

## Kapitel 4: Entdecken Sie Ihre innere Stimme – unsere ungeöffneten Geburts-Geschenke

### Unser erstes Geburts-Geschenk verstehen: Die Freiheit zu wählen

Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum hat der Mensch die Freiheit und die Fähigkeit, seine Reaktion zu wählen. In diesen Entscheidungen liegen unser Wachstum und unser Glück. Was auch geschehen ist – zwischen diesen Ereignissen und unserer Reaktion darauf gibt es einen Raum. Wenn zwischen Reiz und Reaktion auch nur der Bruchteil einer Sekunde liegt, repräsentiert dieser Raum unsere Fähigkeit, unsere Reaktion auf jede Situation zu wählen. Es kommt darauf an, unseren Reaktionsraum zu vergrößern.

Wie groß ist Ihr eigener Reaktionsraum? Ziehen Sie um den Buchstaben, der Ihre Reaktion in den geschilderten Situationen am besten beschreibt, jeweils einen Kreis.

1. Um 17 Uhr kommt ein Kollege zu Ihnen und bittet Sie eindringlich, für eine Präsentation, die er am nächsten Vormittag halten soll, einen Kostenvoranschlag zu machen. Er erkundigt sich nicht, ob Sie gerade mit etwas anderem beschäftigt sind oder nach Hause gehen wollten. Er erwartet einfach von Ihnen, dass Sie länger bleiben und ihm bei den Zahlen helfen. Wie würde Ihre typische Reaktion aussehen?
  - a. Sie hören sich ruhig an, was er braucht, und schlagen Alternativen zu den Überstunden vor.
  - b. Sie zeigen Mitgefühl mit Ihrem Kollegen und sagen: »Oh, das ist tatsächlich eine schwierige Situation. Mir ist es auch schon so gegangen, und ich kann Ihre Lage gut verstehen. Leider bleibe ich heute aber nicht länger.« Dann gehen Sie.
  - c. Sie sind sofort beleidigt und wütend darüber, dass er von Ihnen Überstunden und Mehrarbeit erwartet. Sie stehen auf, sagen ihm, das sei sein Problem, und gehen nach Hause.
  
2. Ihr Sohn bittet Sie, abends länger wegbleiben zu dürfen. Über diesen Punkt haben Sie schon dreimal mit ihm gesprochen. Sie haben es satt, darüber zu diskutieren; er soll einfach Ihren Wunsch respektieren, dass er spätestens um zehn zu Hause zu sein hat, wenn er am nächsten Tag in die Schule muss. Wie würde Ihre typische Reaktion aussehen?

- a. Sie fragen Ihren Sohn, weshalb er noch einmal über diese Sache sprechen möchte, damit Sie seine Bedürfnisse und eventuelle Veränderungen bei den Umständen verstehen können.
  - b. Sie sagen dem Jungen, dass Sie wirklich keine Lust haben, noch einmal stundenlang über dieses Thema zu sprechen. Sie weigern sich, mit ihm darüber zu reden. Stattdessen erlauben Sie ihm, heute ausnahmsweise erst um zwölf nach Hause zu kommen.
  - c. Sie stoßen einen erbitterten Seufzer aus und sagen: »Jetzt reicht es mir! Du kommst gefälligst dann nach Hause, wenn ich es dir sage. Basta!«
3. Bei Ihrer Leistungsbeurteilung sagt Ihre Chefin, mehrere Ihrer Kollegen hätten sich darüber beklagt, dass es schwierig sei, mit Ihnen zu arbeiten, und Sie nicht bereit seien, mehr als das Nötigste zu tun. Das überrascht Sie, denn Sie haben kein Problem mit Ihrem Team bemerkt. Wie würde Ihre typische Reaktion aussehen?
- a. Sie hören sich an, was Ihre Chefin Ihnen zu sagen hat, und fragen sie dann ruhig nach einem Beispiel für das von ihr angeführte Verhalten. Dann denken Sie gemeinsam über Lösungen für dieses erkannte Problem nach.
  - b. Sie sind verletzt und wie vor den Kopf geschlagen. Damit Ihre Chefin Sie nicht für unprofessionell hält, sagen Sie im weiteren Verlauf des Gesprächs nichts mehr. Im Stillen nehmen Sie sich fest vor, sich in der nächsten Zeit von Ihren Kollegen fern zu halten und für sich allein zu arbeiten.
  - c. Sie gehen in die Defensive: »Wer hat das gesagt? Ich will Namen und Beispiele wissen! Ich habe viel mehr Mühe hineingesteckt als die Hälfte der Leute in dieser Abteilung. Niemand erkennt meinen Beitrag wirklich an!«

	a	b	c
Wie oft haben Sie diesen Buchstaben eingekreist?			
	Sehr großer Raum bei der Freiheit zu wählen	Mittelgroßer Raum bei der Freiheit zu wählen	Kleiner Raum bei der Freiheit zu wählen

## Kapitel 5: Bringen Sie Ihre innere Stimme zum Ausdruck: Vision, Disziplin, Leidenschaft und Gewissen

### Die eigene innere Stimme finden

Führen Sie zwei oder drei der wichtigsten Rollen in Ihrem Leben auf (in Ihrer Familie, Ihrer Gemeinde oder in der Organisation, für die Sie arbeiten).

---



---



---

Welches Bedürfnis spüren Sie in jeder dieser Rollen?

---



---



---

Beantworten Sie für jedes der Bedürfnisse, die Sie aufgeschrieben haben, die folgenden Fragen:

Ihre Antwort

Haben Sie ein wirkliches Talent, durch das Sie dieses Bedürfnis erfüllen könnten, wenn Sie es disziplinieren und anwenden würden?	Ja	Nein
Spricht die Chance, das Bedürfnis zu erfüllen, Ihre Leidenschaft an?	Ja	Nein
Inspiriert Ihr Gewissen Sie dazu, aktiv zu werden und dieses Bedürfnis zu erfüllen?	Ja	Nein

Falls Sie alle drei Fragen bejahen können, es sich zur Gewohnheit machen, einen Aktionsplan zu entwickeln, und sich dann auf Grundlage dieses Plans an die Arbeit machen, werden Sie allmählich Ihre wahre innere Stimme im Leben finden – in einem Leben voll tiefem Sinn, Zufriedenheit und Größe.

## Kapitel 6: Inspirieren Sie andere dazu, ihre innere Stimme zu finden: Die Herausforderung der Führung

### Die vier chronischen Probleme und ihren akuten Symptome vorhersagen

Wer ein Paradigma der menschlichen Natur benutzt, das von der ganzen Person ausgeht, gewinnt eine außergewöhnliche Fähigkeit, die größten Probleme in seinem Leben und seiner Organisation vorherzusagen, zu diagnostizieren und zu erklären. Manager, die unzutreffende und unvollständige Paradigmen der menschlichen Natur haben, entwerfen Systeme (z. B. für Kommunikation, Recruiting, Training, Vergütung und Incentives), die nicht das volle Potenzial aus ihren Leuten herausholen. Dadurch kommt es nicht zu einer angemessenen Ausrichtung an dem Leitbild des Unternehmens, seinen Werten und seiner Strategie. Wie könnte diese Fehlausrichtung sich niederschlagen?

---

---

---

Was passiert, wenn Organisationen ihre Systeme nicht auf die Elemente des Paradigmas der ganzen Person ausrichten? Welche akuten Symptome würden sich bei einer Organisation zeigen, der es in den folgenden Bereichen an Fokussierung fehlt?

Körper (Mangelnde Ausrichtung):

---

---

---

Verstand (keine gemeinsame Vision, keine gemeinsamen Werte):

---

---

---

Herz (Demotivation):

---

---

---

Geist (wenig Vertrauen):

---

---

---

Arbeiten Sie in einer Organisation, in der eines der oben aufgeführten Elemente der ganzen Person fehlt? Falls ja: Um welches Element handelt es sich?

---

---

---

---

Was können Sie tun, um die Fokussierung Ihrer Organisation auf dieses Element zu verbessern?

---

---

---

---

## Kapitel 7: Die Stimme des Einflusses: Ein Trimmeruder sein

### Ein Trimmeruder werden

Lesen Sie die Geschichte von den 20 Versicherungsvertretern auf S. 155f in *Der 8. Weg* noch einmal. Ist Ihnen in Ihrer Organisation auch etwas aufgefallen, was Sie gern ändern würden? Beschreiben Sie es hier.

---

---

---

Wie können Sie Ihre moralische Autorität, Ihre Initiative, Empathie und Ihren Einfluss zum Tragen bringen, um diese Veränderung herbeizuführen?

---

---

---

Welche Dinge liegen außerhalb Ihres Einflussbereichs?

---

---

---

Welche Dinge liegen innerhalb Ihres Einflussbereichs?

---

---

---

## Kapitel 8: Die Stimme der Vertrauenswürdigkeit: Als Vorbild Charakterstärke und Kompetenz vorleben

Die drei Facetten des persönlichen Charakters verwirklichen

### Charakter

Wie gut verwirklichen Sie derzeit die drei Facetten des persönlichen Charakters: Integrität, Reife und Überfluss-Mentalität? (Definitionen dieser Begriffe finden Sie in *Der 8. Weg*, S. 178f) Kreisen Sie jeweils die Bewertung ein, die Sie am besten beschreibt.

5 = Diese Eigenschaft zeige ich durchgängig.

4 = Diese Eigenschaft zeige ich meistens, mit wenigen Ausnahmen.

3 = Diese Eigenschaft zeige ich manchmal, aber nicht einmal bei der Hälfte meiner Interaktionen.

2 = Hin und wieder denke ich daran, diese Eigenschaft zu zeigen.

1 = An dieser Eigenschaft muss ich arbeiten.

	Ihre Antwort				
Integrität	5	4	3	2	1
Reife	5	4	3	2	1
Überfluss-Mentalität	5	4	3	2	1

Nun wollen wir uns die zweite Seite der persönlichen Vertrauenswürdigkeit ansehen: die Kompetenz.

## Kompetenz

Wie gut verwirklichen Sie derzeit technische Kompetenz, konzeptuelles Wissen und Interdependenz? (Definitionen dieser Begriffe finden Sie in *Der 8. Weg*, S. 179f) Kreisen Sie jeweils die Bewertung ein, die Sie am besten beschreibt.

5 = Das ist eine Fähigkeit, die ich habe und durchgängig benutze.

4 = Diese Fähigkeit benutze ich meistens, mit wenigen Ausnahmen.

3 = Diese Fähigkeit benutze ich manchmal, aber nicht einmal bei der Hälfte meiner Interaktionen.

2 = Hin und wieder denke ich daran, diese Fähigkeit zu benutzen.

1 = Diese Fähigkeit besitze ich nicht.

	Ihre Antwort				
Technische Kompetenz	5	4	3	2	1
Konzeptuelles Wissen	5	4	3	2	1
Interdependenz	5	4	3	2	1

Vertrauenswürdigkeit ist das Zutrauen, das Sie selbst und andere in Ihren Charakter und Ihre Kompetenz setzen. Wenn Sie im 21. Jahrhundert eine Führungspersönlichkeit werden wollen, müssen Sie beides aufweisen. Warum würden die Leute sich von Ihnen führen lassen, wenn sie das selbst entscheiden könnten?

---



---



---

## Kapitel 9: Die Stimme und Schnelligkeit des Vertrauens

### Einzahlungen auf das emotionale Beziehungskonto machen

Schreiben Sie mehrere Dinge auf, durch die Sie Einzahlungen auf das emotionale Beziehungskonto eines anderen Menschen machen könnten. Denken Sie daran, dass der andere sie jeweils als Einzahlung betrachten muss!

Wichtige Beziehung in Ihrem Leben	Einzahlungen, die Sie diese Woche auf das emotionale Beziehungskonto des Betreffenden machen könnten

## Kapitel 11: Mit einer Stimme: Als Visionär gemeinsam Vision, Werte und Strategie entwickeln

### Eine Co-Mission erstellen

Lesen Sie die Worte von Horst Schulze, dem früheren langjährigen Vorstandsvorsitzenden der Hotelkette Ritz-Carlton, auf S. 249ff und das Unterkapitel »Leitbilder, die befähigen« auf S. 257-260 noch einmal.

Wählen Sie jetzt ein Projekt aus, an dem auch andere beteiligt sind, für die Sie Führungsverantwortung tragen. Erstellen Sie mit einer dieser Personen eine Co-Mission zu Ihrem Projekt. Ermitteln Sie zunächst gemeinsam die vier Bedürfnisse Ihrer Organisation im Zusammenhang mit diesem Projekt:

#### **Überleben** (finanzielle Gesundheit – KÖRPER)

---

---

---

**Wachstum und Entwicklung** (ökonomisches Wachstum, Kundenwachstum, Innovation durch neue Produkte und Dienstleistungen, Erhöhung der fachlichen und betrieblichen Kompetenz – VERSTAND)

---

---

---

**Beziehungen** (starke Synergie, starke externe Netzwerke und Partnerschaften, Teamarbeit, Vertrauen, Fürsorge, Wertschätzung der Unterschiede – HERZ)

---

---

---

**Sinn, Integrität und Beitrag** (allen Interessengruppen - den Kunden, Zulieferern, Beschäftigten und ihren Familien, den Gemeinden und der Gesellschaft – dienen und sie erheben; in der Welt wirklich etwas bewirken – GEIST)

---

---

---

Ermitteln Sie nun gemeinsam die vier Bedürfnisse Ihres Teammitglieds:  
**Überleben** (wirtschaftliches Gedeihen – KÖRPER)

---

---

---

**Wachstum und Entwicklung** (VERSTAND)

---

---

---

**Beziehungen/Liebe** (HERZ)

---

---

---

**Sinn, Integrität und Beitrag** (GEIST)

---

---

---

Sprechen Sie jetzt noch darüber, wie Ihr Teammitglied an dem Projekt beteiligt werden soll. Untersuchen Sie gemeinsam, wie Sie erreichen können, dass seine vier Bedürfnisse sich mit den vier Bedürfnissen der Organisation überschneiden, sodass er oder sie als ganze Person dazu befähigt werden kann, der Organisation die gewünschten Ergebnisse zu bringen.



## Kapitel 12: Die Stimme und Disziplin der Umsetzung: Als Koordinator Ziele und Systeme auf Ergebnisse ausrichten

### Auf die Ergebnisse fokussieren

Der Schlüssel zum Prinzip der Ausrichtung liegt darin, stets mit den Ergebnissen anzufangen. Stellen Sie sich folgende Fragen zu Ihrer Organisation:

Welche Ergebnisse erreichen wir im Markt?

---

---

---

Sind unsere Aktionäre mit der Rendite für ihr Kapital zufrieden?

---

---

---

Was ist mit unseren Beschäftigten? Sind sie mit der Rendite für ihre physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Investitionen zufrieden?

---

---

---

Wie sieht es bei den Lieferanten aus?

---

---

---

Wie sieht es bei der Gemeinde aus?

---

---

---

Fühlen wir uns sozial verantwortlich für die Kinder, die Schulen, die Straßen, für Luft und Wasser, für die Bedingungen, unter denen unsere Leute arbeiten und ihre Kinder aufziehen?

---

---

---

Wie schneiden unsere Ergebnisse für all diese Interessengruppen gegenüber Weltklasse-Standards ab?

---

---

---

## Kapitel 13: Die Stimme der Befähigung: Als Coach Leidenschaft und Talent freisetzen

### Analyse einer effektiven Gewinn/Gewinn-Situation

Gewinn/Gewinn-Vereinbarungen sind eine effektive Möglichkeit, die Erwartungen zu klären, unsere Denkweise zum beiderseitigen Vorteil zu ändern und eine innere Verpflichtung auf die gewünschten Ergebnisse aufzubauen.

Denken Sie an etwas, was Sie gemacht haben – ein Projekt oder eine Aufgabe -, das glatt ablief und bei dem/der Sie großartige Ergebnisse erzielten. Weshalb hatten Sie in diesem Bereich Zuversicht?

---

---

---

Schreiben Sie für das obige Projekt auf, wie die sechs Gewinn/Gewinn-Elemente ausgesehen hätten, wenn Sie eine offizielle Vereinbarung erstellt hätten.

---

---

---

## Kapitel 14: Der 8. Weg und der ideale Punkt

Wie die sechs Faktoren der Umsetzungskraft in der Praxis wirken

Wählen Sie zwei der sechs aufgeführten Faktoren aus und beschreiben Sie eine konkrete Zeit in Ihrem derzeitigen oder früheren Unternehmen, Ihrer Abteilung oder Ihrem Team, in der diese Treiber gut oder nicht gut umgesetzt wurden.

Klarheit

---

---

---

---

Verpflichtung

---

---

---

---

Aktion

---

---

---

---

Ermöglichung

---

---

---

---

Synergie

---

---

---

---

Verantwortung

---

---

---

---

Welche Gründe trugen dazu bei, dass diese Faktoren gut oder nicht gut umgesetzt wurden?

---

---

---

Was lag bei diesen Haupttreibern innerhalb Ihres Einflussbereichs?

---

---

---

**AKTIONSPLAN:**

Nehmen Sie sich ein Projekt, für das Sie derzeit verantwortlich sind, und schreiben Sie einen Aktionsplan auf, durch den Sie alle sechs Faktoren erreichen können:

Klarheit

---

---

---

Verpflichtung

---

---

---

Aktion

---

---

---

Ermöglichung

---

---

---

Synergie

---

---

---

Verantwortung

---

---

---



## Kapitel 15: Weise Benutzung unserer inneren Stimmen, um anderen zu dienen

### Wie man durch Dienen führt (Servant Leadership)

Denken Sie an eine Führungspersönlichkeit (mit oder ohne formale Autorität) in Ihrem Leben, die als Servant Leader führte, also anderen diente, sie unterstützte und Beiträge leistete.

An welchen Einstellungen oder Handlungen erkannten Sie zuerst, dass es sich um eine Führungspersönlichkeit dieses Typs handelte?

---

---

---

Wie sah Ihre Reaktion auf diesen Führungsstil aus? Was dachten oder fühlten Sie als Erstes?

---

---

---

Wie wirkte dieser Führungsstil sich auf Ihr Handeln aus?

---

---

---

Welche Ergebnisse wurden erreicht, die ohne das Modell der Servant Leadership vielleicht nicht möglich gewesen wären?

---

---

---

Wie können Sie selbst ein Servant Leader werden? Welche Einstellungen oder Handlungen werden Sie ändern müssen?

---

---

---

