DIETER LUTZ

Führung als Schlüssel-Kompetenz

- Führung- & Umsetzungsstrategien
- 7 Ebenen des Leadership Bewusstsein
- Naturgesetze der Führung
- Erfolgsgeheimnisse der Spitzentrainer
- 10 Gebote guter Führung

ERC
LUTZ BUSINESS COACHING
AKTIENGESELLSCHAFT

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2010 Dieter Lutz, Kehl/Strasbourg
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
I. Die 7 Ebenen des Leadership Bewusstseins	5
II. Prinzipien und Vertrauen: das Fundament	7
III. Human-Innovation und Training	12
IV. Notwendigkeit von Business Coaching	15
V. Life Coaching als integraler Bestandteil von Business Coaching	19
VI. Naturgesetze der Führung	23
VII. Die 10 Gebote richtiger und guter Führung	26
Schlusswort	28

"Die meisten Menschen hassen es, schlecht geführt zu werden.

Die beste Art und Weise, Menschen zu führen, besteht darin, sie zu befähigen, sich selbst zu führen."

Vorwort

Die meisten westlichen Organisationen agieren heute auf einer Ebene, wo es um High Performance geht. Diese High Perfomance produziert Leistungsdruck, der dazu führt, dass bei den meisten Führungskräften die Angst vorherrscht, „nicht mehr gut genug zu sein“.

Wer als Führungskraft wie ein Profi Spitzenleistungen erbringen will sucht daher immer nach der besten Unterstützung, die er bekommen kann. Diese findet er heute im **Business Coaching**, weil nur das darin enthaltene Life Coaching durch seine ganzheitliche Vorgehensweise das gesamte Leben positiv beeinflusst.

Sie, als Führungskraft können aber Initialzünder dafür sein, dass jeder seinen Beitrag für eine gerechtere, friedlichere, nachhaltige und lebenswertere Welt leistet.

Die erfolgreichsten Unternehmer werden in der Zukunft diejenigen sein, denen es am besten gelingt, die Führungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen zu entwickeln. Andere Führen kann nur, wer auch sich führen lässt - nicht nur von anderen - sondern idealerweise von der Stimme seines Herzens, der Intuition.

Denn:

Die Effektivität der Mitarbeiter nimmt zu, je höher sich die Organisation in ihrem Bewusstsein entwickelt hat. Je höher die Bewusstseinsentwicklung, desto geringer sind die bewussten oder unbewussten Ängste.

In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern dieses E-Book positive Erkenntnisse und den Mut, diese in der Praxis umzusetzen. Es genügt nicht nur zu wissen, man muss es auch tun und zwar sofort und solange bis wir das nächste Level erreicht haben.

I. Die 7 Ebenen des Leadership Bewusstseins

Die Evolution lehrt uns, dass sich das Bewusstsein von Menschen in Stufen entwickelt.

WAS Menschen tun, wird von der Erfüllung ihrer Bedürfnisse angetrieben.

WIE Menschen diese Handlungen ausführen, hängt von ihrem Bewusstseinslevel ab, von dem aus sie agieren.

Richard Barrett hat aus der Bedürfnispyramide von Maslow folgendes siebenstufiges Bewusstseinsmodell entwickelt:

In den Ebenen 1 bis 3 zeigen Führungskräfte sowohl gesunde, als auch ungesunde Verhaltensweisen. Das ungesunde Verhalten ergibt sich insbesondere aus den bewussten oder unbewussten Ängsten der Führungskräfte

Auf der Ebene 4 haben es die Führungskräfte geschafft, ihre Ängste zu meistern.

Auf den Ebenen 5 bis 7 ordnen Führungskräfte ihr Eigeninteresse zunehmend dem nachhaltigen Wohlergehen des Teams, der Organisation oder der Gesellschaft unter.

Die erfolgreichsten Führungskräfte, die sogenannten „Full Spectrum Leader“ können auf allen sieben Bewusstseinsebenen agieren.

Empirische Untersuchungen zu diesem Thema brachten in Bezug auf Unternehmenskontexte folgende Ergebnisse hervor:

1. die Entwicklungsstufe der Geschäftsleitung bestimmt in beträchtlichem Ausmaße den Erfolg der Transformationsprogramme.

2. die Effektivität der Mitarbeiter nimmt zu, je höher sich die Organisation in ihrem Bewusstsein entwickelt hat.

Damit wird die eigene Bewusstseinsentwicklung zur wichtigsten Führungsaufgabe der Zukunft. Die meisten westlichen Organisationen agieren heute auf den unteren Ebenen – Schwerpunkt auf Ebene 3 -, wo es um High Performance geht. Gerade hier schwingt bei den Führungskräften die bewusste oder auch unbewusste Angst mit, den tatsächlichen Anforderungen nicht zu entsprechen.

„Psychologische Sicherheit“ ist die Grundvoraussetzung für Hochleistung. Diese entsteht dann, wenn Angst in der Organisationskultur keine Rolle mehr spielt.

Die erfolgreichsten Unternehmen sind deshalb diejenigen, an deren Spitze sogenannte „Full Spectrum Leader“ stehen.

Der Unterschied zu den Organisationen, die vorrangig den oberen 3 Ebenen operieren, ist die ART der MOTIVATION. Diese Organisationen werden nicht durch Angst angetrieben, sondern durch den sinnvollen Zweck und das Gefühl einen positiven Beitrag für die Welt zu leisten.

II. PRINZIPIEN UND VERTRAUEN: DAS FUNDAMENT

Führung ist eine Kunst, aber auch ein Handwerk. Jeder braucht es, nur wenige beherrschen es. Andere führen kann nur, wer sich selbst führen kann und sich führen lässt, nicht nur von anderen, sondern idealerweise von der Stimme seines Herzens, seiner Intuition.

Als Unternehmer sollten Sie sich klarmachen, dass gute Führung am meisten zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt. Wir sind überzeugt davon, dass die erfolgreichsten Unternehmer in der Zukunft diejenigen sein werden, denen es am besten gelingt, die Führungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen zu entwickeln.

Dazu zählen wir die Fähigkeit, sich selbst zu führen, sich führen zu lassen sowie Chefs, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden und Projekte zu führen. Führung ist eine Dienstleistung – denken Sie an Bergführer oder Schiffslotsen. Je größer das vorhandene Talent, desto größer

die Verpflichtung, Führungsverantwortung zu übernehmen. Aus den vorgenannten Gründen ist es für Unternehmer enorm wichtig, die Attraktivität ihres Unternehmens für die besten Leute zu steigern. Die besten Leute zieht es dorthin, wo sie die beste Führung und die besten Entwicklungschancen finden.

Zusammenarbeit erfordert in erster Linie Vertrauen. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter vereinbarte Ergebnisse – ob finanzieller oder immaterieller Art – erreichen, und dass sie mit den Wertvorstellungen des Unternehmens übereinstimmen. Die Unternehmenskultur und die Spielregeln sollten dafür sorgen, dass die Mitarbeiter so inspiriert sind, dass sie die Kunden inspirieren und diese das Unternehmen begeistert weiterempfehlen. Das macht in der Regel auch jeden Unternehmer glücklich.

Dabei muss das Management mit gutem Beispiel vorangehen. Zur Unternehmenskultur gehören Kommunikationsrituale, oft die gebetsmühlenartige Wiederholung einfacher Merksätze sowie Symbole und Rituale, Anekdoten und Geschichten. Gerade gute Storys lassen sich gut merken und können Menschen stark inspirieren.

Folgende *sechs Führungsprinzipien* (angelehnt an Malik) bilden den Rahmen:

1. Resultat-Orientierung
2. Beitrag und Verantwortlichkeit für das Ganze
3. Konzentration auf Wichtiges und Weniges
4. Stärken-Orientierung
5. Vertrauen
6. Konstruktiv-positive Einstellung

Alle diese Grundsätze oder Prinzipien wirken synergetisch zusammen und verstärken sich gegenseitig. Will man eines herausgreifen, das die stärkste positive Wirkung hat, dann ist es Vertrauen. Vertrauen erwächst aus Charakter und Kompetenz. Eine Vertrauenskultur ist die Grundvoraussetzung, um für die besten Mitarbeiter attraktiv zu sein.

Folgende Formel soll Ihnen helfen, sich der Zusammenhänge zwischen Strategie und Umsetzung immer bewusst zu sein:

R (Resultate) = **S** (Strategie) x **U** (Umsetzung)

Ein zusätzlicher Faktor, der im Positiven wie im Negativen wie ein Turbo wirkt, ist der Faktor V (Vertrauen). Ohne Vertrauen ist es schwierig, eine Strategie zu entwickeln, und noch schwieriger, sie umzusetzen.

Die vollständig erweiterte Formel lautet also:

R *= (**S** x **U**) **V***

In jeder Führungssituation und in jeder Beziehung ist Vertrauen in Form von sogenanntem Beziehungsvertrauen unabdingbar. Führung heißt Ergebnisse erzielen auf eine Art und Weise, die Vertrauen schafft. Fragen Sie sich immer: Wem kann ich vertrauen und wer vertraut mir? Wie bei einem Bankkonto, bei dem Einzahlungen wie Abhebungen verbucht werden, führen wir unbewusst für jede unserer Beziehungen Buch.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollen Ihnen helfen, auf allen Ihren Beziehungskonten Guthaben aufzubauen. Man kann diese Verhaltensweisen auch trainieren, wobei sich die ersten fünf stärker auf den Charakter auswirken und die restlichen auf die Kompetenz.

1. Kommunizieren Sie ehrlich und offen
2. Zeigen Sie Respekt
3. Schaffen Sie Transparenz
4. Berichtigen Sie Fehler
5. Zeigen Sie Loyalität
6. Liefern Sie Ergebnisse
7. Werden Sie besser, indem Sie aus Fehlern lernen
8. Konfrontieren Sie die Realität und verlieren Sie nie Ihren Optimismus
9. Äußern Sie klar Ihre Erwartungen mit den Fragen:

   Was? Warum? Wozu? Wieviel?
10. Vereinbaren Sie Messgrößen
11. Praktizieren Sie Berechenbarkeit
12. Hören Sie mehr zu als Sie reden
13. Halten Sie Ihre Versprechen

Ebenso wie im Kompetenzbereich das Selbstvertrauen und das Beziehungsvertrauen eine notwendige Voraussetzung darstellt, hilft Organisationsvertrauen Strukturen, Systeme und Symbole in einer Organisation zu installieren.

Dabei gibt es sieben Verhaltensweisen, die es zu vermeiden gilt und sieben Faktoren, die Organisationsvertrauen aufbauen. Man kann insoweit bei der ersten Gruppe von Vertrauenssteuern sprechen die es zu vermeiden gilt, bei der zweiten Gruppe um Vertrauensdividenden, die es zu verdienen gilt.

Vermeiden Sie:

1. Redundante, aber überflüssige Kontrollen
2. Zu viel Bürokratie
3. Unnötige Machtspiele
4. Mitarbeiterfluktuation
5. Innere Kündigung
6. Kunden- und Lieferantenfluktuation
7. Betrug, Wucher, Ausbeutung

Fördern Sie:

1. Wertsteigerung
2. Beschleunigtes, qualitatives Wachstum
3. Innovation
4. Interne Zusammenarbeit
5. Externe Kooperation
6. Bessere Umsetzung
7. Loyales Verhalten gegenüber Jedermann

Während Selbstvertrauen auf dem *Prinzip der Glaubwürdigkeit* beruht und sich umso mehr entfaltet, je mehr wir uns Ziele setzen und erreichen, Versprechen halten und tun, was wir sagen, sowie unsere Fähigkeit, anderen zu vertrauen, verbessern, beruht das Beziehungsvertrauen auf dem sogenannten *Zuverlässigkeitsprinzip*.

Das Organisationsvertrauen basiert auf dem *Wertschätzungsprinzip* und das Marktvertrauen auf dem *Reputationsprinzip*, welches bedeutet, auf dem Personal- und Kundenmarkt ein positives Markenimage

zu haben und einen guten Ruf zu genießen. Der gute Ruf ist als Reflektion des Vertrauens der Marktteilnehmer in das Unternehmen zu sehen.

Das Gesellschaftsvertrauen beruht auf dem sogenannten *Beitragsprinzip*. In den Genuss dieses Vertrauens kommt, wer andere inspiriert, Werte kreiert und Beiträge für das Gemeinwohl und das „*Große Ganze*“ leistet.

III. HUMAN-INNOVATION UND TRAINING

Zur effektiven Führung gehört es ferner, professionelle Systeme bei der Einstellung, Förderung und Entlassung von Mitarbeitern einzusetzen.

Während dies bei Einstellungen sofort als wichtig akzeptiert ist, wird die Bedeutung für die Entlassung verkannt. Während sich der Charakter nur schwer verändern lässt, ist Kompetenz leicht zu steigern. Dennoch wird viel zu viel Zeit darauf vergeudet, Mitarbeiter, die eigentlich nicht passen, an das System anzupassen. Klüger wäre es, zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wenn feststeht, dass sie nicht zum Wertesystem passen, sich in vernünftiger Form von ihnen zu trennen. Alles andere schadet dem Unternehmen als Ganzes und auch dem betroffenen Mitarbeiter mehr, als man gemeinhin glaubt. Denn auch er arbeitet in dem für ihn falschen Unternehmen, in dem er nie richtig Erfolg haben wird und sich auch deshalb nie ganz wohlfühlt.

Gute Führung wählt die richtigen Mitarbeiter aus, hilft ihnen, ihre Stärken weiterzuentwickeln, sich selbst besser zu managen und führt sie auf den Pfad der Selbsterkenntnis. Ohne Selbsterkenntnis sind kein

Selbstvertrauen, kein Selbstbewusstsein und auch keine Verantwortungsübernahme für das Ganze möglich. Erst wenn die Mitarbeiter sich bewusstwerden, wer sie sind und was sie am besten können und wollen, ist es möglich, die Vision des Unternehmens und die darauf abgestimmten Zielgrößen gemeinsam anzusteuern. Es gibt weniges, das glücklicher macht, als seinen Platz im Leben gefunden zu haben und gemeinsam mit anderen eine Welt zu erschaffen, in der alle ihr volles Potential leben können.

Wollen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Resultate erzielen, erfordert dies entsprechende Maßnahmen und Aktionen. Diese setzen wiederum Entscheidungen voraus, Entscheidungen brauchen als Vorstufe klare Absichten. Diese Absichten hängen von den wahrgenommenen Möglichkeiten ab, und die wahrgenommenen Möglichkeiten von unseren mentalen Modellen, Weltbildern, also von Gedankenformen, die uns wie Landkarten zur Orientierung von unseren Eltern, den Medien und Politikern einprogrammiert worden sind. Sie gilt es in erster Linie zu verändern, wenn wir bessere Resultate wollen. Veränderungsprozesse erfordern Umlernen, das in der Praxis durch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet wird.

Gerade in einer Krise, in der die für stabile Verhältnisse genügenden Kompetenzen nicht ausreichen und Kompetenzsteigerung absolut notwendig ist, sollte ein Denken in Aufwandskategorien, nämlich in Seminarkosten und Tagessätzen, schnell aufgegeben werden – auch und gerade, wenn die Kostenkiller unterwegs sind.

Besser wäre ein Denken, das sich konsequent auf Wertsteigerung durch Verbesserung der Kompetenzen fokussiert.

Gerade in Krisensituationen können wir es uns am wenigsten leisten, auf Kompetenzsteigerung zu verzichten. Sie ist genau wie Innovation überlebenswichtig. Die Lösung muss lauten: Verbesserung der Umsetzungsquote durch professionelles Transfercoaching, sei es durch

externe Coachs, die nach bzw. zwischen Seminaren die Umsetzung begleiten oder noch besser, die Ausbildung unternehmensinterner Coachs, weil aller Erfahrung nach die Chefs und Führungskräfte mit dem Killerargument „keine Zeit wegen Tagesgeschäft“ ihren Aufgaben nicht genügend nachkommen. Durch eigenes Training müssen diese erst ihre fünf Hauptaufgaben verinnerlicht haben:

---

1. Für Ziele sorgen
2. Organisieren
3. Entscheidungen herbeiführen
4. Kontrollieren
5. Mitarbeiter in ihrer Entwicklung fördern

Es gibt keine Patentrezepte für gute Führung, auch keine beste Methode oder besten Stil – so viel kann man sagen. Guter Führung gelingt es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und sie optimal zu fördern. Das können die Chefs und Führungskräfte besonders gut, die von Haus aus engagiert, fachlich, unternehmerisch und persönlich kompetent sind.
Wer außerdem seine Mitarbeiter und Kunden als Menschen mag und dies auch zeigt, und bereitwillig, mit Freude und Begeisterung das tut, was notwendig ist, hat die besten Voraussetzungen für gute Führung – der Rest ist Training, Coaching und praktische Erfahrung.

IV. NOTWENDIGKEIT VON BUSINESS COACHING

Nur im Freizeit- und Amateurbereich kommt man noch ohne professionelle Trainer und Coaches über die Runden. Wer als Profi Spitzenleistungen erbringen will, sucht immer nach der besten Unterstützung, die er jeweils bekommen kann.

Ausgehend vom Begriff Coach (engl. Kutsche) verstehe ich Coaching als „die Kunst, Menschen von einem Ausgangsort an ihren Wunschort zu befördern – auf möglichst angenehme Art und Weise“. Während die *IST-Situation* oft sehr *unterschiedlich* ist und in der Regel einer genauen Diagnose bedarf, um sie dort abzuholen, wo Sie gerade festsitzen, erscheint der *Wunschort* oberflächlich betrachtet und als Ziel konkret formuliert, oft *sehr ähnlich*. Im Grunde geht es jedoch immer nur darum, dass Sie sich „auf dem Weg und angekommen“ nachhaltig *besser fühlen als zuvor*, insgesamt also *glücklicher* sind.

Business Coaching unterstützt Sie darin, geschäftlich erfolgreich zu sein, also Ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern. Das setzt voraus, dass Sie Ihre Mandanten dabei unterstützen können erfolgreich zu sein.

Unter *Erfolg* verstehe ich *den Grad und die Art der Zielerreichung*. Ziele sind zukünftige Ergebnisse und Sollzustände, die nicht nur „graduell“ besser sind, sondern auf eine Art und Weise erreicht werden, die Vertrauen wachsen lässt, den Kundennutzen steigert und die Lebensqualität aller Beteiligten verbessert. Für eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Kompetenz der Mitarbeiter, mit der notwendigen Folge eines gesteigerten wirtschaftlichen Erfolgs und mehr Lebensqualität für alle, ist in erster Linie ein umfassender Veränderungsprozess unter Einbeziehung aller Mitarbeiter entscheidend.

Tatsächliche Fähigkeiten entwickeln sich nur durch ein intensives und systematisches Training, was jedoch viel Freude mit sich bringen kann. Es handelt sich um einen wertvollen und entscheidenden Wachstums- und Lernprozess. Mit abgekürzten Lernwegen kommt man vielleicht in der Schule, bei Prüfungen, Examen und sogar bei Zertifizierungen noch durch, im richtigen Leben, im Sport wie in der

Wirtschaft, wird auf Dauer nur derjenige Erfolg ernten können, der ausreichend gesät, das heißt trainiert hat.

Berater und Coaches sollten Sie mit einem einfachen *Testverfahren aussuchen*. Fachliche Kompetenz ist eine selbstverständliche Voraussetzung und die Mindestanforderung an jeden Berater. Das entscheidende Kriterium ist jedoch, inwieweit er Ihnen dabei helfen kann, Ihre eigenen Ressourcen und Ihre eigenen Fähigkeiten optimal auszuschöpfen. Dazu gehört wesentlich mehr als Fachkompetenz, nämlich die Fähigkeit Sie immer mit der Realität zu konfrontieren und gleichzeitig zu begeistern, Sie zu energetisieren und Ihnen ein gutes Gefühl zu geben. Es muss Freude machen, mit jemandem zusammenzuarbeiten, im Sport wie in der Wirtschaft.

Um durch Entwicklungsprozesse begleiten zu können, um mit möglichen Widerständen gegen Veränderungen richtig umgehen zu können und sich in Ihre Situation hineinversetzen zu können, braucht es langjährige praktische Erfahrung. Fachkompetenz und die Begeisterung für die Sache ergeben sich gerade aus der Summe der praktischen Erfahrungen – aus vielen unterschiedlichen Fragestellungen, gelösten Problemsituationen und durchlebten Prozessen. Im Zweifel sollten Sie immer dem Berater den Vorzug geben, der über die längeren und besseren Erfahrungen verfügt.

Qualität und guter Rat sind dabei bekanntlich immer teuer – aber immer (ihren) Preis-wert. Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass die Berufsbezeichnung „Steuer-berater“ die beiden Begriffe „teuer“ und „Rat“ beinhaltet? Auch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Anwälte sollten sich – wie übrigens alle guten Geschäftsleute – von Profis und nicht von Amateuren trainieren lassen.

An dieser Stelle zitiere ich gerne John Ruskin, den englischen Sozialreformer aus dem 19. Jahrhundert: „*Es gibt* kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgendjemand ein wenig schlechter machen kann und etwas billiger verkaufen könnte. Und die Menschen die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte

Auf-gabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas Geld zurücklegen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu *bezahlen*."

Unternehmensentwicklung durch Gruppencoaching

Am Markt werden im Wesentlichen *drei Beratungsvarianten* zur Unternehmensentwicklung angeboten:

Bei *Einzelberatungen* kommt ein Berater ins Unternehmen, ggf. werden Unterlagen zur Verfügung gestellt, und er gibt Ratschläge für die Umsetzung. Das Ergebnis und Nutzen für Ihr Unternehmen hängt dabei im starken Maße von den Erfahrungen und dem Know-how des Beraters ab.

Bei der *Wissensvermittlung durch Seminare und Workshops* werden Kenntnisse zwar im Seminar vermittelt, bei der Umsetzung sind die Unternehmen aber auf sich alleine gestellt. Oftmals bedarf es zur Schließung von Wissenslücken und zur Beseitigung von Umsetzungsschwächen zusätzliche Beratungstage vor Ort.

Gruppencoaching-Prozesse sind die wirksamste und innovativste Methode für die Unternehmensentwicklung: In einem mehrmonatigen Workshop-Zyklus mit begleitendem Transfer-Coaching werden Chefs und Mitarbeiters aus vier bis zehn Unternehmen gemeinsam so trainiert, dass sie in der Lage sind, ihre individuelle Lösung zu erarbeiten. Diese spezielle Form der Wissens- und Know-how-Vermittlung basiert auf dem Gedanken, nicht nur das Know-how eines oder mehrerer Trainer einzusetzen, sondern die Kenntnisse aller Teilnehmer einzubringen. Der Austausch von Erfahrungen zwischen den Teilnehmern ist fester Bestandteil des Trainings-Konzepts.

Ein wesentliches Kennzeichen des Gruppencoaching-Prozesses stellt das begleitende *Transfer-Coaching* zwischen den einzelnen Workshop-Einheiten dar. Der hohe Umsetzungserfolg dieser Methodik beruht vor allem auf der Einbeziehung aller Mitarbeiter in diesen Prozess und einer integrierten Fortschrittskontrolle und beträgt nach

Aussage von Prof. Niedereichholz mehr als 95 %. Diese Aussage kann ich nur bestätigen.

Das Besondere des ERC Business-Coaching-Modells besteht gerade in der einzigartigen Kombination aus Trainingsworkshops und Transfer-Coaching. Teilnehmer aus mehreren Unternehmen bilden Leistungsgemeinschaften und unterstützen sich gegenseitig in den individuellen Projekten. So erzielen Sie leichter, mit mehr Spaß und Freude höhere Umsetzungserfolge und enorme Synergieeffekte. Selbst schwierigste Veränderungsprozesse können mit der Gruppencoaching-Methode bewältigt werden.

Warum beraten nicht alle Berater nach diesem Konzept? Das Problem liegt darin, dass es auf dem Markt kaum Berater und Coaches gibt, die über das nötige Methodenwissen und das erforderliche interdisziplinäre Know-how verfügen. Für den sicheren Erfolg von Gruppencoa-ching-Prozessen braucht die Projektleitung Wissen und Erfahrung in den folgenden Disziplinen:

- Organisations- und Personal-Entwicklung,
- Beherrschung von dynamischen Gruppenprozessen,
- Wissens-, Qualitäts-, Projekt- und Selbstmanagement,
- Kunst, Menschen für die notwendigen Veränderungen zu begeistern und sie in der Umsetzungsphase zu coachen,
- Energie- und Emotionsmanagement,
- Team-, Führungs- und Umsetzungskompetenz und
- hervorragende Kenntnisse und langjährige Erfahrung mit Umstrukturierungs- und Change-Prozessen, sowie
- neueste Erkenntnisse aus den wichtigsten Wissenszweigen, wie Betriebswirtschaftslehre, Ökonomie, Soziologie, Psychologie, Kybernetik, Systemtheorie und weiteren Komplexitätswissenschaften.

Darüber hinaus ist die Fähigkeit ganz entscheidend, eine *Kultur von offener Kommunikation und Kooperation* zu erzeugen. Nur so können die vielfältigen Synergieeffekte und die Bereitschaft zum Austausch zwischen den Unternehmen erzeugt werden. Vorrausetzung für Win-win-Situationen ist der Mut, die eigenen Wünsche und Ziele offen zu

kommunizieren und die Bereitschaft eigene Energie dafür einzusetzen, die anderen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Um herauszufinden, ob der Weg einer Unternehmensentwicklung nach der Gruppencoaching-Methode für Sie der richtige ist, empfehle ich Ihnen, dies in der Praxis zu testen. Fordern Sie in einem ersten Schritt Informationsmaterial (Print, Audio, Video) sowie Referenzen an. So können Sie feststellen, ob Sie das Angebot brauchen und davon profitieren können.

In einem zweiten Schritt können Sie Ihr Bild durch den Besuch eines Seminars oder Workshops mit Kurzzeit-Coaching abrunden und sich insbesondere auch vom Charakter und der Kompetenz des Trainerteams überzeugen.

V. LIFE COACHING ALS INTEGRALER BESTANDTEIL VON BUSINESS COACHING

Nur eine ganzheitliche Vorgehensweise beeinflusst das gesamte Leben positiv. Insoweit ist Life Coaching vom Business Coaching nicht zu trennen. Als Hilfe zur Selbsthilfe vermittelt Life Coaching individuell angepasste Lebensstrategien, ein ganzheitlich vernetztes Basiswissen, ja Weisheit im Sinne von pragmatischer Lebensklugheit.

Gerade Sie als erfolgreiche Leistungsträger sind oft in Gefahr, aus der Balance zu fallen und zu scheitern. Dadurch wird auch emotional begreifbar: In einer Zeit des Wandels und der Turbulenzen, zunehmender Komplexität und Beschleunigung, steigender Anforderungen und sintflutartiger Informationen bekommt Life Coaching für Sie und Ihre Mandanten eine nie dagewesene Bedeutung.

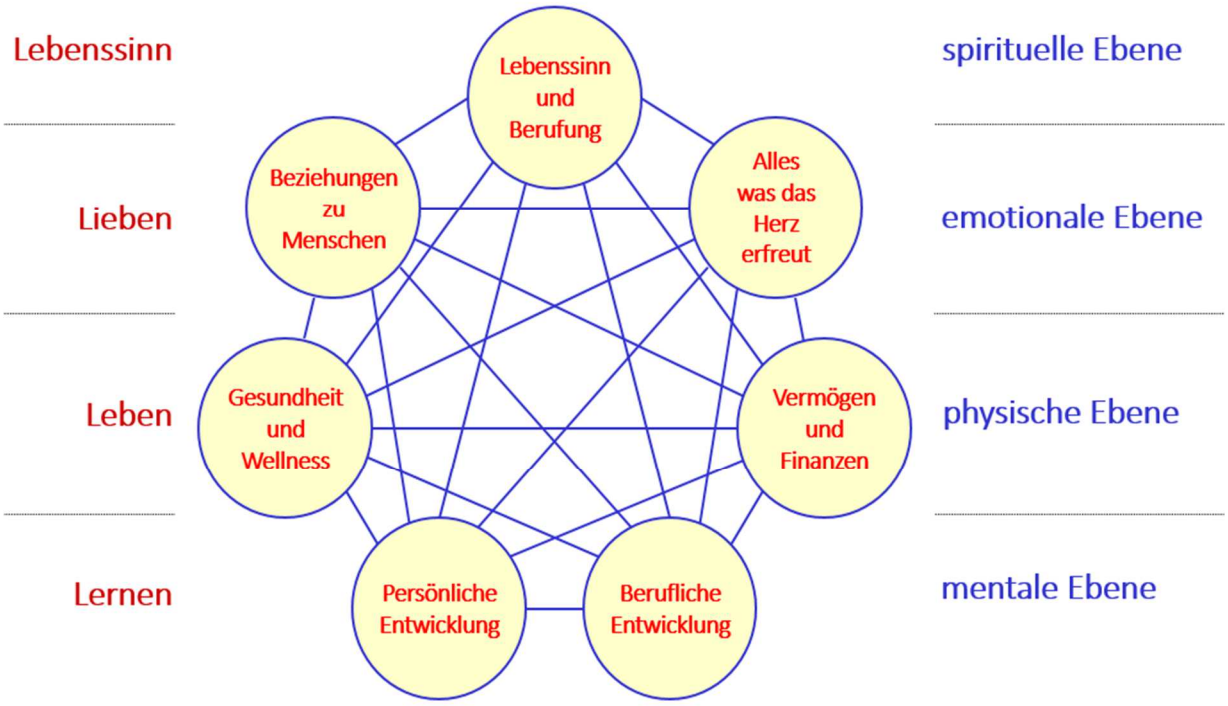
Nachhaltigkeit bedeutet, mit sich selbst erneuernden Ressourcen zu arbeiten – dies gilt in besonderem Maße auch für Menschen. Selbstausbeutung der Unternehmer und Mitarbeiter führt im Endeffekt dazu, dass deren Leistungsfähigkeit früher oder später nachlässt. Als Unter-nehmer haben Sie die Fürsorgepflicht, dies zu verhindern: zum Wohle Ihres Unternehmens, Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Kunden – und

vergessen Sie sich nicht selbst! Das christliche Gebot „Liebe Deinen Nächsten, wie Dich selbst.“ impliziert, dass jeder weiß: *Selbstliebe ist die Voraussetzung für Nächstenliebe.*

Life Coaching unterstützt Sie, die im Spannungsfeld zwischen beruflichem Erfolg und persönlicher Lebensqualität stehen, Ihre individuelle Balance zu finden, Ihre beruflichen und privaten Ziele zu erreichen und Ihr volles Potential zu entfalten. Daraus folgt auch, dass Life Coaching ganz speziell auf Ihre individuellen Bedürfnisse eingehen muss.

Jeder voll im Leben stehende Mensch benötigt Hilfe zur Selbsthilfe – also Coaching.

Hier gibt das von mir entwickelte *Baden-Badener Modell mit den 7 Säulen der Lebensqualität* Orientierung. Es kann Kompetenzen vermitteln, die Sie zukunftsfähig machen und damit Ihre Chancen auf ein sinnerfülltes Leben erhöhen.



Konkret geht es darum, *sieben Lebensbereiche in ein optimales Gleichgewicht zu bringen:* seinen Lebenssinn und seine Berufung zu finden, sich persönlich wie beruflich und unternehmerisch weiter zu entwickeln, gesund und fit zu bleiben, eine optimale Vermögenssituation zu erreichen, erfüllende Beziehungen zu seinen Mitmenschen pflegen und genügend Zeit haben für „Alles, was das Herz erfreut". Nur wenn Sie in allen „Räumen Ihres Lebens" zuhause sind und sich darin wohlfühlen, entfalten Sie ihre volle Leistungsfähigkeit. *Lebensbalance generiert Ihre Leistungsfähigkeit*, als die Voraussetzung für die Kompetenz zu führen, Ideen und Strategien zu entwickeln, effektive Organisationen aufzubauen und so letztlich auch wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen.

Wie ist nun die beste Vorgehensweise? Mit Unterstützung durch langjährig erfahrene Life Coaches und im Kreis von Gleichgesinnten den Austausch pflegen und in einer Kombination von Vorträgen, Seminaren, Workshops mit Theaterelementen und Transfer-Coaching Kompetenzen erwerben, mit denen man dem Ziel „Weisheit und sinnerfülltes Leben" näherkommt.

Das vermittelte *Wissen vom Leben* wird aus drei Quellen gespeist:

− Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse
− Alte Weisheitslehren
− Erfahrungen von Trainern und Teilnehmern

Das *Baden-Badener-Modell* fasst das oft zersplitterte Detailwissen verschiedener Fachgebiete übersichtlich zusammen. Zusammenhänge und Gemeinsamkeiten werden sichtbar gemacht und damit zu einem *Orientierungssystem* verdichtet. Es geht dabei nicht darum, welcher theoretischer Ansatz oder welche Methode richtig oder falsch ist, weil *alles eine Teilwahrheit* beinhaltet und „niemand zu hundert Prozent" unrecht hat. Es ist viel spannender herauszufinden, wie die Teilwahrheiten zusammenpassen und sie für den einzelnen Menschen in ein praktikables System zu integrieren.

Ein wichtiger Eckpfeiler ist dabei auch, die Signale des Körpers, Begegnungen mit Menschen und Erlebnisse als Botschaften zu vernehmen und die *Symbolsprache* des *Lebens* zu erlernen. Das Leben macht Ihnen immer Vorschläge, entscheiden müssen Sie selbst. Mit

einer vollständigeren psychischen Landkarte, einer Art innerem *Navigationssystem*, sind Sie besser gerüstet, sich in einer komplexeren Umwelt zu orientieren, die für Ihre jeweilige Lebensphase und persönlichen Umstände passende Lebensstrategie zu wählen, gute Entscheidungen zu treffen und Ihr individuelles Gleichgewicht zu finden. Gelassener, toleranter, spielerischer und humorvoller im Um-gang mit uns und anderen, ist die Ungewissheit und Unsicherheit des Lebens leichter zu bewältigen und seine Qualität beträchtlich zu verbessern.

Für eine dauerhaft verbesserte Lebensbalance habe ich *fünf Tipps* für Sie:

1. Sich selbst sagen: „Ich muss nicht immer perfekt sein."

2. Sich in den wichtigsten Lebensbereichen, wie persönliche und berufliche Entwicklung, Gesundheit, Finanzen, Beziehungen, sowie Lebenssinn und „Alles was das Herz erfreut" – klar machen, was man will.

3. Diese Ziele mit Partner und Familie besprechen und

4. durch Vereinbarungen sicherstellen, dass die Ihnen nahestehenden Menschen diese Ziele mittragen und unterstützen.

5. Lernen Sie der „Stimme Ihres Herzens" mehr zu vertrauen und bei wichtigen Entscheidungen weniger auf den gar nicht so „gesunden Menschenverstand" zu hören.

Der Verstand ist ein wichtiges Überlebensinstrument, „wie das Ego ein guter Diener, aber ein schlechter Herr". Er antwortet immer mit der Stimme der Angst – und Angst ist bekanntlich ein schlechter Ratgeber. Ebenso sind Zweifel laut Shakespeare Verräter „denn sie verhindern das, was wir erreichen könnten, wenn wir sie nicht hätten".

In *Entscheidungssituationen* sollten wir Angst und Zweifel keinen Raum geben und uns nicht zu sehr davon beeinflussen lassen, sondern viel mehr fragen: *„Wie würde die Liebe entscheiden?"*

VI. NATURGESETZE DER FÜHRUNG

Wer Führungsverantwortung trägt, sollte sich – um sich größere Enttäuschungen zu ersparen – darauf einstellen, dass er oder sie auf ein gesellschaftliches Klima und eine Verwöhnkultur trifft, die die Führung zur Spitzenleistung und die Erzeugung von Lust auf Zukunft nicht gerade erleichtert. Deshalb möchten wir Ihnen noch einige nützliche wissenschaftliche Erkenntnisse mit auf den Weg geben.

Evolutionsbiologisch ist das Verhalten des Menschen durch Lust und Unlust gesteuert. Er oder sie versucht, möglichst viel Lust zu bekommen und Unlust zu vermeiden. Allerdings wird oft übersehen, dass wir durch die Evolution immer noch auf Anstrengung programmiert sind, obwohl unsere moderne Zivilisation nur eines im Sinne zu haben scheint, uns Lust ohne Anstrengung zu verschaffen.

Unsere Fähigkeit, uns anzustrengen um zu überleben, wird immer weniger gebraucht. Das triebhafte Verlangen, in übersteigerter Form die Gier nach Lust, ist allerdings nicht verschwunden, sondern wird in unserem Wirtschaftssystem immer stärker stimuliert und regelrecht ausgebeutet.

Lust ohne Anstrengung macht krank, aggressiv und unzufrieden, da evolutionär Lust an Anstrengung gekoppelt ist, sozusagen als Belohnungssystem für besondere Leistungen, die das Überleben sicherstellen. Zu diesen Belohnungen gehört Anerkennung durch die Anderen, die man sich nicht kaufen kann.

Für viele Menschen löst die Anstrengung durch Arbeit Unlust aus, was bei bestimmten Arten von Arbeit und der damit verbundenen Überlastung nur zu verständlich ist. Diese negative Erfahrung von

ausgebeuteter Arbeitskraft rief die Sehnsucht nach mehr Freizeit hervor. Die Geschichte der Gewerkschaften ist die Geschichte vom Kampf gegen Ausbeutung und vom Kampf um die Reduzierung der Arbeitszeiten zugunsten von mehr Freizeit. Wie vieles Gute wurde auch dies übertrieben, was dazu führte, dass die frühere Überforderung der Menschen nunmehr einer Unterforderung und dadurch verursachter Langeweile wich.

Die Trennung von Lust und Anstrengung als Freizeit und Arbeit war fatal. Der deutsche Slogan „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ sollte endlich ersetzt werden durch die den Naturgesetzen besser entsprechenden Aussagen „Arbeitsfreude durch Lust an Leistung, um so das wieder zusammenzubringen, was natürlicherweise zusammengehört: Lust und Anstrengung. Welche psychischen und physischen Folgen eine Trennung hat, zeigt uns das Phänomen der Langzeitarbeitslosigkeit.

Gleichzeitig wissen wir aus eigener Erfahrung, dass es sehr wohl möglich ist, Lust durch Anstrengung zu erfahren: bei der Arbeit und bei jeder Tätigkeit, mit der wir eins werden, beim Sport, beim Singen, beim Tanzen, in der Liebe. Aus den Medien und vielen wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir seit Jahren, dass Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern – wie Klettern, Golfspielen, Schachspielen, Lesen – und viele andere anstrengende Tätigkeiten die Lebensenergie zum Fließen bringen, den sogenannten Flow-Effekt erzeugen, der mit intensiven Lust- und Glücksgefühlen verbunden ist.

Im unternehmerischen Kontext ist eine Organisation am erfolgreichsten und wettbewerbsfähigsten, wenn sie die Fähigkeit zur Erneuerung (Innovation), die Fähigkeit zur Expansion – und verwurzelt in starken Werten und Traditionen – eine hohe Stabilität aufweist.

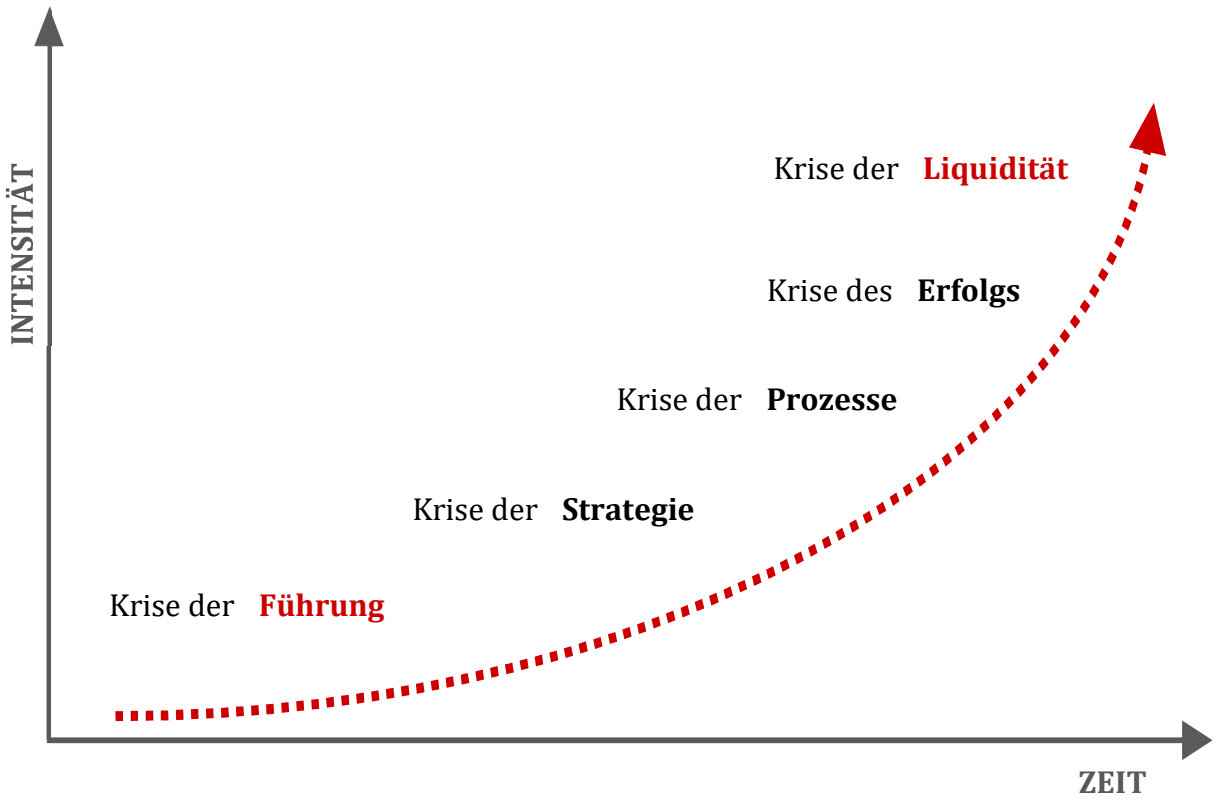
Nach allem wird klar, dass die Beachtung der sogenannten Naturgesetze der Führung die Wahrscheinlichkeit wirtschaftlichen Erfolgs und einer verbesserten Lebensqualität gewaltig erhöht.

Dazu sollten Sie das Unternehmen so gestalten, dass alle Beteiligten (Chef, Mitarbeiter und Kunden) dauerhaft Flow erleben, was immer dann der Fall ist, wenn genügend Freiräume für Experimente und Kreativität, also eine starke Innovationskultur vorhanden sind, herausfordernde, aber nicht dauerhaft überfordernde Aufgaben und Problemstellungen und entsprechendes Training die Kompetenzen steigern, dafür gesorgt ist, dass Leistung anerkannt und die Menschen wertgeschätzt werden, was immer große Lust erzeugt. Dazu gehört Team Spirit und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, was die emotionale Bindung verstärkt und damit die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglicht. Diese Gesetzmäßigkeiten betreffen vor allem die Führung von Menschen.

Die Führung des gesamten Unternehmens als im Wettbewerb stehendes produktives System erfordert darüber hinaus eine laufende Verbesserung des gemeinsamen Handelns. Hierzu gehört die Kompetenzsteigerung eines jeden Mitarbeiters, um so die Gesamtfitness des Unternehmens zu maximieren. Darüber hinaus müssen die Werte und Tugenden in der Unternehmenskultur verankert und gelebt werden, ohne die erfolgreiche Kooperation nicht funktioniert: Vertrauen, Mut zur Wahrheit, absolute Zuverlässigkeit, Gerechtigkeit und Rücksichtnahme sind Überlebensbedingungen.

Richtiges Handeln heißt: Ziele setzen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, kalkulierte Risiken eingehen, um Chancen zu nutzen und nicht zuletzt konsequente Umsetzung. Die letzte und vielleicht wichtigste Funktion guter Unternehmensführung heißt Kompetenz so einsetzen, dass auf möglichst effiziente Art und Weise die angestrebten Resultate erzielt werden.

Auch insoweit ist richtige und gute Führung wahrhaft die Schlüsselkompetenz für Lust auf Zukunft. Und nicht nur das: In Unternehmen gilt die Qualität der Führung heute als Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg – und als erstes und grundlegendes Frühwarnsignal für die Vermeidung existentieller Krisen. Wer Führungsdefizite erkennt und behebt, bringt sein Unternehmen zum frühestmöglichen Zeitpunkt (zurück) auf die Erfolgsspur. Oder anders gesagt: Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben ihren Ursprung immer in der Qualität der Führung:



VII. DIE 10 GEBOTE RICHTIGER UND GUTER FÜHRUNG

Die folgenden zehn Gebote sollen Sie anregen, diese Schlüsselkompetenz bei sich und anderen weiterzuentwickeln.

---

1. Du sollst Deinen Nächsten lieben wie Dich selbst.
2. Du sollst die Menschen durch Dein Beispiel inspirieren.
3. Du sollst am Anfang das Ende im Sinn haben.
4. Du sollst den Beitrag für das Ganze über die Bedürfnisse des Egos stellen.
5. Du sollst durch Wertschätzung zur Wertschöpfung beitragen.
6. Du sollst Wichtiges vor Dringendem erledigen.
7. Du sollst die Stärken Deiner Mitarbeiter stärken und die Schwächen ausgleichen.
8. Du sollst eine Kultur des Vertrauens und des Teilens schaffen.
9. Dein Erfolg soll sein, andere erfolgreich zu machen.
10. Du sollst immer Dein Bestes geben und rechtzeitig den Weg für Deine Nachfolger bereiten.

In der chinesischen Hochkultur ging man mit dem Thema Führung wie folgt um:

> Einen schlechten Führer verachten wir.
> Einen guten Führer bewundern wir.
> Vom besten Führer sagen wir:
> „Wir hätten es auch ohne ihn geschafft."

SCHLUSSWORT

Die Rahmenbedingungen für Veränderungen sind so günstig wie noch nie, trotz der enormen Komplexität und Dynamik der Entwicklung. *Leben heißt Veränderung*, mit oder ohne uns. Wir müssen sie nicht lieben, es genügt sie zu leben, um nicht nur zu über-leben, sondern *Lust auf Zukunft* zu erleben. Das Leben geht weiter – jeder muss sich entscheiden, ob er zu den Pro-Aktiven oder den Reaktiven gehören will. Intelligenz ist per Definition die Fähigkeit, sich zum frühestmöglichen Zeitpunkt an geänderte Verhältnisse anzupassen. Noch haben wir die Chance, den Wandel nicht zu erleiden, sondern ihn zu gestalten. Es wäre dumm, diese Chance nicht zu nutzen.

Wenn nicht jetzt, wann dann, wenn nicht wir, wer dann?

Nichts macht mehr Lust auf Zukunft als Erneuerung. Nichts dämpft die Angst vor Krisen mehr.

Allerdings:

Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch TUN und SEIN – Notfalls und in Krisenzeiten **T**ag **U**nd **N**acht.

Packen wir es gemeinsam an!
Mit Liebe, Freude und Begeisterung.

Ihr Dieter Lutz

Auf Wunsch stellen wir auch weiteres Informationsmaterial und Videos zur Verfügung. Weitere Details und Einzelheiten erläutern wir Ihnen gerne im persönlichen Gespräch.

Sie erreichen die **Hauptansprechpartner** im **Trainerteam** telefonisch und per SMS – auch außerhalb der Geschäftszeiten und an Trainingstagen – am besten unter:

Dieter Lutz, Chef-Trainer: 0171 2415017

Christian Lang, Akademieleiter: 0177 2902203

Sie können uns Ihre Fragen auch gerne per E-Mail senden:

dieter.lutz@erc.de
christian.lang@erc.de

Besuchen Sie und informieren Sie sich auf unserer Website: www.erc.de

Gerne können Sie sich auch dort auf unserer Startseite für ein kostenfreies Kennenlern-Coaching anmelden.

ERC Lutz Business Coaching AG
Im Bühl 10
D-77694 Kehl
Tel. 07854 9696-0
Fax 07854 9696-20
E-Mail: infos@erc.de

Der Chef-Trainer Dieter Lutz

Als **leidenschaftlicher Unternehmer** und seit mehr als 30 Jahren Pionier für Kooperatives Life- und Business-Coaching, innovative Geschäftsmodelle, Führungs- und Umsetzungs-Strategien hat er einen riesigen Erfahrungsschatz gesammelt mit mehr als 40 Jahren als **Krisen-und Sanierungsberater.**

Als **Autor** u.a. der Bücher „Marketing für Steuerkanzleien", „Die attraktive Steuerkanzlei – Innovative Strategien zur Erneuerung", „Der StB/WP als Unternehmer", „Lust auf Zukunft statt Angst für Krisen – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Entscheider" sowie Referent bietet er Orientierung und Inspiration. **Als passionierter Trainer unterstützt er Menschen dabei, persönlich wie beruflich zu wachsen.**

LCA
LIFE COACHING AKADEMIE
BADEN-BADEN

EBA
EUROPÄISCHE
BERATER
AKADEMIE

EUROPÄISCHE
UNTERNEHMER
AKADEMIE
EUA

Besuchen Sie uns im Internet: **www.erc.de**