

# Führungs-KRAFT

Über die Kunst, aus dem Herzen zu führen

"Wir haben diesen Lehrgang für Menschen entwickelt, die eine Führungsfunktion innehaben oder haben werden und diesen Weg mit ganzem Herzen und als ganzer Mensch gehen wollen.

Um Anderen Wegweiser zu sein, muss man in Kontakt mit sich selbst sein.

Von diesem Kontakt handelt dieser Lehrgang."

Dr. Gerhard Kapl, Anton Stejskal – August 2009



*Mein Name ist Gerhard Kapl. Ich bin seit 1993 freiberuflicher Trainer, Coach und Organisationsentwickler. Meine Themenschwerpunkte sind Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Konfliktregelung sowie der gelassene und mutige Umgang mit schwierigen Situationen. Bei meiner Arbeit mit Menschen ist mir wichtig, einen guten, gemeinsamen "Lernraum" zu entwickeln, d.h. eine zwanglose Atmosphäre von gegenseitiger Wertschätzung, Motivation, Akzeptanz, Sicherheit und Humor, in der sich Menschen trauen, offen zu sein und zu experimentieren.*

Im Folgenden stelle ich Ihnen die Ziele und den Nutzen vor, den dieser Lehrgang für Sie haben kann:

## Ziele und Nutzen

Sie erleben Führungs-KRAFT aus ihrer eigenen Mitte. Sie entwickeln Ihre eigene Lebens- und Berufsorientierung und erfahren die Wirkung dieser Orientierung auf Andere. Sie erlernen äußere methodische und innere Geistes- und Herzenskompetenz, um diese Führungs-KRAFT im Unternehmensalltag umzusetzen.

Das bedeutet, wirksam zu führen, ohne auszubrennen und Ihre Führungsaufgabe mit Leichtigkeit, Freude und Inspiration zu erfüllen.

Gleichzeitig entstehen Möglichkeiten, wie auch Ihre MitarbeiterInnen bzw. Ihr Team ihre Aufgaben ökonomisch und mit Freude erfüllen können.

**Wir wenden uns an folgende Zielgruppe:**

Menschen, die das Thema Führung auf einer tieferen Ebene erfahren und für sich und Andere nutzbar machen möchten.



**Folgendes ist uns sehr wichtig:** Dieser Lehrgang wendet sich an Sie als GANZEN Menschen. Der Lernerfolg hängt somit wesentlich davon ab, wie sehr Sie sich auf Ihre Gesamtheit – also auf Ihren Körper, Ihre Gefühle, Gedanken und Spiritualität einlassen.

## Kontakt:

Dr. Gerhard Kapl

Lärchenauerstraße 2a, A-4020 Linz

Tel.: 0732 / 78 78 05, mail: [office@kapl.at](mailto:office@kapl.at), [www.kapl.at](http://www.kapl.at)



*Mein Name ist Anton Stejskal, und ich wohne seit einigen Jahren in der Nähe von Steyr in Oberösterreich. Ich bin Körpertherapeut (mit dem Schwerpunkt Cranio-sacrale Osteopathie) und unterrichte Körperarbeit seit 1992. Als Berater für Organisationsentwicklung arbeite ich am Zusammenhang der inneren Leibes-Ordnung von Menschen mit den äußeren Strukturen (Unternehmen, Beruf, Beziehungen, ...). Ich bin ein spiritueller Mensch, und der Herzensausdruck in Begegnungen ist mir wichtig.*

Hier eine Beschreibung, wie wir in diesem Lehrgang methodisch vorgehen wollen und welche Zugänge uns wichtig sind:

## Struktur und Methodik

Der Lehrgang ist ein Übungsweg und besteht aus sieben Modulen zu je drei Tagen. In den Trainingsmodulen werden wir

- die in unserem Ansatz wesentliche Innere Haltung üben
- inhaltliche Führungsansätze und Führungsmethoden vermitteln und in Beziehung zur Führungsrealität der TeilnehmerInnen setzen
- individuelle Themen und Anliegen der TeilnehmerInnen bearbeiten

In jedem Modul werden wir mehrere Ebenen betrachten und bearbeiten:

- **Geist** – die Wirkung des Geistes und der inneren Haltung in der Führung. Werte wie Vertrauen, Glaube, Sehnsucht, Macht, Kontrolle, Hingabe etc. werden wir besprechen und erleben. Wie beeinflussen diese Qualitäten meine Art zu führen?
- **Körper** – mein Körper ist die direkte Manifestation meiner inneren Haltung. Durch ihn entscheide ich mich in jedem Moment für die Qualität meines Lebens: wir üben gemeinsame Körperarbeit und Bewegung, um in Kontakt mit uns selbst und den Anderen zu kommen.
- **Verstand** – Führung in Theorie und Praxis: wir bearbeiten Modelle, Methoden und Fallbeispiele.

„Stille“

„Kraft“

Dabei kommen unterschiedliche Lernformen zum Einsatz, z.B.: Einzel-, Kleingruppen- und Plenumsarbeit, Trainerinputs, erlebnispädagogische Übungen, Selbsterfahrungselemente, Körper- und Bewegungsarbeit, Meditation.

Zwischen den Modulen sind Übungen zu absolvieren, die wir gemeinsam vorher festlegen werden.

Der individuelle **Transfer** wird durch begleitende Supervisionen bei den TrainerInnen unterstützt.

## Kontakt:

Anton Stejskal

Rieser Berg 5, A- 4593 Obergrünburg

Tel.: 0699 / 122 56 333, mail: [anton.stejskal@momente.cc](mailto:anton.stejskal@momente.cc), [www.momente.cc](http://www.momente.cc)

## Die 7 Module von Führungs-KRAFT

In jedem Modul gibt es 2 Ebenen: Die innere Haltung und das Agieren im äußeren Führungskontext. Stille, Körperarbeit, Bewegung und Reflexion als Zugang zur Inneren Haltung werden in jedem Modul vorkommen. Parallel werden je Modul themenspezifisch praxisorientierte Methoden und Führungswerkzeuge vorgestellt, diskutiert und geübt.

- |                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| <b>1. Führung</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche Führungs-Bilder habe ich?</li><li>▪ Was macht Führung wirksam?</li><li>▪ Die Innere Führung / Präsenz</li><li>▪ Führungs-Persönlichkeit und Führungs-Stile</li><li>▪ Die Kunst des Zuhörens – mir und Anderen</li></ul>   | <p style="text-align: right;"><i>„Der Schlüssel zum erfolgreichen Führen ist Selbst-Aufmerksamkeit.“</i></p> <p style="text-align: right;"><i>James Autry</i></p>  |
| <b>2. Spannung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Spannungsfelder, Komplexität, Druck und Widersprüchlichkeiten meistern</li><li>▪ Spannung als Triebkraft für jeden Prozess</li><li>▪ Systemische Regelkreise</li><li>▪ Macht und Ohnmacht</li><li>▪ Differenzierung und Entscheidung</li></ul>   | <p style="text-align: right;"><i>„Spannung erzeugt Ungleichgewicht. Die Struktur (Körper, Unternehmen, ...) stellt das Gleichgewicht wieder her. Auf diesem Zusammenspiel basiert Leben.“</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Unbekannt</i></p> |
| <b>3. Leistung</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was motiviert zur Leistung?</li><li>▪ Leisten ohne auszubrennen</li><li>▪ Was gehört (wirklich) getan? Fokussierung</li><li>▪ Vom richtigen Zeitpunkt</li><li>▪ Situatives, ergebnisorientiertes Führen</li><li>▪ Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräch</li><li>▪ Ökonomische Prozesse und Handlungen</li></ul> | <p style="text-align: right;"><i>"Tue das Nötige, dann wird das Unmögliche möglich."</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Franz von Assisi (abgewandelt)</i></p>   |
| <b>4. Scheitern</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Das Alte ist vorbei, das Neue noch nicht da - Umgang mit der Leere und Angst</li><li>▪ Gelassenheit und Humor in Engpass-Situationen</li><li>▪ In der Krise handlungsfähig bleiben</li><li>▪ Aus dem Scheitern lernen</li></ul>  | <p style="text-align: right;"><i>"Ich habe noch nie eine Brücke so schön zusammenkrachen sehen!"</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Alexis Sorbas</i></p>  |
| <b>5. Neubeginn</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mein Zugang zur schöpferischen Kraft</li><li>▪ Wo will ich hin, wo wollen wir gemeinsam hin?</li><li>▪ Ist mein Innen neu genug, dass es Neues im Außen erlaubt?</li><li>▪ Wie gelingen Veränderungsprozesse?</li><li>▪ Wie kommen innovative Lösungen zu uns?</li></ul>   | <p style="text-align: right;"><i>A boss says "Go!"</i></p> <p style="text-align: right;"><i>A leader says "Let's go!"</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Unbekannt</i></p>   |
| <b>6. Wachstum</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Neue Situationen brauchen neue Strukturen</li><li>▪ Wie fördere ich ein konstruktives Miteinander (Werte, Spielregeln, Kommunikation)?</li><li>▪ Optimaler Einsatz von Menschen und Kompetenzen</li><li>▪ Teambuilding und Teamentwicklung</li><li>▪ Wie gelingt Selbststeuerung in einem Team?</li></ul>              | <p style="text-align: right;"><i>„Schau auf die höchsten Möglichkeiten eines Menschen, dann wird er von selbst in sie hineinwachsen.“</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Unbekannt</i></p>   |
| <b>7. Freude</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie gemeinsamer Erfolg entspannt, Freude bereitet und zusammenschweißt</li><li>▪ Erfolgserlebnisse als Motivation</li><li>▪ Freude, Leichtigkeit und Inspiration als wesentliche Führungs-KRAFT</li><li>▪ Feiern als Ausdruck von Freude, Dank und Anerkennung</li></ul>   | <p style="text-align: right;"><i>"O Mensch, lerne tanzen, sonst wissen die Engel im Himmel mit Dir nichts anzufangen."</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Aurelius Augustinus</i></p>  |

## Die 7 Module von Führungs-KRAFT im Detail

Im Folgenden stellen wir Ihnen die einzelnen Module und ihren Zusammenhang näher vor. Da wir in jedem Modul sehr teilnehmerorientiert arbeiten, kann es sein, dass sich Themen situativ ändern.

Zunächst einige Gedanken dazu, was uns zu diesem speziellen Zugang zum Thema Führung bewogen hat.

### Aus dem Herzen führen

Als Führungskraft orientieren sich Ihre MitarbeiterInnen an Ihnen. Um Sicherheit in einer prinzipiell unkontrollierbaren Umgebung schaffen, aufrechterhalten und vermitteln zu können bedarf es einer entsprechenden Inneren Haltung. Diese zu entwickeln – zu Ihrem eigenen Wohle und zum Wohle des Unternehmens – lernen Sie in diesem Lehrgang.

Hier einige Worte dazu, was wir mit Innerer Haltung meinen:

1. Sie bleiben in Kontakt mit sich selbst d.h. sowohl in einfachen als auch in schwierigen Situationen können Sie Gedanken, Gefühle und körperliche Empfindungen wahrnehmen und benennen. Das hilft Ihnen z.B. dabei, überfordernde Dynamiken rechtzeitig zu erkennen und eine wertschätzende Distanz zu halten (gutes Körperbewusstsein ist hier sehr hilfreich, daher wird Körperarbeit im Lehrgang ein Thema sein).
2. Aus dieser Achtsamkeit entsteht Gelassenheit und Klarheit. Sie re-agieren nicht, sondern schaffen sich Zeit und Raum, um zu handeln – oder den richtigen Zeitpunkt abzuwarten. Eine Fähigkeit, die Ruhe und Stabilität in turbulenten Zeiten schafft.
3. Der ruhige Kontakt zu sich selbst hilft Ihnen, den Kontakt zum natürlichen Fluss der Ereignisse zu halten. Sie müssen nicht andauernd alles im Griff haben, sondern Prozesse ordnen sich an Ihrer achtsamen Präsenz. Sie müssen viel weniger "tun"!
4. Ein wesentlicher Aspekt ist die Verbindung zu Ihrem Herzen. Darunter verstehen wir die Fähigkeit, sich selbst, Menschen und Situationen mit Liebe und Dankbarkeit begegnen zu können. Gelingt es Ihnen, diesen Kontakt zu halten, wird allein schon Ihre Gegenwart zu einer ordnenden Intervention.

**Auch wenn es im Außen drunter und drüber geht, Ihren inneren Kompass kann Ihnen niemand nehmen. Sie müssen nur daran denken, ihn zu nutzen!**

## Modul 1: FÜHRUNG

### Mein individueller Weg als Führungskraft

- Was ist meine persönliche Motivation, Führungskraft zu sein?
  - Was ist meine innere Resonanz darauf, dass ich Führungskraft bin?
  - Welche Führungs-Bilder habe ich?
  - Präsenz und die Innere Führung: Die Kunst, mir selbst zuzuhören
  - Was sind wesentliche Elemente meines Charakters und meine zentralen Haltungen? Wie prägen diese mein Führungsverhalten?
  - Welche Kompetenz-Strukturen in Bezug auf Leadership habe ich bereits, welche müssen noch entwickelt werden?
  - Was sind Kriterien guter Führung?
  - Was macht Führung wirksam?
  - Übernahme einer Führungsfunktion (Inthronisation, Führungs-Autorität)
  - Führungs-Persönlichkeit und Führungs-Stile
  - Die Kunst, Anderen zuzuhören
  - Situatives Führen unter dem Blickwinkel der Inneren Führung
  - Kultur und Werte als Steuerungselemente von Führung
  - Tools zur Analyse der eigenen Führungssituation
- 

## Modul 2: SPANNUNG

### Widersprüchlichkeiten und Spannungsfelder bewältigen

- Mit welchen Spannungsfeldern und Widersprüchen bin ich bei meiner Führungsarbeit konfrontiert?
- Was macht mir als Führungskraft Druck?
- Welcher Druck kommt von außen?
- Welchen Druck mache ich mir selbst?
- Auf welche Spannungsfelder habe ich Einfluss, auf welche nicht?
- Wie steige ich aus destruktiven Spannungsfeldern nachhaltig aus?
- Wie finde ich von belastendem Druck zur schöpferischen Energie?
- Die „Sandwich-Führungskraft“ – Druck von allen Seiten
- Spannung als Triebkraft für jeden Prozess
- Systemische Regelkreise – Hinterfragen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Macht und Ohnmacht
- Wenn Verantwortung, Befugnisse, Prozesse und Ressourcen (scheinbar) nicht zusammen passen ...
- Differenzierung
- Entscheidungen unter Unsicherheit treffen können
- Spannungsfelder, Komplexität, Druck und Widersprüchlichkeiten meistern

## Modul 3: LEISTUNG

### Leistung bringen ohne auszubrennen

- Wie weit bin ich noch vom Burnout entfernt?
  - Was ist für mich und meine Mitarbeiter ein sinnvolles Leistungsniveau?
  - Wie bleibe ich in meiner Leistungsfähigkeit, ohne mich oder Andere zu überfordern?
  - Wie kann ich mit akuten Stresszuständen gut klar kommen?
  - Wie kann ich mittelfristig belastenden Stress wirkungsvoll reduzieren (Burnout-Prophylaxe)?
  - Das rechte Maß
  - Vom richtigen Zeitpunkt
  - Orientierung an Sinn, Nutzen und Wertschöpfung
  - Was motiviert zur Leistung?
  - Leisten ohne auszubrennen
  - Was gehört (wirklich) getan? Fokussierung
  - Situatives, ergebnisorientiertes Führen
  - Das Können-Wollen-Konzept
  - Wie gelingt bei Mitarbeitern ein gesundes Maß von Fordern und Fördern (z.B.: stärkenorientierter Mitarbeiterereinsatz, Mitarbeiter-Entwicklung)?
  - Team-Rollen
  - Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräch
  - Coaching von Mitarbeitern
  - Wie finde ich für mich und meine Mitarbeiter zu einem ökonomischen Zeit- und Energieeinsatz (z.B.: Prioritäten, effektive Arbeitsprozesse, maßvolle Haltungen, Flow)
- 

## Modul 4: SCHEITERN

### Grenzen und Krisen – Die Stunde der Wahrheit

- Welche Krisen habe ich als Führungskraft bereits erlebt?
- Wie reagiere ich in Krisensituationen?
- Welche Krisen habe ich gut gemeistert, wie habe ich das gemacht?
- Wo und warum bin ich gescheitert – und was hat das mit mir gemacht?
- Vor welchen Krisensituationen habe ich wirklich Angst?
- Welche Veränderungen in meinem Leben stehen an? Was müsste – im übertragenen Sinn – sterben, damit etwas Neues entstehen kann? Was hindert mich am entscheidenden Schritt?
- Das Alte ist vorbei, das Neue noch nicht da - Umgang mit der Leere und der Angst
- Wie kann ich in Krisensituationen emotionale Stabilität, Orientierung und Handlungsfähigkeit bewahren bzw. zurück gewinnen?
- Aus dem Scheitern lernen
- Krisenmanagement
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten

## Modul 5: NEUBEGINN

### An Grenzen und Krisen wachsen

- Wie kann ich aus Fehlern bzw. Misserfolgen Nutzen ziehen?
  - Mein Zugang zur schöpferischen Kraft
  - (Neu)-Orientierung:  
Wo will ich hin,  
wo wollen wir gemeinsam hin?
  - Ist mein Innen neu genug, dass es Neues im Außen erlaubt?
  - Geduld
  - Willenskraft, Beharrlichkeit, ruhige Entschlossenheit und Durchhaltevermögen
  - Wie kann ich Veränderungsprozesse gut strukturieren?
  - Worauf ist bei Veränderungsprozessen zu achten, damit möglichst viele Mitarbeiter mitziehen?
  - Wie kommen wir zu positiven Zukunftsbildern (Visionsarbeit)?
  - Wie gehe ich mit Schwierigkeiten um, die im Laufe eines Veränderungsprozesses auftauchen?
  - Wie können wir Arbeitsprozesse entschlacken bzw. optimieren?
  - Wie kommen innovative Lösungen zu uns?
- 

## Modul 6: WACHSTUM

### Wenn es wie von selbst läuft

- Neue Situationen brauchen neue Strukturen
- Was kann ich als Führungskraft tun, um Teamgeist und Teamwork zu fördern?
- Was unterscheidet Inspiration von Motivation – und was kann ich als Führungskraft beitragen, um beides zu fördern?
- Integration
- Eigeninitiative / Begeisterungsfähigkeit
- Dankbarkeit
- Nachhaltigkeit
- Was zeichnet ein wirklich gutes Team aus?
- Standortbestimmung für das eigene Team
- Wie lässt sich die Teamkultur auf ein konstruktives Miteinander ausrichten?
- Optimaler Einsatz und Koordination von Menschen und Kompetenzen
- Teambuilding und Teamentwicklung
- Wie können wir den Informationsfluss optimal gestalten?
- Wie kann ein tieferes, kreatives Wissen im Team aktiviert werden?
- Wie gelingt Selbststeuerung in einem Team?
- Delegation

## Modul 7: FREUDE

### Führungs-KRAFT

- Was sind meine KRAFT-Quellen?
  - Freude, Leichtigkeit und Inspiration als wesentliche Führungs-KRAFT
  - Feiern als Ausdruck von Freude, Dank und Anerkennung
  - Wie kann ich das, was ich im Lehrgang für mich erarbeitet habe (Haltungen, Handlungsmöglichkeiten) einsetzen
    - zur kreativen Gestaltung der Zukunft?
    - zum ökonomischen und erfüllten Bewältigen des Tagesgeschäfts?
    - zum Meistern von Krisen?
  - Wie gemeinsamer Erfolg entspannt, Freude bereitet und zusammenschweißt
  - Erfolgserlebnisse als Motivation
  - Wenn ich alles zusammenfasse:
    - Was habe ich über mich als Mensch und meine Arbeit als Führungskraft gelernt?
    - Worin habe ich mich weiter entwickelt, wo mein Team / mein Unternehmen?
    - Worüber freue ich mich besonders?
    - Wo sehe ich noch Entwicklungsfelder (bei mir, in meinem Team, in meinem Unternehmen)?
    - Wie gestalte ich den weiteren Lernprozess für mich bzw. mein Team und/oder Unternehmen?
-