

# Die Kunst ganzheitlichen Führens



---

Ein Praxishandbuch für den  
Leader-Alltag

Andreas F. Philipp

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
<b>I. Führung und Leadership: Grundlagen</b>	<b>11</b>
<b>II. Erfolgreich sein – vor welchen Herausforderungen wir heutzutage stehen</b>	<b>21</b>
<b>III. Stationen 1 bis 5: Führung der eigenen Person</b>	<b>37</b>
Station 1: Beginne bei Dir selbst	38
Station 2: Eigene Werte prüfen & Führungs-Prinzipien entwickeln	58
Station 3: Visionär zu einer realitätsnahen Führungs-Mission kommen	72
Station 4: Sich auf das Wesentliche fokussieren	82
Station 5: Durch Planung und Management Resultate erzielen	98
<b>IV. Stationen 6 bis 8: Leadership und die Führung von anderen</b>	<b>131</b>
Station 6: Im Sinne der Sache handeln	136
Station 7: Mit kommunikativer Exzellenz führen	146
Station 8: Kooperation – echte Synergien durch Gewinn-Gewinn-Denken	176
<b>V. Station 9: Sich stetig selbst erneuern – Führung ganzheitlich leben</b>	<b>205</b>
Station 9: Sich stetig selbst erneuern	206
<b>Epilog – Das wichtigste auf wenigen Seiten zusammengefasst</b>	<b>220</b>
Stimmen zum Buch	236
Über den Autor	237
Literatur	238
Schlagwortverzeichnis	241

© 2010 Literatur-VSM, Wien

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

**Herausgeber und Bestelladresse:**

Literatur-VSM e.U.

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: [office@literatur-vsm.at](mailto:office@literatur-vsm.at), Homepage: [www.literatur-vsm.at](http://www.literatur-vsm.at)

1. Auflage 2010

ISBN 978-3-902155-12-2

Umschlaggestaltung: MarS

Gestaltung des Innenteils: MarS

Lektorat: Karina Bräutigam und Kathrin Karner-Strobach

Die Veröffentlichung dieses Werkes erfolgt auf Vermittlung von BookaBook, der Literarischen Agentur Elmar Klupsch, Stuttgart

**Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander.**

**Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.**

## Ein paar persönliche Bemerkungen vorab

*„Nicht schon wieder ein Buch über Führung!“* werden Sie vielleicht sagen, wenn Sie diesen Band zur Hand nehmen. Ihr Einwand ist auf den ersten Blick berechtigt. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht ein neuer Titel zu diesem Thema auf den Markt kommt; unzählige Artikel werden Jahr für Jahr dazu publiziert. Führung scheint ein die Menschen bewegendes Thema zu sein.

Dies verwundert nicht, denn sie hat vor allem mit Menschen zu tun. Ob im privaten, öffentlichen oder unternehmerischen Bereich – immer geht es darum, mithilfe von Führung Lösungen für anstehende Probleme zu finden. Deshalb teile ich in diesem Punkt, wahrlich nicht in allen, die Auffassung des ehemaligen Präsidenten der Weltbank, Robert S. McNamara, der sagte, dass „Führung die kreativste aller Künste ist – es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen“. Es ist die nicht-rationale Ebene, die den Organisator, Manager, Verwalter vom echten Leader unterscheidet. Wer Menschen nachhaltig zu Großem führen will, der muss sie wirklich lieben.

Doch zurück zu Ihren Bedenken. Was können Sie von „Die Kunst ganzheitlichen Führens“ erwarten,

*welchen Nutzen liefert Ihnen das vorliegende Buch,*

den andere, vergleichbare Veröffentlichungen nicht haben?

*Mein Buch ist Ihr Begleiter auf Ihrem Führungsweg und gibt einen wissenschaftlich fundierten, aber bewusst für den Praktiker geschriebenen Überblick darüber, was moderne Leader heutzutage über Führung wissen müssen.*

Die Methoden und praktischen Anwendungsvorschläge beginnen bei Ihnen und haben die Verbindung von persönlicher Entwicklung und erfolgreichem Meistern Ihres Führungsalltags zum Ziel. Dabei gehe ich von einer

ganzheitlichen Sichtweise von Führung aus, die Körper, Geist und Seele als Einheit sieht.

### *Die Inhalte beschränken sich nicht auf einen Ansatz*

*oder eine Denkschule.* Vielmehr vereint „Die Kunst ganzheitlichen Führens“ verschiedene interdisziplinäre Erkenntnisse, die in eine alltags-taugliche Sprache und Methodik für Führungskräfte übersetzt werden – und akzeptiert die Paradoxien, die heutzutage zu meistern sind.

Auf dieser Basis werden Sie vorrangig an der eigenen Person arbeiten und gleichzeitig die Rahmenbedingungen mitgestalten, in denen Sie sich bewegen. Dieses Buch ist weder ein Lebensratgeber im engeren noch ein Führungsbuch im klassischen Sinn. Es ist auch keine Mischung aus beidem, sondern etwas Neues. Ich bezeichne es als das „Dritte“, das jenseits von „Entweder-oder“ liegt.

Deshalb würde ich mich freuen, wenn Ihnen dieses Buch auch hilft, immer souveräner mit Systemrealitäten umzugehen. Je besser Sie erkennen, nach welchen Regeln ein System (Einzelperson, Gruppe, Organisation) funktioniert, umso größer wird Ihr Freiheitsgrad, dieses für sich zu nutzen oder sich innerhalb des Systems zu bewegen.

### *„Die Kunst ganzheitlichen Führens“ richtet den Fokus*

*auf Sie als Mensch und Führungskraft;* es befasst sich mit den Möglichkeiten, wie Sie sowohl auf Ihr Umfeld positiv einwirken und so zu einer wertschöpfenden Gestaltung Ihres Teams als auch zur positiven Prägung der Unternehmenskultur beitragen können. Außerdem werden Wege aufgezeigt, wie Sie nachhaltig erfolgreich sein können – im Sinne ewig geltender Gesetze des Lebens, im Sinne einer ganzheitlichen Definition von Erfolg.

#### **Die skizzierten Ziele sollen in fünf Kapiteln umgesetzt werden:**

Im **ersten** Kapitel werde ich in konzentrierter Form die Grundlagen zum Thema Führung und Leadership darlegen, bevor ich im **zweiten** Kapitel auf die aktuellen Herausforderungen und meinen Lösungsansatz für erfolgreiche Führung eingehe. Das **dritte** Kapitel beinhaltet das zentrale Element meines Ansatzes, die Führung der eigenen Person und befasst sich mit den ersten fünf Stationen des 9-fachen Pfads ganzheitlicher Führung.

Im **vierten** Kapitel schlägt das Buch dann die Brücke zum anderen. Die Stationen sechs bis acht skizzieren wichtige Leadership-Eigenschaften, um in

Gesprächen, Teams und großen Gruppen Führung wertschöpfend einzusetzen. Erfolgreiche Kommunikation und Synergien durch Gewinn-Gewinn-Denken stehen im Mittelpunkt. Im **fünften** und letzten Kapitel schließlich, der Station neun, vollziehe ich den Ringschluss zur Anfangsposition: Hier werden Ideen vorgestellt, um sich stetig selbst erneuern zu können und somit Führung ganzheitlich zu leben.

**Wenn Sie nur eine Stunde Zeit haben, empfehle ich Ihnen, die Kapitel-Zusammenfassungen auf den Seiten 56, 71, 80, 96, 129, 144, 173, 202 zu lesen. Auf den Seiten 220–232 habe ich dann nochmals die Essenz des Buches zusammengefasst.**

*Den zentralen Bezugsrahmen dieses Buches bildet der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung.*

### **Der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung**

Abb.1: Der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung



Dieses Buch wendet sich an alle, die bereit sind, Verantwortung für sich und ihr Handeln zu übernehmen und denen es zu Beginn des 21. Jahrhunderts gelingen muss, gemeinsam mit anderen Spitzenleistungen zu erbringen. Je nach persönlichem Hintergrund und Vor-Erfahrung werden Sie Ihren Gewinn aus „Die Kunst ganzheitlichen Führens“ ziehen. Den größten Nutzen dürften all

jene haben, die schon Führungserfahrung sammeln konnten und immer noch davon begeistert sind, sich und ihr Umfeld weiterzuentwickeln.

Die Märkte der Gegenwart verlangen nach Veränderung, Innovation und Neugestaltung. In dieser Situation Führung zu übernehmen ist eine hoch komplexe und verantwortungsvolle Aufgabe. Bei jeder Entscheidung sind die Konsequenzen möglichst breit und nachhaltig abzuwägen – und das unter erhöhtem Zeit-, Kosten- und Sozialdruck. Die Realität ist jedoch, dass auf der einen Seite nie alle Informationen vorliegen und auf der anderen Seite der Ruf nach Klarheit stetig größer wird.

*Mit anderen Worten: Leadership 2.0 bedeutet, den Mut zu haben, in ein unbekanntes Land aufzubrechen und*

*dafür andere Menschen zu gewinnen.* Es gibt kein Navigationssystem, das uns den besten aller möglichen Wege vorgibt und uns das Festlegen von Zielen, das Zuteilen von Mitteln und das Treffen von Entscheidungen abnimmt. Ob aus einer Vision Realität wird, macht den Unterschied zwischen erfolgreicher und nicht erfolgreicher Führung aus.

Mit dieser Zielsetzung im Kopf habe ich mich an die Niederschrift meiner Ideen gemacht. An manchen Tagen saß ich vor dem Monitor und hatte vor meinem linken Auge all die Theorien, die ich zu dieser Thematik gelesen hatte. Vor meinem rechten Auge spielten sich permanent Szenen ab, die ich mit Hunderten von Führungskräften selbst erleben durfte.

Von besonderem Wert für die Entstehung dieses Buches waren meine geschätzten Kunden und die vielen Führungskräfte, die ich kennenlernen und ein Stück ihres Weges begleiten durfte. So gut wie alle von ihnen erlebte ich als verantwortungsbewusste, engagierte und verlässliche Persönlichkeiten. Im Gegensatz zu den Schlagzeilen in den Medien bemühen sie sich trotz des massiven Drucks, der täglich auf ihnen lastet, ihr Bestes zu geben.

Die unterschiedlichen Charaktere lehrten mich, ein Gespür dafür zu entwickeln, was Führungskräften helfen, worin ein Beitrag zur Meisterung des Führungsalltags liegen könnte.

*Wie kann erfolgreiche Führung in der komplexen Realität unseres Jahrhunderts ganzheitlich gelebt werden?*

*Worauf kommt es an?*

# I. Führung und Leadership



---

Grundlagen

---

*Denn, die Zeiten sind instabil geworden. Es gibt kei-*

*ne Erfolgsgarantie mehr.* Sie mögen sich noch so sehr in Ihrem Job anstrengen, die Familie und Kinder vernachlässigen, Ihre Gesundheit aufs Spiel setzen... gegen Übernahmen, internationale Finanzspekulationen oder strategisches Outsourcing Ihres Bereichs können Sie nichts machen. Wenn Sie jetzt nur auf eine Karte gesetzt haben – also Ihr Selbstwertgefühl ausschließlich an Geld, Macht, Einfluss koppeln – wird es brenzlich.

Zahlreiche Fälle zeigen uns, dass in diesen Momenten des „Versagens“ alles zusammenbricht, was sich der „Erfolgreiche“ bisher aufgebaut hat. Depressionen, Burn Out, Alkoholmissbrauch, gescheiterte Ehen, Herzinfarkte sind die hinlänglich bekannten, exponentiell steigenden Konsequenzen dieser eindimensionalen Erfolgsdefinition.

Dahinter steckt immer ein etwas ver-rücktes Selbstbild: „Ich bin nur etwas wert, wenn ich etwas leiste. Andere sollen sehen, was ich kann. Die Firma braucht mich.“

Bitte bemühen Sie sich, zu diesem Denken schrittweise auf Abstand zu gehen und Erfolg als innere Größe zu begreifen. Sie geben Ihr Bestes, bleiben Ihrer inneren Überzeugung treu und arbeiten konsequent an einem balancierten Leben.

*In Zeiten großer Unsicherheit und massiver paradigmatischer Veränderungen liegt das Zentrum der Stabilität in Ihnen und in der Verbindung mit den Ihnen wichtigen Menschen.*

Wenn es dann das Schicksal einmal nicht ganz so gut mit Ihnen meint, werden Sie vielleicht nicht „Hurra“ schreien, aber Sie dürften in der Lage sein, berufliche oder private Niederlagen wegzustecken und weiterzumachen – weil Sie eine innere Haltung entwickelt haben, mit Hilfe derer Sie den Dingen angemessene Relationen zuweisen.

Für mich ist ein erfolgreicher Mensch eine Persönlichkeit, der es gelingt, mit sich und ihrem Leben zufrieden zu sein und die dabei gleichsam für andere ein positives und inspirierendes Umfeld darstellt.

Der Erfolgreiche ist immer auf dem Weg und gleichsam immer angekommen. Er blickt weder dauernd verklärt zurück, noch jagt er ständig der Zu-

kunft hinterher. Er ist ganz im Jetzt und Hier; lässt sich von seinem Umfeld anregen, entscheidet aber selbst, welche Einflüsse er für seinen individuellen Lebenserfolg braucht.

*Erfolg ist das, was folgt, wenn ein Mensch mit sich ins*

*Reine gekommen ist* – also das Ergebnis eines bewussten Lebens, das sich allen Höhen und Tiefen stellt, die Sonnen- und Schattenseiten der eigenen Persönlichkeit kennt und letztendlich Ja zu sich und zu seinem mo-

mentanen Leben sagen kann. Erfolg ist ein inneres Spiel. *Es ist die Hal-*

*tung, mit der wir unser Leben bewerten, und wir stellen*

*selbst die Erfolgskriterien auf.*

Es geht mir also um Menschen, die nach außen das abstrahlen, was in ihnen ist – Sinn, Glück und tiefe Zufriedenheit mit ihrem Leben.

Mir ist bewusst, dass ich die Messlatte hoch ansetze. In der heutigen Zeit ist es für Führungskräfte (und nicht nur für diese) bereits eine echte Leistung, den Job gut zu machen und dabei noch gesundheitlich fit zu bleiben. Dennoch dürfen wir keine Abstriche machen. Wem es auf Dauer nicht gelingt, ganzheitlich erfolgreich zu sein, der ist im ersten Quartal des 21. Jahrhunderts als Führungskraft nur bedingt geeignet.

**Erfolgreiche Manager von morgen** (und das Morgen hat bereits heute begonnen) **müssen in der Lage sein**, diese ganzheitliche Sichtweise in Führung umzusetzen; d.h. **Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit Hilfe eines gemeinsamen Prozesses zur Spitzenleistung zu bringen**. Ziel dieser Führung ist es, Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beteiligten aus persönlicher Überzeugung dauerhaft zu ihrer bestmöglichen Leistung bereit sind, um das für den aktuellen Moment zentrale Ziel dieses Systems zu erreichen. **Erfolgreiche Führung bedient sich dabei der universellen Gesetze des Lebens und überträgt sie auf den beruflichen und privaten Alltag.**

Diese hohe Anforderung ist nicht mein „frommer Wunsch“, sondern sie ist das Ergebnis breiter wissenschaftlicher Forschung, kombiniert mit meinen Erfahrungen, die ich in der praktischen Arbeit mit Führungs-

kräften unterschiedlichsten Alters und diversester Funktionen machen durfte.

Viele Jahre habe ich mich mit den großen Managementvordenkern befasst – vorrangig zu nennen wären Peter Drucker, Steven R. Covey, Charles Handy, Warren Bennis, Jack Welch, Tom Peters, Peter Senge, Jim Collins, Ken Blanchard, Rosabeth Moss Kanter, Edgar Schein, Daniel Goleman, Michael Hammer, Michael Porter, Henry Mintzberg, Ken Wilber sowie im deutschsprachigen Raum Reinhard K. Sprenger, Fredmund Malik und Hans A. Wüthrich, mein akademischer Lehrer und Freund.

Aber auch die Lehren spiritueller Meister – z.B. Thich Nhat Hanh, seine Heiligkeit der Dalai Lama, Khalil Gibran, Anselm Grün, Willigis Jäger, Sri Aurobindo oder die Weisheiten der Navajos Indianer ebenso wie die Lehren Buddhas sowie die Bibel – haben mich beeinflusst. Egal aus welcher Richtung die „Erleuchteten“ das Thema bestrahlen, sie kommen immer wieder auf den gleichen essentiellen Punkt zurück.

*Alles beginnt mit der Entwicklung der eigenen Person. Bewusstheit, Klarheit, Ausgewogenheit und große Ehrlichkeit zu sich selbst sind der Schlüssel, um andere führen zu können.*

Von interdisziplinären Denkern und „weisen Menschen“ durfte ich lernen. Als erster kommt mir der Universalgelehrte Heinz von Foerster in den Sinn, dessen Bücher und Tondokumente ich viele Jahre lang studierte. Ein paar Wochen vor seinem Tod rief er mich an und erklärte mir, was darunter zu verstehen ist, stets so zu handeln, dass sich die Optionen für alle Beteiligten erhöhen.

Natürlich studierte ich auch die philosophischen Zugänge. Von den „alten Griechen“ angefangen, über Spinoza, Kant, Fichte, Hegel, Schopenhauer, bis hin zu Nietzsche, Marx, Heidegger und Wittgenstein wurde mein Denken beeinflusst. Erwähnt sollten auch die Gedanken von Goethe, Schiller, Heine, Hesse und Thomas Mann sein.

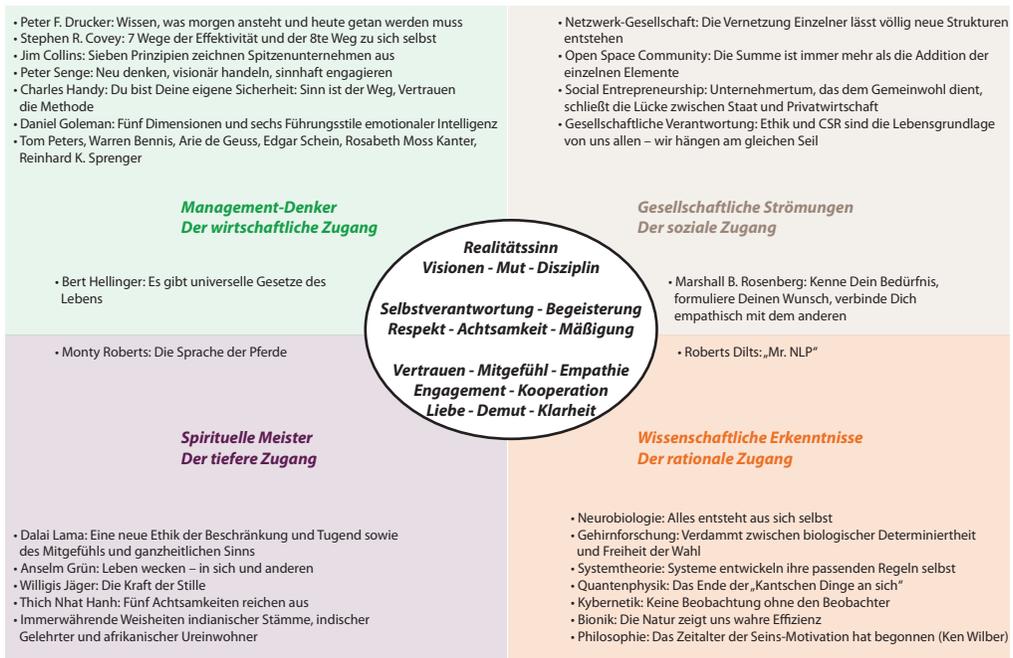
Nicht zuletzt gilt es, die neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung, Quantenphysik, Neurobiologie, Psychologie, Soziologie, Systemtheorie und Kybernetik zu beachten – allesamt zeigen sie in eine ähnliche Richtung:

*Alles ist mit allem viel stärker verbunden, als wir bisher dachten. Materie und Energie, Realität und geistige Vorstellung hängen viel enger zusammen, als wir noch vor kurzem glaubten.*

Was in komplexen Systemen – wie z.B. menschlichen Gehirnen, Teams, Organisationen, Wirtschaftskreisläufen, ökologischen Systemen, sozialen Verbindungen – an einer Stelle geschieht, hat Einfluss auf das, was an anderer Stelle in diesem System geschehen kann.

Abb.5: Interdisziplinäre Zugänge ermöglichen ein neues Führungsverständnis

### Interdisziplinäre Zugänge ermöglichen ein neues Führungsverständnis



Medienhypes, Internetviren, Börsencrashes, Umweltkatastrophen, die globale „terroristische“ Gefahr, aber auch Kommunikationsverwirrungen am

Arbeitsplatz oder in der Familie führen uns unsere gegenseitige Abhängigkeit fast täglich vor Augen. Nicht umsonst spricht der Präsident des Club of Budapest, Ervin Laszlo, davon, dass das 21. Jahrhundert zum Schicksalsjahrhundert für die Menschheit wird. Wir werden gemeinsam ein neues Miteinander schaffen oder gemeinsam untergehen, so die zwei Szenarien, die Laszlo skizziert (vgl. Laszlo, 2005: S. 35ff).

Diese verschiedenen Zugänge machten mir sehr deutlich, dass es nicht um den häufig gehörten Wunsch nach mehr Führung geht.

*Die Lösung der aktuellen (Führungs-)Krise liegt nicht darin, bestehende Institutionen und Stellen zu mehr Führung aufzurufen.*

Mehr des Selben löst keine Probleme. Im Gegenteil – häufig sind diese dadurch erst entstanden.

*Es geht definitiv um ein neues Führungsverständnis,* dessen Kern darin liegt, einen ganzheitlichen Ansatz anzubieten, der Bewährtes erhält und gleichsam Mut zu wirklich Neuem hat.

Auf dieser Grundlage ist mein Vorschlag für ein ganzheitliches Führungsmodell entstanden. Ich habe neun Themenbereiche gefunden, die aus meiner Sicht die Essenz erfolgreicher Führung ausmachen.

Hinter jedem Themenbereich steckt ein breites Set an Tools und Instrumenten, die sehr praktisch im Führungsalltag angewendet werden können, und die Sie mit Unterstützung des vorliegenden Buchs erlernen können. Der wirkliche Erfolg liegt aber tiefer.

*Es geht darum, dass sich jeder Einzelne auf seine ganz persönliche Reise begibt und an seiner Haltung arbeitet. Unser 9-facher Pfad erfolgreicher Führung soll Ihnen dabei Hilfestellung leisten.*

Wer die Stationen geht und an den Stellen, an denen er noch üben muss, so lange inne hält, bis er sich sicher in diesem Bereich fühlt, der wird sich wei-

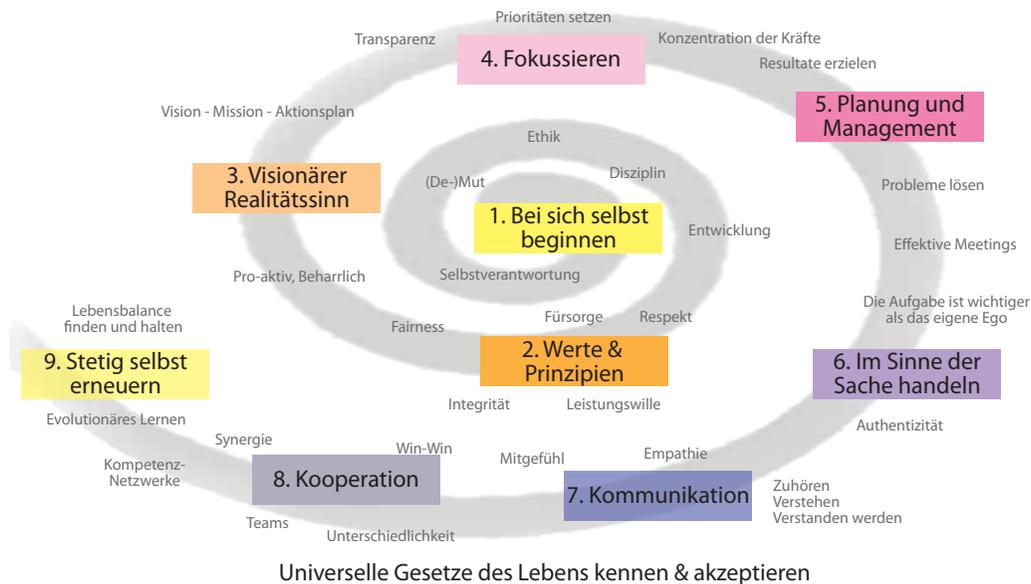
terentwickeln, der wird erfolgreich sein. Erfolgreich stets im Sinne der voran stehenden Überlegungen. Führung stets als generelle Fähigkeit verstanden, Menschen in die Lage zu versetzen, eine Leistung zu erbringen und auf Veränderungen angemessen zu reagieren, um Ziele zu erreichen, die allen Beteiligten als wert- und sinnvoll erscheinen.

Nicht zwingend muss der Pfad von eins beginnend, Station für Station, abgearbeitet werden. Auch ist es nicht empfehlenswert, sich zu lange an einer Station aufzuhalten. In der Realität sind die neun Stationen ein kontinuierlicher Prozess, den man immer wieder von vorne durchläuft. Mit jeder neuen Erkenntnisstufe wird die Einsicht klarer, was man noch alles lernen kann.

Tatsache ist, dass sich der Pfad von innen nach außen aufbaut, d.h. dass sich die Stationen 1 bis 5 tendenziell mit der eigenen Person (dem eigenen Team, Bereich, Unternehmen) befassen, während die Stationen 6 bis 8 mehr die Interaktion mit dem Anderen im Fokus haben. Station 9 bildet dann den fließenden Übergang zur neuen Station 1–1<sup>2</sup> quasi; d.h. Sie setzen auf höherer Ebene eine Stufe substantieller wieder bei sich und Ihrem Führungsverhalten an.

Abb.6: Der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung

### Der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung



Nachfolgend lade ich Sie ein, mit mir den **9-fachen Pfad ganzheitlicher Führung** zu gehen.

# III. Führung der eigenen Person



---

Stationen 1–5

---

## Station 1: Beginne bei Dir selbst

„Wer nach außen schaut, träumt.  
Wer nach innen blickt, erwacht.“ (C.G. Jung)

### 1. Bei sich selbst beginnen

#### Die eigene Grabrede

Stellen Sie sich bitte folgende Szenerie vor: Sie sind Teilnehmer einer Trauerfeier. Nach der Beerdigung trifft sich die Trauergemeinde in einem schön geschmückten Schlosssaal. Verwandte, Bekannte, Geschäftskollegen und engste Freunde des Toten nehmen ihre Plätze ein. Über 100 Menschen mögen es sein. Es ist relativ still, man spürt den Anlass. Nach einigen Minuten geht der erste Redner zum Pult. Es ist Ihr Sohn (alternativ auch Ihr Ehepartner, Ihr Vater, Ihre Mutter, Ihre Tochter oder ein anderer, Ihnen ganz nahe stehender Mensch). Wie in Trance erkennen Sie, dass Sie sich auf Ihrer eigenen Beerdigung befinden. Ihr Sohn beginnt zu sprechen...



#### Was möchten Sie, dass er über Sie und Ihr Leben sagt?

- Welche Elemente Ihres Lebens sollen herausgehoben werden: Ihre beruflichen Erfolge? Ihre persönliche Art? Ihr Beitrag, den Sie für andere geleistet haben?
- An was soll er sich erinnern: An die vielen kleinen Kämpfe des Alltags oder die Stunden tiefer und erfüllender Gemeinsamkeit?
- Was soll Ihr Sohn über seinen Vater sagen: Haben Sie sein Leben bereichert? Sind Sie mit ihm durch Täler und auf Gipfel gegangen? Haben Sie versucht, ihn wirklich zu verstehen? Hat er sein Leben selbst gestalten dürfen?

Nehmen Sie sich bitte ausreichend Zeit und beantworten Sie in Ruhe diese Fragen.

Wie sähe diese Trauerrede aus, wenn Sie von Ihrem Lebenspartner, Ihrer besten Freundin, Ihrem engsten Geschäftskollegen gehalten werden würde?

Was sollen diese Ihnen sehr nahe stehenden Menschen über Sie sagen? Was wäre Ihnen wirklich wichtig? An was soll man sich erinnern?



#### Fragen Sie sich bitte dann, welche Worte Sie am Grab Ihres Vaters und Ihrer Mutter wählen würden / gewählt haben?

- Sind es Worte des Danks, der Liebe und des Glücks? Oder verwenden Sie eher eine Sprache der Distanz, der Beherrschtheit, der rationalen Professionalität, um nicht zu viele Gefühle zeigen zu müssen?

## Über den Autor



*„Führung ist die wichtigste aller Künste, um die moderne Wissensgesellschaft durch die Herzengesellschaft zu erweitern.“ (Andreas F. Philipp)*

Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung ([www.philos-portal.de](http://www.philos-portal.de)). Er ist Gründungspartner von Unternehmen Chance ([www.unternehmen-chance.com](http://www.unternehmen-chance.com)) und Vorstand der Stiftung „3-zum-Leben“ ([www.drei-zum-leben.org](http://www.drei-zum-leben.org)).

Seine Schwerpunkte sind Ganzheitliche Führung, Strategisches Management sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen. In diesen Feldern durfte er in den letzten Jahren viele hundert Führungskräfte beraten, schulen und coachen.

Er gilt als interdisziplinär denkender Managementberater sowie Brückenbauer zwischen unterschiedlichen Sichtweisen im Unternehmen. Seine Kunden – vor allem moderne mittelständische Unternehmen sowie auch Konzerne wie Audi, BMW, Postbank, Siemens oder VW – schätzen besonders seinen ganzheitlichen Ansatz aus wissenschaftlicher Fundierung, hoher Praxisnähe und umfassender Vernetzungsfähigkeit.

Als Mitglied der Core Faculty der ZFU-International Business School, Zürich, lehrt Andreas F. Philipp Strategie, Leadership, Change Management sowie nachhaltige Unternehmensführung und Ethik. Für seine wissenschaftlichen aber auch praktischen Leistungen wurde er in Deutschland und der Schweiz prämiert.

(Co-)Autor von sieben Büchern u.a. „Change Management – Die Macht Unternehmen nachhaltig zu verändern“, „Stillstand im Wandel – Illusion Change Management“ und „Die Rückkehr des Hofnarren“ sowie zahlreicher Fachartikel.

Soziales Engagement, faires Wirtschaften und gesellschaftliche Verantwortung liegen Andreas F. Philipp sehr am Herzen. Um den Worten Taten folgen zu lassen, geht ein fester Anteil seiner Erträge konsequent in die mildtätige Stiftung „3-zum-Leben“.

Andreas F. Philipp lebt mit seiner Frau und seinen zwei Töchtern glücklich am Ammersee bei München.

[andreas.philipp@philos-portal.de](mailto:andreas.philipp@philos-portal.de)

## Stimmen zum Buch

*„Ich kenne Herrn Philipp und seine kreativ-praktischen Ansätze schon seit vielen Jahren. Mit der Kunst ganzheitlichen Führens und seinem 9-fachen Pfad präsentiert er ein Führungsmodell, das einerseits aufzeigt, worauf es morgen ankommt und das gleichsam bereits heute von jeder modernen Führungskraft praktisch angewendet werden kann.“*

**Peter Driessen, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern**

*„Andreas Philipp hält uns im ersten Teil seines Buchs einen Spiegel vor und regt zur Evaluierung des eigenen Führungsstils an. Mit sehr inspirierenden Praxisübungen bietet der 9-fache Pfad praxisnahe Lösungsvorschläge, um eigene Stärken zu stärken und Schwächen zu schwächen. Besonders für Leader in Veränderungsprozessen empfehlenswert!“*

**Silvia Schauer MSc, Direktorin VHS Polycollege Wien**

*„Endlich mal ein Managementansatz, der sehr in die Tiefe geht und dennoch so einfach ist, dass man ihn praktisch anwenden kann.“*

**Urs Baumann, Partner und Verwaltungsratspräsident der Lantal Textiles AG Schweiz**

*„Ich kann nur jeder modernen Führungskraft und jedem aufgeklärten Wissensarbeiter empfehlen, sich mit den Inhalten des 9-fachen Führungspfads von Andreas Philipp zu befassen.“*

**Martin Coordes, Leiter Organisationsentwicklung, AUDI AG**

*„Das, was ich in fast 40 Jahren Führungserfahrung erlebt habe und in meinem Buch „Gesucht:Leader“ beschreibe, erhält durch die fundierten Ausführungen von Andreas Philipp eine wunderschöne Untermuerung. Ich bin höchsterfreut, wie sich unsere beiden Werke ergänzen.“*

**Heinz Kaegi, Bestseller Autor und internationaler Leadership-Mentor**

*„Der 9-fache Pfad ganzheitlicher Führung sollte bei allen, die Verantwortung für Mitarbeiter tragen und diese zum Ziel führen wollen, zur Lebenshygiene gehören wie das tägliche Zähneputzen. Dieser Management-Ansatz bringt neue Werte in jede Bilanz und ermöglicht somit neue Blickwinkel auf das Gesamte.“*

**Michel Rodel, Unternehmer und Verwaltungsrat der Migros AG, Lausanne Schweiz**

*„Andreas Philipp ist ein außerordentlich ganzheitlich agierender Berater. Sein 9-facher Führungspfad kann das Methoden- und Denkspektrum jeder Führungskraft bereichern.“*

**Walter Ernst, CEO Vadian Bank, St. Gallen, Schweiz**

## Schlagwortverzeichnis

<p>Entwicklung der eigenen Person, S. 33          Antreiber (Definition, Test), S. 44ff          Das Gehirn, S. 51, 147, 229          DISC®-Analyse, S. 50          Entspannungsübung, S. 55          Hirnforschung, S. 108          Ihr Denken, S. 42          Kindheit, S.39f          Paradigmen, S. 39          Persönlichkeitsanalysen          und -tests, S. 49f          SWOT-Analyse, S. 53, 101, 115</p>	<p><i>Alles beginnt mit der Entwicklung der eigenen Person. Bewusstheit, Klarheit, Ausgewogenheit und große Ehrlichkeit zu sich selbst sind der Schlüssel, um andere führen zu können.</i></p>
<p>Erfolg, S. 28f, 222          Erfolg eines Meetings, S. 121          Erfolgreiche Manager von morgen, S. 32          Erfolgsfaktor, S. 104          Lebensrad des Erfolgs, S. 30</p>	<p><i>Auf eine ganzheitliche Sichtweise des Begriffs Erfolg kommt es an. Hinlänglich wird in diesem Kontext von Work-Life-Balance gesprochen; also der gesunden Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Dies sind aber nur zwei Bereiche eines erfolgreichen Lebens. Ohne physische und psychische Gesundheit sowie einen echten Lebens-Sinn werden Sie auf Dauer den stetig steigenden Anforderungen nicht gerecht werden können. Dementsprechend verwende ich lieber den Begriff Life-Balance und schließe darin vier Dimensionen ein: Beruf &amp; Karriere, Gesundheit &amp; Fitness, Familie &amp; Privatleben sowie Lebens-Sinn.</i></p>
<p>Führung, S. 12, 22, 92          Eigenes Führungsverständnis (Test), S. 27          Führung ganzheitlich leben, S. 216          Führungskompetenz (fünf Ebenen), S. 139          Führungs-Mission, S. 72, 76          Führungs-Prinzipien, S. 63          Führungs-Vision, S. 73          Einzigartiger Führungsbeitrag, S. 66, 224          Igel-Prinzip, S. 75          Mitarbeiterzufriedenheit, S. 142, 228          Rüstzeug ganzheitlicher Führung, S. 81          Team-Typen, S. 192</p>	<p><i>Ich verstehe unter Führung die generelle Fähigkeit, Menschen in die Lage zu versetzen, eine Leistung zu erbringen und auf Veränderungen angemessen zu reagieren, um Ziele zu erreichen. Dies schließt ausdrücklich die eigene Person mit ein. Die hohe Schule der Führung zeichnet sich dadurch aus, dass die Mehrzahl der an der Zielerreichung Beteiligten diese Ziele als wert- und sinnvoll empfinden und sie zu ihren Zielen machen.</i></p>
<p>Führungsperson, S. 12          Charisma, S. 138          Echte Spitzen(führungs)kräfte, S. 129, 138          Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte, S. 98, 137, 140, 228          Erfolgreiche Manager von morgen, S. 32          Führungsstile, S. 17f          Leadership, S. 13, 222          Vorgesetzter, Leiter, S. 13, 222</p>	<p><i>Eine Führungsperson bedarf der Anerkennung durch die Geführten. Das Kriterium der Anerkennung bzw. Akzeptanz ermöglicht erst die Unterscheidung zwischen einem Vorgesetzten (engl. headship) und einem Führer (engl. leadership).</i></p>

<p>Unternehmensführung, S. 13, 221      Alte Paradigmen der Unternehmensführung, S. 24      Ganzheitliche Unternehmensführung, S. 25, 132, 135      Paradigmenwechsel, S. 28      9-facher Pfad, S. 7, 36f, 223      Systemische Führung, S. 13</p>	<p><i>Unternehmensführung ist für mich eine je Organisation individuell angepasste Vorgehensweise, um die Ziele dieser Organisation möglichst effizient zu erreichen. Sie basiert auf universellen Prinzipien des Erfolgs und steht im Einklang mit den Werten und Vorstellungen der mit der Organisation verbundenen Menschen.</i></p>
<p>Aufgaben von Führungskräften, S. 98ff      Checkliste zur Zielvereinbarung, S. 112      Das Zielgerichtete Potentialgespräch, S. 118, 123f, 227      Delegieren, S. 94, 224      Effektivität, S. 84f, 195      Effizienz, S. 85      Entscheiden, S. 107f, 109, 118      Entscheidungsmatrix, S. 110      Für Ziele sorgen, S. 111      Kontrollieren, S. 112, 118      Leitfaden zur strukturierten Problemlösung, S. 106      Meetings, S. 118, 227      Organisieren, S. 116, 118      Persönlicher Arbeitsstil, S. 82      Planung, S. 98      Prioritäten, S. 88, 96      Problem-Bearbeitung, S. 119      Problemlösung, S. 90f, 104      Selbstkontrolle – Fremdkontrolle, S. 113, 227      Tagesplanung, S. 83      Zeitmanagement, S. 225      Zielgerichtete Potentialgespräch, S. 123</p>	<p><i>Persönlich denke ich, dass ein guter Manager selbstverständlich auch sein Handwerkszeug beherrschen sollte, um seine Führungsaufgabe möglichst souverän und unabgelenkt erfüllen zu können.      Wirksame Führungskräfte sind in der Lage, ihre Intelligenz, ihr Wissen und ihre Visionskraft in messbare, dem Unternehmen dienende Ergebnisse zu transformieren.      Gutes Management zeigt sich an den Resultaten.</i></p>
<p>Fokussierung, S. 82, 90, 225      Auf das Wichtige konzentrieren (Test), S. 87      Fokussierung in 13 Schritten, S. 91      Klassisches Zeitmanagement, S. 86      Pareto-Prinzip, S. 108      Prioritäten setzen, S. 88      Ziel der Fokussierung, S. 96</p>	<p><i>Zweifelsohne ist es in Führungsfunktionen zwingend notwendig, sich gut organisieren und das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden zu können.</i></p>
<p>Ganzheitlichkeit, S. 25, 232      Entwicklungsstufen ganzheitlicher Unternehmensführung, S. 25      Ganzheitliches Führungshandeln (9 Eigenschaften), S. 132      Kreisläufe ganzheitlicher Führung, S. 135</p>	<p><i>Ganzheitlichkeit: eine alte Weisheit, die Ganzheit von Körper – Seele – Geist. Für den Unternehmensalltag übersetzt heißt das, diese Dreierheit auf den Ebenen Individuum, Team und Gesamtorganisation bewusst zu gestalten.</i></p>

<p>Kommunikation, S. 146, 229  Die drei „W“ (Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch), S. 154  Vier Ebenen der Kommunikation, S. 151  Empathie, S. 157, 161, 180, 227, 230  Gewaltfreie Kommunikation, S. 155  Grundlagen erfolgreicher Kommunikation, S. 152  Ich-Botschaft, S. 170f  Kommunikationsfallen, S. 169  Kommunikationssperren, S. 158, 160  Praxistest Kommunikation, S. 172  Tipps für richtiges Zuhören, S. 167  Wie Kommunikation gelingt, S. 153  Zielgerichtete Potentialgespräch, S. 123</p>	<p><i>Kommunikation (lat.: communicare = mitteilen, teilen, gemeinschaftlich machen) ist letztendlich der Versuch, eigene Ideen und Vorstellungen anderen so verständlich zu machen, dass darauf aufbauend gemeinsam etwas entstehen kann.</i></p>
<p>Kooperation, S. 176, 231  Einer muss gewinnen, S. 178f  Gewinn-Gewinn-Denken, S. 177, 179, 231  Gewinn-Gewinn-Matrix, S. 181</p>	<p><i>Kooperation setzt bei tief verankertem „Gewinn-Gewinn-Denken“ an. Es geht darum, Situationen zu gestalten, in denen alle Beteiligten ihre Bedürfnisse so befriedigen können, dass sie mit dem Ergebnis wirklich zufrieden sind.</i></p>
<p>Management, S. 12ff, 98, 221, 226  Management by Techniken, S. 115  Managementaufgaben, S. 107, 118  Managementtools, S. 118</p>	<p><i>Management definiere ich als den Versuch, ein komplexes System erfolgreich unter Kontrolle zu halten. Es umfasst Analysen, Zielformulierungen, Entscheidungen, Maßnahmenfestlegungen und deren Umsetzung sowie Aufgabendelegation und Ergebniskontrollen. Führung kann dazu sehr hilfreich sein.</i></p>
<p>Sich stetig selbst erneuern, S. 206  Anregung zur Selbsterneuerung, S. 215  Tipps, S. 213  Lebensradar, S. 206  Lebens-Regeln des Dalai Lama, S. 216  Pragmatische Handlungsempfehlungen, S. 211  Selbstverantwortung, S. 208</p>	<p><i>Je weiter das, was Sie die letzten sieben Tage Ihres Lebens machen würden, von dem entfernt ist, was Sie heute tun, desto intensiver sollten Sie darüber nachdenken, was Sie ändern sollten.</i></p>
<p>Synergie, S. 185, 231  Arbeit mit großen Gruppen, S. 197  Das Graves-Modell, S. 195  5 Faktoren, um synergetisch zu sein, S. 186  Großgruppenmethode, S. 199  Mein Synergiepotential (Test), S. 187  Postermethode, S. 199  Teamprofil, S. 192  Vernetzung, S. 191, 231</p>	<p><i>Wenn es uns gelingt, zwei Personen, Einheiten, Zielvorstellungen so zusammenzubekommen, dass daraus etwas Größeres, Besseres, Erfolgreicheres entsteht, als wenn zwei Systeme (Personen, Teams, Organisationseinheiten, Unternehmen, Regionen, Staaten) einfach nebeneinander herleben, dann können wir das echte Synergie nennen.</i></p>

<p>Visionen, S. 72, 225          Beispiele für Visionen, S. 72          Igel-Prinzip, S. 75          Mein Aktionsplan (wichtige Ziele), S. 80          Realitätstest, S. 79          Visionärer Realitätssinn, S. 72</p>	<p><i>Visionen drücken fundamentale Ziele aus, sie fokussieren die eigenen Aktivitäten, konzentrieren sich auf Stärken und geben der Zukunft ein Bild.</i></p>
<p>Werte und Prinzipien, S. 59ff, 209, 224          Einfluss der Prinzipien auf den Führungsalltag, S. 63          Entwicklungsmöglichkeiten, S. 60          Fairness, S. 60          Führungspinzipien, S. 64          Fürsorge, S. 61          Integrität, S. 61          Leistungswille, S. 61          Prinzipien des Lebens, S. 60          Respekt, S. 62          Werteliste, S. 70</p>	<p><i>Werte sind grundlegende Orientierungsmaßstäbe, an denen sich im Fall alternativer Handlungsmöglichkeiten das Handeln innerhalb einer Gemeinschaft orientieren soll. Sie sind höchst subjektiv und steuern unbewusst unser Denken, Sprechen und Handeln. Das ist bei Prinzipien etwas anderes. Prinzipien sind „Realitäten“, die seit der Geschichte der Erde „bewiesen“ haben, dass sie wirken. Entwicklungsmöglichkeiten, Fairness, Fürsorge, Integrität, Leistungswille und Respekt sind solche Prinzipien.</i></p>
<p>Ziele, S. 72, 111          Aktionsplan, S. 78          Führung mit Zielen, S. 18, 115          Lebensziele, S. 207          Realitätstest, S. 79          Zielvereinbarungen, S. 112</p>	<p><i>Ziele – die klar formuliert, messbar, realistisch erreichbar und zeitlich überschaubar sein müssen – übersetzen eine Strategie in Handlungen und geben einer Vision Bodenhaftung.</i></p>

„Endlich mal ein Managementansatz, der sehr in die Tiefe geht und dennoch so einfach ist, dass man ihn praktisch anwenden kann.“

*Urs Baumann, Partner und Verwaltungsratspräsident der Lantal Textiles AG*

„Ich kann nur jeder modernen Führungskraft und jedem aufgeklärten Wissensarbeiter empfehlen, sich mit den Inhalten des 9-fachen Führungspfads von Andreas Philipp zu befassen.“

*Martin Coordes, Leiter Organisationsentwicklung AUDI AG*

„Man darf Führungskräfte durchaus fordern. Andreas Philipps 9-facher Pfad ganzheitlicher Führung tut dies bewusst. Schließlich geht es darum, auch den geistigen Umsatz des Lesers zu steigern. So gesehen: Hohe persönliche Rendite ist zu erwarten.“

*Leadership-Magazin*

**„Die Kunst ganzheitlichen Führens“ ist ein wissenschaftlich fundierter, aber bewusst für den Praktiker geschriebener Leitfaden, mit dem Sie das Wissen erwerben, das moderne Leader heutzutage zur Führung von Menschen und Teams in komplexen Organisationen brauchen.**

**Erarbeiten Sie sich mit diesem Buch, wie Sie**

- **Schritt für Schritt Ihren 9-fachen Pfad ganzheitlicher Führung beschreiten**
- **Moderne, effiziente Instrumente und Tools einsetzen, um umfassend zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen**
- **Noch wirksamer in Führung gehen**

**Anhand einer Fülle von Übungen, Fragen und Beispielen begleitet Sie der Autor auf Ihrem 9-fachen Pfad der ganzheitlichen Führung. Dieser setzt bei der Führung der eigenen Person an und schafft damit die unabdingbare Basis zur Führung anderer.**

**Das vorliegende Praxisbuch ist Ihnen dabei behilflich, sich kontinuierlich selbst zu erneuern und Ihren ganz persönlichen Führungsstil zu leben – es wird ein unverzichtbarer Begleiter auf Ihrem Führungsweg sein.**

---

*Dr. Andreas F. Philipp führt die Geschäfte der Philos® Managementberatung sowie des Philos® Instituts für ganzheitliche Führung. Er ist vor allem als Managementberater großer und moderner mittelständischer Unternehmen im deutschsprachigen Raum tätig und gilt als interdisziplinär denkender Brückenbauer zwischen unterschiedlichen Sichtweisen im Unternehmen. Er ist (Co-)Autor von zahlreichen Fachartikeln sowie 7 Büchern, lehrt an mehreren Hochschulen und ist Mitglied der Core Faculty der ZFU International Business School, Zürich. Für seine wissenschaftlichen aber auch praktischen Leistungen wurde er bereits mehrfach prämiert.*



Literatur-VSM

ISBN 978-3-902155-12-2