möglich vor. D.h. Du siehst die Situation aus Deinen Augen, hörst, fühlst, schmeckst und riechst, was die Situation ergibt (die 5 Sinne).
2. Nun verändere die Position, trete quasi aus Dir heraus und sehe – so als ob Du gefilmt würdest und dies simultan auf einem Bildschirm sehen könntest – die Situation mit Dir als Akteur von außen. Nimm die Veränderung in Deiner seelischen Betroffenheit wahr.

→ Von Angst - zu Ressourcefilm:

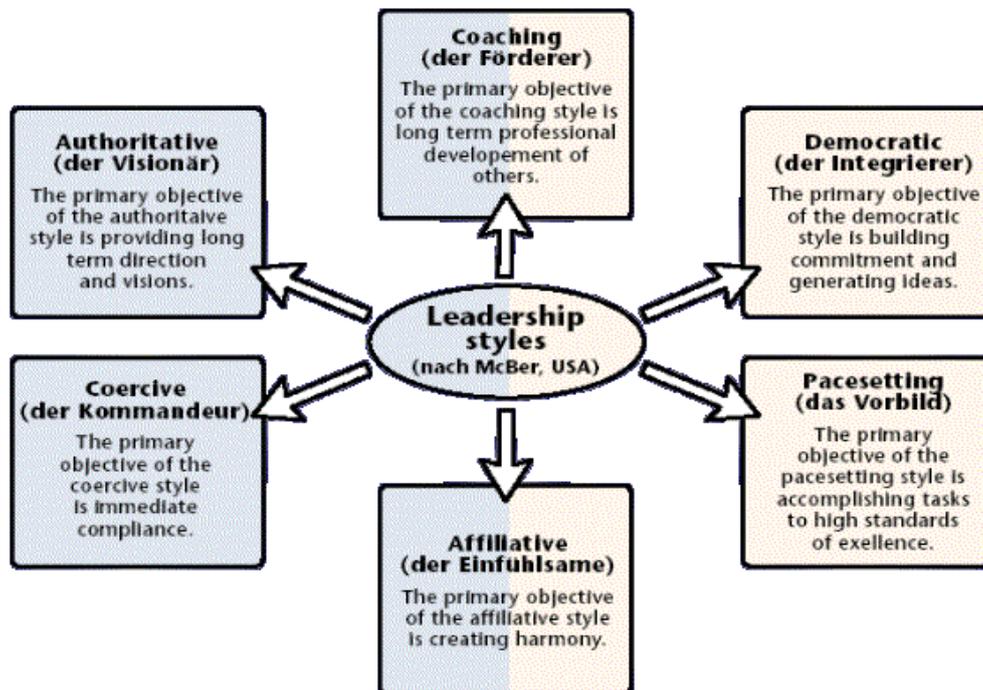
1. Spiele Dir selbst einen Angstfilm vor und spüre, was dies in Dir auslöst.
2. Spiele Dir nun eine angenehme und erfolgreiche Situation vor (über die 5 Sinne) und nehme die Veränderung in Dir wahr.

→ Sorgefilm stoppen durch intensive Wahrnehmung:

1. Spiele Dir selbst einen Angstfilm vor und spüre, was dies in Dir auslöst.
2. Nun fokussiere Dich auf eine konkrete Wahrnehmung, z.B. Deine Atmung, einen Körpergriff oder einen auditiven Kontakt. Intensive Wahrnehmungen stoppen innere Filme. Ein Extrembeispiel: die Ohrfeige im Schockzustand.

7. Leadership

Führungsstile (nach Mc Ber, USA)

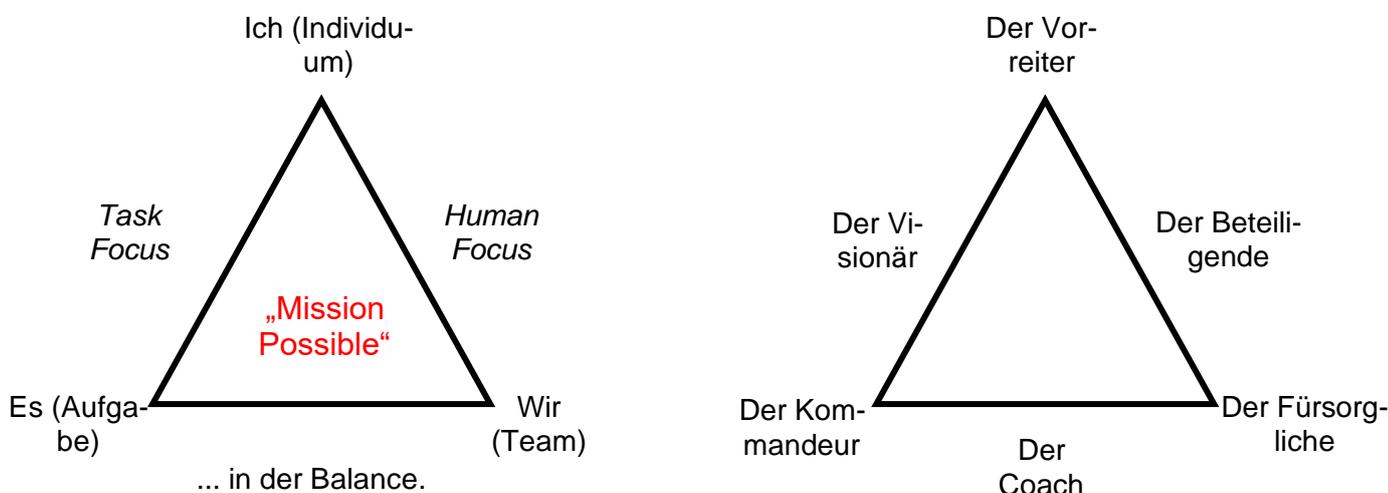


- affiliative → der einfühlsame Stil
Stil, dessen wichtigstes Anliegen Harmonie im Team und Wohlfühl des Einzelnen ist; fürsorglicher Stil
- authoritative → der visionäre Stil
Stil mit Autorität: gibt Visionen und Richtung vor, geht aber nicht voran. Zur Erfüllung müssen unter Umständen auch Opfer gebracht werden (Bsp. Blood, sweat and tears Rede, Winston Churchill)
- coercive → der Kommandeurs-Stil
Diktatorischer Stil, auch „command style“ genannt. Angemessen z.B. in Gefährdungssituationen
- democratic → der integrierende Stil
Inhaltliche Übereinstimmung und Ideenfindung im Team sind das Wichtigste, jeder soll mit seiner inneren Überzeugung hinter der Sache stehen. Auch um den Preis des kleinsten gemeinsamen Nenners.
- coaching → der fördernde Stil
Persönliche Entwicklung des Mitarbeiters steht im Mittelpunkt: „Der Weg ist das Ziel.“ In kleinen Dingen darf die Zeilerreichung auch zurückstehen.
- pacesetter → der Vorreiter-Stil
Bedeutet Schrittmacher, gibt den Takt an, legt die Messlatte hoch; besonders bei drohendem Misserfolg oder wenn's schwer wird, nimmt er's selbst in die Hand, ist aktives Vorbild; wird als Siegertyp wahrgenommen, kann jedoch Initiative untergraben bzw. entmutigen.

Führungsstile in situativer Anwendung

zwischen Aufgaben- und Menschenorientierung

TZI (themenzentriertes interaktionelles System) nach Ruth Cohn zur ausbalancierten Prozessgestaltung mit situativ dazu passenden Leadership-Styles.



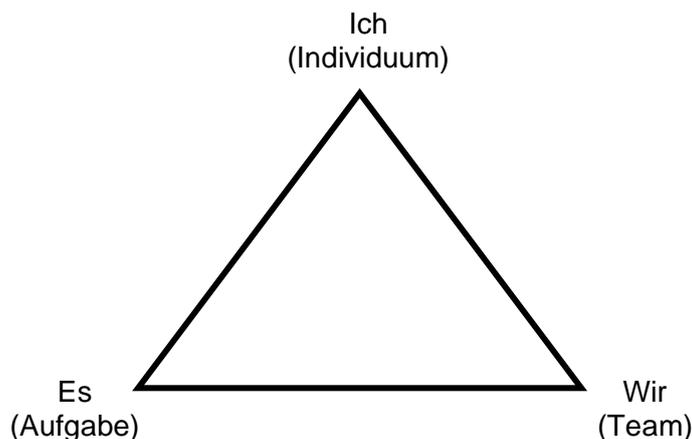
Situatives Führen:

Die Einteilung bei Führungsstilen in „richtig – falsch“ ist richtig falsch!!

Führungsstile sind je nach Kontext :

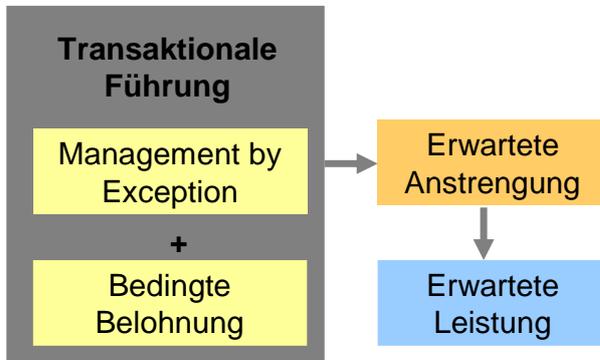
angemessen – unangemessen
zweckmäßig – unzweckmäßig

Persönliches Leadership-Setting

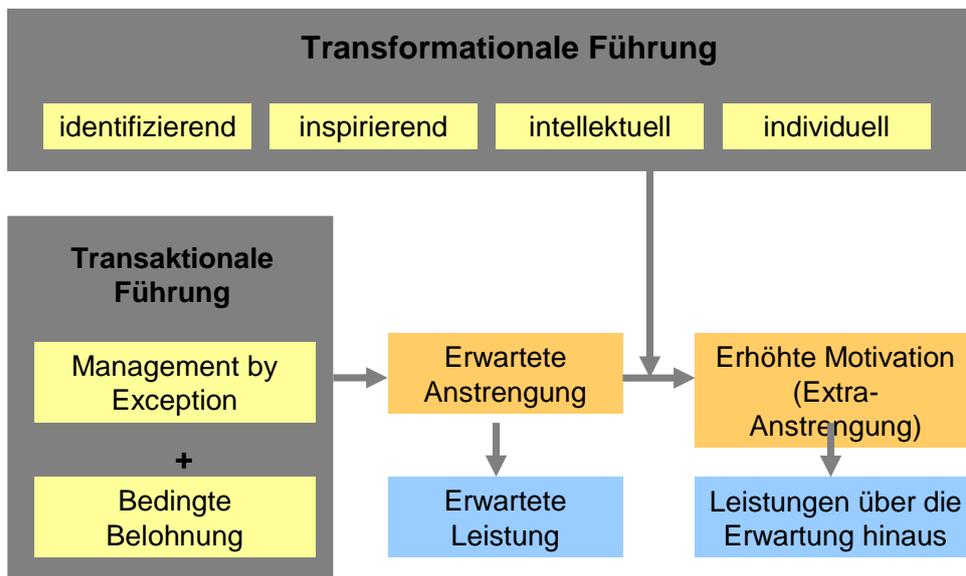


8. Transformationale / Transaktionale Führung

Modell der Transaktionalen Führung



Modell der Transformationalen Führung

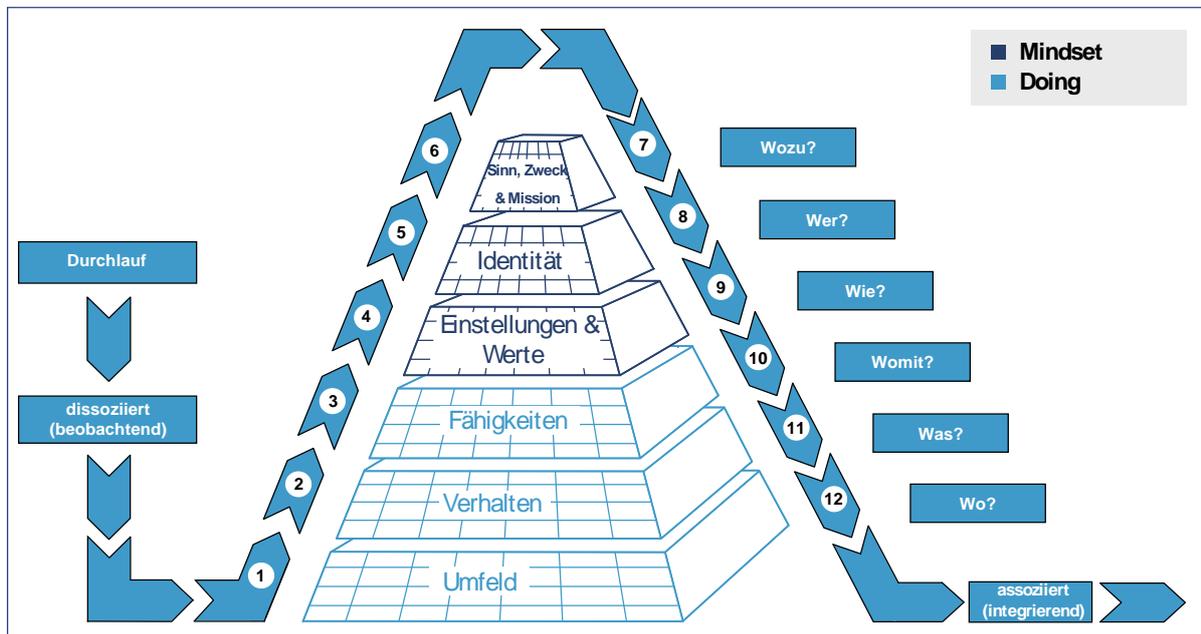


Identifizierend	Inspirierend	Intellektuell	Individuell
<ul style="list-style-type: none"> • Vermitteln Sie Enthusiasmus. • Wirken Sie als Identifikationsperson. • Handeln Sie zu jedem Zeitpunkt integer und authentisch. • Stellen Sie sich auch in Krisenzeiten schützend vor Ihr Team. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivieren Sie die Mitarbeiter über eine fesselnde Vision. • Versuchen Sie nicht, Aufgaben zu „verkaufen“, sondern den Beitrag und die Bedeutung jedes Einzelnen für das Gelingen des Projektes aufzuzeigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regen Sie Ihre Mitarbeiter immer wieder geistig an. • So werden Sie Ideen und Innovationen zurückbekommen. • Brechen Sie etablierte Denkmuster auf, indem Sie auch unkonventionelle Wege gehen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analysieren Sie Stärken und Schwächen Ihres gesamten Teams, um Mitarbeiter stärken-orientiert einzusetzen und zu entwickeln. • Behandeln Sie jeden Mitarbeiter individuell, und vermitteln Sie ihnen Selbstvertrauen.
<p>Selbst-Check: „Würden Ihnen Ihre Mitarbeiter auch folgen, wenn man Ihnen Titel und Status wegnähme?“</p>	<p>Selbst-Check: „Kennen Ihre Mitarbeiter zu jeder Zeit das übergeordnete Ziel ihres Tuns und ihren konkreten Beitrag dazu?“</p>	<p>Selbst-Check: „Sind Sie eher eine autoritär anordnende oder ein partizipativ fragende Führungskraft?“</p>	<p>Selbst-Check: „Sind Sie ad hoc in der Lage, für jeden Ihrer Mitarbeiter dessen drei größten Stärken und seine Werthaltung zu benennen?“</p>

9. Leader Energy Alignment

Ziele:

- Entwicklungsziele und -schritte plastisch antizipieren und integrieren
- Selbst-Bewusst-Sein entwickeln über Stärken, Schwächen, Potentiale
- Notwendige Ressourcen auf allen Ebenen erschließen und verankern



Aufgabe:

Definiere Dein Entwicklungsziel als Leader qualitativ und quantitativ. Finde ein plastisches Zielbild, quasi auf dem inneren Bildschirm konzipiert, das Dich in Deinem Umfeld in einer Situation zeigt, die idealtypisch das Erreichen des Zieles darstellt. Dieses Bild soll die Akteure in ihrem Umfeld in einem plastischen Erfolgshandeln zeigen. (Gedankenhilfe: Ähnlich wie eine TV-Doku beginnen könnte.)

Kriterien für Zieledefinition:

- attraktiv
- spezifisch
- positiv (ein Handeln)
- machbar
- persönlich verdient (stimmig mit eigener Person)
- sozial angemessen (im sozialen Kontext machbar)

Verbale & bildliche Gestaltung von Zielbildern und Affirmationen: → Gegenwartsform

Tipp: Stell Dir vor, es handelte sich um die Einstiegsszene in einem Erfolgsfilm über Dein gelungenes Projekt.

Ablauf:

Durchlaufe die Ebenen in beschriebener Reihenfolge und notiere notwendige, insbesondere neue und zu verstärkende Aspekte.

10. Kraftfeld Analyse

10.1. Gandhi-Format: Souveräne Leadership durch Positionen 1-2-3

Einsatzbereiche:

- In konfliktbeladenen Dialogen souverän Lösungen herbeiführen
- Eigene Ziele nachhaltig durchsetzen
- Anerkennung finden als integrierter Moderator

„Charismatisch“ ≠ „Souverän“

Manche Leader der Zeitgeschichte, wie z.B. Mahatma Gandhi oder Napoleon wirkten in Verhandlungen als der „Souverän“ im wörtlichen Sinne, also als Herrscher des Dialogs. Solche Leader tun dies auch in Momenten, in denen sie formal machtlos sind. (Wie Gandhi zeitlebens.)

Gandhi – nach diesem Phänomen befragt – antwortete stets. „It’s easy. I see it through the eyes of the world.“

Was dahinter steht, ist, daß solche Leader sich optimal in ihre Partner und Gegner hineinversetzen können. So kennen sie das Spiel bereits, bevor es geäußert wird.

Wir entzaubern das Mysterium und machen es zugänglich.

Dies ist im Übrigen nicht zu verwechseln mit „Charismatischer Führung“, für welche auch Ernesto „Ché“ Guevara bekannt war. Dieser starb früh, ohne bleibende Werte zu hinterlassen. Auch weil er den im folgenden beschriebenen Positionswechsel 1- 2 - 3 nicht beherrschte.

Präsenz und Leadership im Auftritt:

Durch bewusstes Beherrschen von Wahrnehmungs-

Position 1:

Ganz bei sich (assoziiert)

Position 2:

Ganz beim anderen (pacend)

Position 3:



Kompetenzbeispiele: positiv → Gandhi / negativ → Ché Guevara
1-2-3 durchlaufen, dann erst agieren.

10.2. Kraftfeldanalyse

- Analyse der treibenden und rüchhaltenden Faktoren in Veränderungsprozessen
- Steuerungsmöglichkeiten entwickeln

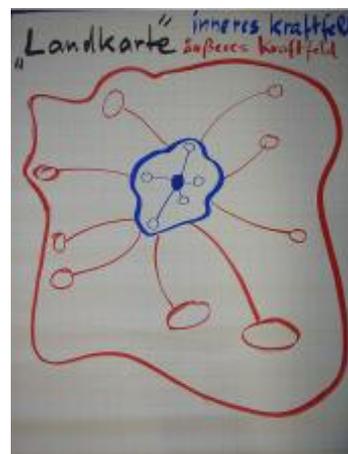
Von der inneren Klarheit zur erfolgreichen Außengestaltung...



Bsp. Kraftfeldkompetenz von Richelieu

Kardinal Richelieu in seinem Bewerbungsschreiben an den franz. König Ludwig XIII über seinen Beratungsansatz:

„Die Ärzte vertreten die These, dass eine innere Schwäche, und sei sie an sich noch so gering, mehr zu fürchten sei als ein äußerer Schaden, und sei er noch so groß und schmerzlich. Daraus erkennen wir, dass wir das außenpolitisch Notwendige aufschieben müssen, bis wir das getan haben, was zu Hause aetan sein will.“



Was ist die Mission / Vision ?

1. **Problembeschreibung als persönliche Führungsherausforderung:**
Was ist das problematische Thema und die spezielle Fragestellung dahinter ?
 2. **Sammele erste Lösungsideen und finde einen strategischen Lösungsansatz**
 3. **Formuliere daraus eine präzise Zieldefinition: qualitativ und quantitativ**
-
4. **Fragestellung als Ausgangspunkt der Kraftfeldanalyse (Wdh.)**
 5. **Fragestellung für Kraftfeldanalyse**

A. Analysieren:

- Definiere das Innen-Kraftfeld und den Kern (=den „Owner“ des Themas und sein Team)
- Sammle die inneren Player (die dem Thema verpflichteten) und dann die äußeren „Player“

B. Bewerten:

- Wer von den Playern im Innen und Außen steht dem Thema positiv, bzw. negativ oder neutral gegenüber?

Kennzeichne: + ○ -

- Welche Themen, Motive und Emotionen liegen jeweils vor?

Kennzeichne: **T M E**

Was wird thematisiert?

Wozu ist das für denjenigen gut?

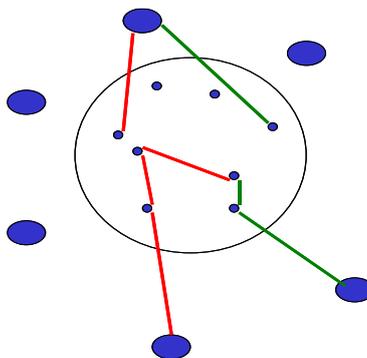
Wie ist die zugehörige Emotion?

- Ist der jeweilige Player Kopf-, Herz- oder Bauchgesteuert (siehe „Energramm“)? Kennzeichne: **K H B**

- Beziehungen: Baue Bezüge mit Bezugspfeilen auch zwischen den Playern (die Qualität von deren Kontakt – unabhängig vom Thema)

Grün = positiv

Rot = negativ



C. Lösungsschritte:

- Prinzip: ○ und - Bewertungen in + überführen:

Was mache ich dazu anders, was neu? Was initiiere ich, was beobachte ich besonders?

Praxisbeispiel

Meine Vision

- Effiziente Prozess- & IT Landscape @ DES
"globale"

Zeiletzung: Erfolgreiches Programm (GPS)

Quantitativ

- Retail: Erfolgreicher "Go Live" in CA, USA, Deutschland
- Wholesale: Ablösung Datastream EUROPE
- Accounting: GO LIVE IN EUROPA

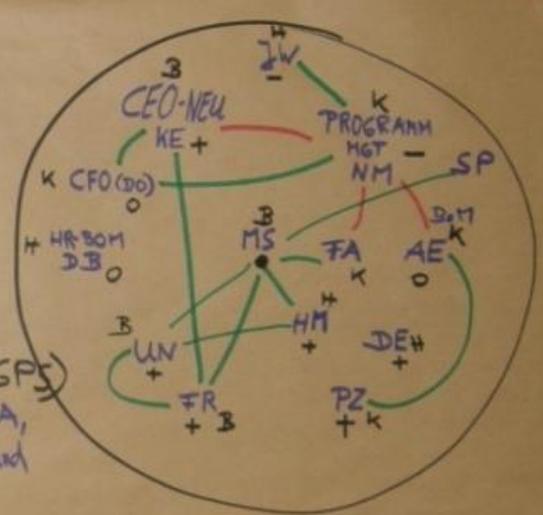
Qualitativ

- Unabhängige Teilprojekte/Handhabbar
- Klare Rahmenvorgaben für TP
- Gemeinsames Verständnis über den Weg
- Minimaler Overhead (Over nos)
- Die "Richtigen" ins Projekt

Gemeinsamer Weg mit mehr Freiheiten für die Teilprojekte

Strategie + Umsetzung

- Gespräch mit neuem CEO & Programm Leitung
- Schwächenanalyse (SWOT)
- AKV KLÄRUNG
- NEUER WORK BREAK DOWN



10.3. AKP: Aktions- und Kommunikationsplan

→ Aktionsplan mit Todos, Meilensteinen, Outcome-Erwartung und Ziel-Linie.

Beispiel eines 9spaltigen Aktions- und Kommunikationsplanes:

Todo-Steuerung:

Thema: _____ Leader: _____ Team: _____

Strategische Ebene			Operative Ebene			Ergebnismessung, -steuerung		
TEILASPEKT Was wollen Sie erreichen?	UMSETZUNG Was können Sie dafür tun?	KRITIK Kritische Punkte	Was? (Todos)	Wer? (Owner, Leader, Player)	Wann? (Start-, Endtermin)	Wozu? Nutzenerwartung	Woran? Messkriterien (quant./qual.)	Bemerkungen (Prioritäten)

11. Phänomen Motivation

11.1. Basics: Phänomen Motivation

(aus Buch: Das Flow-Erlebnis, ISBN: 3-608-95338-8)

Flow-Basismodell



Abbildung 1: Modell des *flow*-Zustandes

Schätzt eine Person die Handlungsanforderungen als so schwierig ein, daß sie ihre Fähigkeiten übersteigen, wird die resultierende Spannung als Angst erlebt; liegt das Fähigkeitsniveau höher, aber immer noch nicht auf der Höhe der Anforderungen, wird die Situation mit Sorge beobachtet. *Flow* stellt sich dann ein, wenn die Handlungsanforderungen bzw. -möglichkeiten der Situation mit den Fähigkeiten der Person im Gleichgewicht stehen; das Erlebnis ist dann ein autotelisches. Übersteigen die Fähigkeiten andererseits die Handlungsmöglichkeiten, so ist Langeweile die Folge; auch dieser Zustand kann bei allzu großer Diskrepanz wieder in Angst übergehen.

Herausforderung moderieren als Leader: Coaching

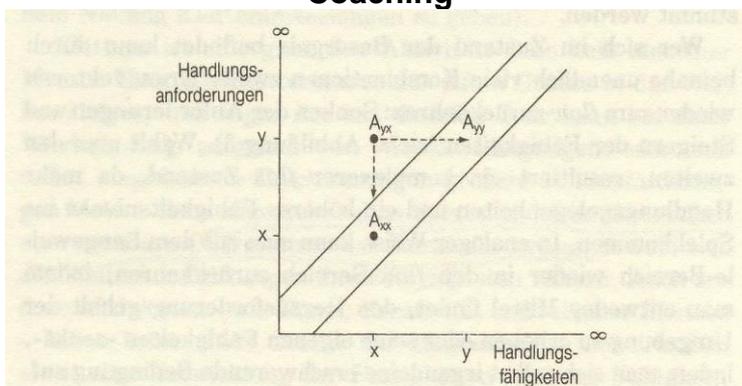
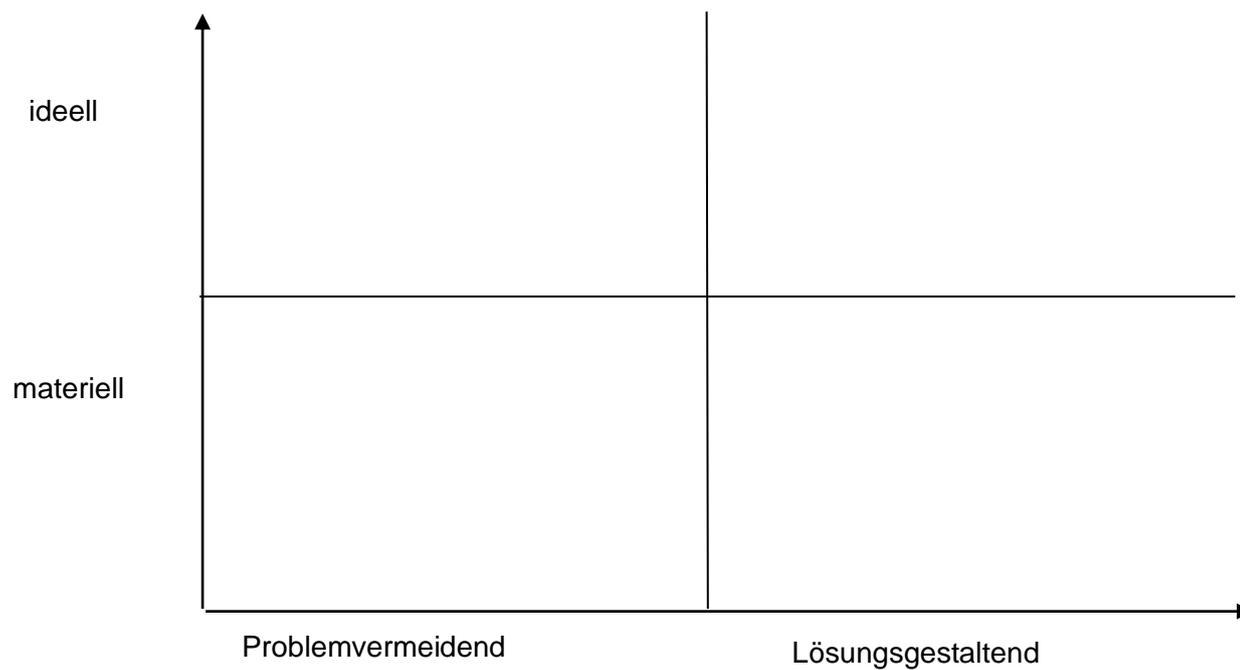


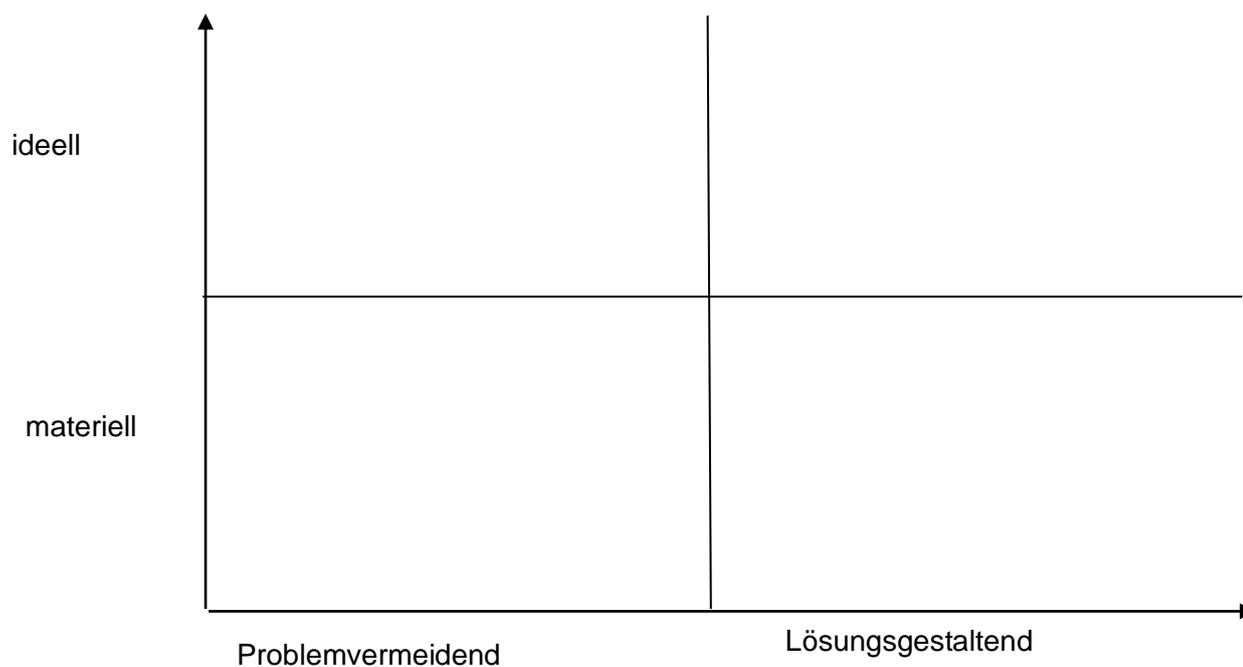
Abbildung 3: Zwei Möglichkeiten, zu *flow* zu gelangen

Schachspieler A wird nur mit Sorge und Bangen gegen einen Spieler der Fähigkeit y antreten, wenn er selber lediglich auf Stufe x steht. Es gibt nun verschiedene Möglichkeiten für ihn, aus dem Bereich der Sorge in denjenigen des *flow* zu gelangen. Er kann beispielsweise darauf bestehen, nur gegen Spieler seiner eigenen Fähigkeitsstufe zu spielen. Ein anderer Weg wäre, seine eigenen Fähigkeiten bis auf die Stufe y zu entwickeln. Die Spieler könnten sich auch darauf einigen, daß dem schwächeren einige Vorteile eingeräumt werden. Der *flow*-Zustand A_{yy} ist komplexer als A_{xx} , da im ersten Fall reichere Fähigkeiten vielfältigeren Anforderungen gegenüberstehen.

11.2. Der Motivationsquadrant



Persönliches Umfeld



12. Buchempfehlungen:

- Gerald Hüther – Biologie der Angst, Verlag: V&R
- Gerald Hüther – Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Verlag: V&R
- Friedemann Schulz von Thun – Miteinander reden 1-3
- Daniel Goleman – EQ², Verlag: dtv
- Mihaly Csikszentmihalyi – Das Flow-Erlebnis, ISBN 3-608-95338-8
- Erich Fromm – Die Furcht vor der Freiheit