



Führungssachse

Leadership im Spiel der Naturkräfte

Konstanze Thomas

___ Einführung S3 ___ Leadership-Komptenzen S4 ___ Leadership im Spiel der Naturkräfte S13 ___ Literatur S15 ___ Links S17

Einführung

Im Lehrbuch für Leadership, welches Grundlage für den eidgenössischen Fachausweis Führungsfachmann/-frau ist, wird Leadership treffend definiert: „Die Führungskraft übernimmt eine Gestaltungs- und Entwicklungsaufgabe für die zwischenmenschlichen Beziehungen und für die Teamkultur in ihrem Wirkungskreis aufgrund einer bewussten Wahrnehmung der eigenen Person, des Gegenübers und der sachlichen Gegebenheiten.“¹

Auch wenn Managementaufgaben oftmals höheren Rang besitzen, so machen jüngere Publikationen und die alltäglichen Erfahrungen von Führungskräften immer wieder deutlich, wie unverzichtbar soziale Kompetenzen in der Führung sind. Diese „Gestaltungs- und Entwicklungsaufgabe zwischenmenschlicher Beziehungen und der Teamkultur“ erfordert hervorragende soziale Kompetenzen, die sich mit persönlicher Entwicklung ständig verändern und über konkrete Handlungserfahrung und Bewusstheit aktiv verfeinert werden können.

Diese zwischenmenschlichen Fähigkeiten von Führungsleuten kann man zwei Bereichen zuordnen, wobei *Sozialkompetenzen* insbesondere die Interaktionen mit anderen (z.B. Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Partnern) beschreiben und *Selbstkompetenzen* den Umgang, Interaktion und Kommunikation mit sich selbst fokussieren. „Zu welchem Führungsverhalten bin ich fähig, welche Aufgaben kann ich mit meinen persönlichen Fähigkeiten bewältigen, was steht auf dem intrapersonellen Weiterbildungsplan?“ - sind Fragen, die uns auf Selbstkompetenzen hinweisen.

Wie gelingt es, die eigenen Leadershipkompetenzen zu erfassen, zu ordnen, zu formulieren? Oft sind sie uns nicht einmal bewusst, weil wir bereits von Kind an, vor allem über Vorbilder aus guten und schlechten

¹ Menzi u. Züger 2007, S. 5.

Erfahrungen und „on the job“, Führung lernen und die Einschätzung der Qualität mehrheitlich nach inneren Maßstäben vornehmen. Trotzdem ist es möglich, Führungsfähigkeiten anreichern und zu verbessern, je nach Tiefe und Qualität der Vorprägung fällt Dazu- oder Umlernen von sozialen Haltungen und Handlungen schwerer oder leichter.

Die folgenden 16 Kompetenzen beschreiben hilfreiche Persönlichkeitsmerkmale bzw. Fähigkeiten von Personen, um Führungsaufgaben im Sinne der eingangs dargestellten Leadershipdefinition zu meistern. Sie entspringen meiner persönlichen Führungserfahrung (als Geführte und Führende) verbunden mit intensiver Auseinandersetzung mit Publikationen und Forschungen zum Leadership. Durch die Zuordnung zu den Elementen (vgl. auch ab Seite 13) wird dieses Mind-Set um eine weitere, die Wirkungsdimension der Natur, bereichert.

Diese „Topologie“ der Leadershipkompetenzen mag eine zusätzliche Anregung sein und die bestehenden Modelle ergänzen. So kann der „Führungsfächer“ zur bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema anstossen, Reflexion ermöglichen und Ideen geben, wie Führungspersonen ihr soziales Handeln mittels Naturerfahrung entwickeln können.

Leadership-Kompetenzen

Impulskraft einsetzen

___Führungspersonen verfügen über ein hohes Mass an intrinsischer Motivation für ihre Aufgaben, verfolgen ambitionierte Ziele und Visionen.

Menschen mit dieser Kompetenz sind leistungsorientiert, starten Projekte und verfügen über die Fähigkeit, (wenn nötig) Altes „über den Haufen“ zu werfen und wieder neu anzufangen. Sie haben einen inneren Energie- und Kreativ-Motor, der ihnen auch in schwierigen Situationen noch zu neuen Ideen und Tatendrang verhilft. Mit ihrer Antriebskraft schaffen sie Vertrauen bei Stakeholdern (z.B. bezüglich des Durchhaltevermögens der Unternehmung), geben nach innen immer neue Impulse und bewirken durch ihr Vorbild meist auch eine erhöhte Ausdauer unter ihren Mitarbeitenden. „Thus, achievement orientation is a bit like „fire in the belly“.²

Einfluss ausüben

___Führungspersonen übernehmen gern Verantwortung, können Entscheidungen fällen und verfügen über einen „inneren Drang“, Einfluss zu nehmen.

Menschen mit dieser Kompetenz gelangen schneller als andere in Macht-Positionen, sie sind in der Lage Entscheidungen zu fällen und diese auch durchzusetzen. Häufig verfügen Menschen, die (unterstützend oder störend) als informelle Führer wirken, dieses Profil.

Mit ihrer Einflusskraft strahlen sie Stärke aus die glaubhaft macht, dass sie vorweggehen durch „Dick und Dünn“ und wissen, wo die gute Richtung oder der passende Weg ist.

² Hughes, Ginnet, Curphy 2006, S. 382.

Verbundenheit zustimmen

____ Führungspersonen betrachten Personen, Teams, Unternehmen und die Gesellschaft als lebende Systeme und erachten unser Eingebundensein in die Natur als Wert und Aufgabe.

Menschen mit dieser Kompetenz anerkennen die Abhängigkeit von menschlichen und natürlichen Lebenszyklen. Für Situationen und Verhaltensweisen suchen sie zirkuläre Deutungen und Interventionen, die unserer vernetzten Welt (im organischen Sinn) gerecht werden.

Mit der Zustimmung zur Verbundenheit werden Mitarbeitende als „Lebewesen“ wertgeschätzt, die abhängig von ihrem persönlichen Lebenszyklus agieren, sich entwickeln und im Kontext ihres Daseins konstruktiv handeln. Führungskräfte anerkennen, dass Teams oder Unternehmen als lebende Systeme nur eingeschränkt von aussen zu steuern sind und ein Eigenleben führen, dass auf ihre Weise Sinn macht und der Selbsterhaltung dient.

„Der Blick auf die Abschiedlichkeit des Lebens öffnet jedoch auch den Blick auf die Abschiedlichkeit der Kontrahenten. Was bleiben wird, sind nicht die Kontroversen und Konflikte, sondern das, was durch den besonnenen Einsatz der Kräfte entstehen und reifen konnte.“³

Räume gestalten

____ Führungspersonen können konkrete, zwischenmenschliche und virtuelle Räume öffnen, ausgestalten und ihre Grenzen wahren.

Menschen mit dieser Kompetenz sind in der Lage konkrete Räume, aber beispielsweise auch Zeiträume aufgabenwirksam installieren und in Szene setzen. Ebenso schaffen sie Räume für persönliches Wachstum ihrer Untergebenen wie sich selbst und beachten Grenzen von Wirkungsräumen.

³ Arnold 2012, S. 132.

Mittels ihrem Raumgestaltungssinn nehmen sie (führend) Einfluss auf den Rahmen bzw. die Einbettung konkreter Situation und Aufgaben. Sie bewirken, dass Menschen sich schneller „am richtigen Platz“ oder zugehörig fühlen und dass Rahmen und Grenzen gewahrt werden.

Struktur schaffen

___Führungspersonen verfügen über einen strukturgebenden Ordnungssinn.

Menschen mit dieser Kompetenz sind hervorragende Netzwerker und Netzwerkerinnen, sie sind in der Lage, in der Komplexität des Alltags Ordnungen zu erkennen und (ganz praktisch) Ordnung zu schaffen. Dies gelingt ihnen sowohl mit Materialien und Gegenständen, als auch mit Aufgaben und Terminen, die sie gut kategorisieren können. Innerhalb des Beziehungsnetzes schaffen sie Verbindung und initiieren persönliche Bezogenheit, können aber ebensogut loslassen und „aufräumen“.

Durch ihre Ordnungsliebe tragen sie zum Beispiel zu Identitätsbildung innerhalb ihres Teams bei. Mitarbeitende und externe Anspruchsträger erleben „aufgeräumte“ Settings, sie nehmen wahr, dass diese Führungsperson auch in unangenehmen Angelegenheiten nach Ordnung strebt.

Vielfalt fördern

___Führungspersonen schätzen Diversität. Gegenüber einem breiten Spektrum an Ideen, Werten und Lebensstilen verhalten sie sich offen und interessiert.

Menschen mit dieser Kompetenz führen heterogene Teams mit Erfolg, sie fördern Vielfalt und Unterschiede zum Beispiel in Bezug auf Identität, Alter, Religion, Herkunft, Geschlecht, Bildung, Sozialisation, aber ebenso bezüglich Arbeitsweise und -organisation. Sie lassen sich vom zeitweilig entstehenden Vielfalts-Chaos nicht

abschrecken.

Mit dieser Freude an Unterschiedlichkeit ziehen Führungspersonen ein breiteres Spektrum an Menschen an, die im Unternehmen arbeiten oder GeschäftspartnerInnen sein könnten. Sie bieten ein Klima in dem Menschen sich in ihrer ganzen Bandbreite zeigen sollen und können, so dass z.B. auch jene Kompetenzen eingebracht werden, die nicht formal ausgebildet sind. Heterogenität erzeugt mehr Spannkraft in den Beziehungen, Mitarbeitende erleben solche Teams als interessanter, wenn auch anspruchsvoller im Umgang miteinander.

Glaubwürdigkeit besitzen

___Führungspersonen zeichnen sich durch gelebte Authentizität und Integrität aus.

Menschen mit dieser Kompetenz äussern offen und unabhängig von den Folgen ihre Meinung, sie offenbaren ihre Ansichten, die kongruent mit ihrer Persönlichkeit sind.

Durch diese Glaubwürdigkeit erleben Anspruchsträger ein ehrliches und aufrichtiges Gegenüber, bei dem Schauspiel und Doppelbödigkeit sehr eingeschränkt sind. Dies erzeugt Vertrauen und Klarheit im Umgang miteinander.

Wandel angehen

___Führungspersonen erleben und gestalten gern Veränderungen, sind Motoren in Entwicklungsprozessen und gehen Wagnisse ein.

Menschen mit dieser Kompetenz sind erfüllt von Neugier, Lernbereitschaft, Abenteuergeist. Sie zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sich auch persönlich zu verändern. „Zustände“ sind ihnen weniger geheuer als Prozesse, sie schätzen die Zeiten der Ungewissheit und des Übergangs in neue Formen.

Durch ihren Wandlungsmut bewirken sie eine organisationale Bereitschaft zur Veränderung in operativen, strategischen, aber auch personellen und persönlichen Belangen. Sie fördern innere Unabhängigkeit vom vorhandenen Status und tragen zur Lebendigkeit, zum Lernen und somit zum Überleben des Unternehmens bei. „Es gilt: Kluge Führung ist wirksame Gestaltung von Unsicherheit und Wandel. Führungskräfte, die dabei in der Lage sind, die Möglichkeiten der Zukunft zu sich sprechen zu lassen, gestalten auch ihr eigenes Leben nach den Gesichtspunkten von Neugier, Offenheit und Lernfähigkeit.“⁴

Ressourcen erkennen

____ Führungskräfte verfügen über ein hohes Mass an Achtsamkeit gegenüber materiellen und immateriellen Gütern.

Menschen mit dieser Kompetenz erkennen in einfachen Dingen Schätze, sie verstehen es, finanzielle, materielle und ökologische Reichtümer sinnvoll und nachhaltig einzusetzen. Ebenso erkennen sie Talente und Eignung bei Menschen; selbst dann, wenn diese noch nicht offensichtlich sind. Sie können Ressourcen entwickeln, in dem sie diese zutage bringen oder so verändern helfen, dass sie wirtschaftlich oder sozial nützlich werden.

Mit ihrem Ressourcenbewusstsein fördern Führungskräfte die Potentiale ihrer Mitarbeitenden und deren Entwicklung. Anspruchsträger schätzen den achtsamen Umgang mit materiellem Gut und achten ökologisches und soziales Bewusstsein als Wert dieser Unternehmung.

⁴ Arnold 2012, S. 65.

Ausstrahlung zeigen

___Führungspersonen verfügen über eine besondere Attraktivität, die sie auffallen lässt, auf andere anziehend wirkt und Identifikation ermöglicht.

Menschen mit dieser Kompetenz offenbaren beispielsweise eine besondere Art von Präsenz, Schönheit, Herzlichkeit, Liebenswürdigkeit oder Humor, aber auch weckende Schroffheit, Eigensinn oder stoische Unbelehrbarkeit können attraktiv sein.

Durch ihre besondere Ausstrahlung wirken diese Führungskräfte anziehend, sie (ver)föhren Mitarbeitende oder auch Netzwerkpartner zu Interesse, zur Kontaktaufnahme und Verbundenheit. Diese Qualität kommt besonders in Erstbegegnungen, aber auch in der Erhaltung von Beziehungen zum Tragen.

„Noch nie hat einer, der finster dreinblickt und abstossend wirkt, etwas ausgerichtet.“⁵

Gemeinschaft fördern

___Führungspersonen achten auf eine Balance zwischen Eigen- und Gemein Sinn, zwischen individuellem und kollektiven Nutzen.

Menschen mit dieser Kompetenz verstehen Führung als eine Funktion im System bzw. Unternehmen. In ihrer „Business-Community“ achten sie auf einen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen, Wahrnehmung aller Beiträge und Beteiligung am Erfolg.

Durch diesen Gemein Sinn werden die Positionen und Leistungen aller Anspruchsträger am Ganzen aufgewertet, wodurch mehr Bezugnahme, Identifikation und Motivation zu Mitgestaltung bewirkt wird.

„Gemein Sinn verlangt von einem Menschen, unter Umständen gewisse Ansprüche und Überzeugungen den

5 Montaigne 2012, S. 17.

Bedürfnissen einer Gemeinschaft zu opfern. (...) Und immer geht es dabei um die Zügelung persönlicher Interessen zugunsten kollektiver Güter und Chancen.“⁶

Über Anpassungsfähigkeit verfügen

___ Führungspersonen können sich schnell auf Neues einstellen und ihre Arbeitsweise der Aufgabe oder Situation anpassen.

Menschen mit dieser Kompetenz erkennen schnell Grundstrukturen und -dynamiken in Netzwerken und Beziehungen, sie können sehr gut Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden. Sie sind beispielsweise in der Lage, sich mit Führungsstil, Wortwahl, Geschwindigkeit, Auftreten auf den entsprechenden Kontext adäquat einzustellen.

Anpassungsfähigkeit bei Führungspersonen erleichtert ihr eigenes tätig Sein in unterschiedlichen Settings (Produktionshalle, Präsentation, Schreibtisch, Pause) bzw. Stimmungen (Stress, emotionale Anspannung) und verspricht Erfolg in den heute oft notwendigen, schnellen Wechseln der Anforderungen. In Zeiten, in denen Flexibilität nicht mehr nur von Mitarbeitenden, sondern von ganzen Unternehmen gefordert ist, sind jene Führungskräfte im Vorteil, die wandlungsfähig und beweglich sind.

Vorstellungen entwickeln

___ Führungspersonen sind in der Lage, sich etwas vorzustellen, was es noch nicht gibt und auch noch nie gegeben hat.

Menschen mit dieser Kompetenz können aus gewohnten Denkmustern ausbrechen und erfinderisch sein; in

Bezug auf Produkte, Netzwerke, Abläufe, Bewegungen etc. Sie können sich konkrete Bilder des Neuen machen, sie beschreiben und so konkret darstellen, dass man beginnen kann, diese Ideen in die Tat umzusetzen. Mit Erfindungsgabe und Schöpferkraft ist ein Unternehmen in der Lage, neue Märkte zu generieren, weil Produkte entwickelt werden, die es bisher noch nicht gab. Das Vorstellungsvermögen einer Führungsperson wirkt aber auch als Beispiel für Mitarbeitende und Partner, diese Gabe selbst zu pflegen und nach immer neuen Lösungen zu suchen, die zum Beispiel unseren heutigen Ansprüchen an Nachhaltigkeit gerecht werden. „Führen bedeutet: Neue Wege erschliessen, nicht alte Wege bewachen. Aus diesem Grund kommt der visionären Kraft und der Besonnenheit von Führungskräften eine grosse Bedeutung zu. Sie müssen neue Wirklichkeiten (=Gestaltungschancen) für die Organisation „entdecken“, ohne gleich auf diese loszustürmen. (...) Es gilt vielmehr: Frage stets nach Möglichkeiten und imaginiere die Zukunft des Systems!“⁷

Zuversicht bewahren

____Führungspersonen sind mit einem grundsätzlichen und kaum erschütterlichen Grund-Vertrauen ausgestattet.

Menschen mit dieser Kompetenz sehen Möglichkeiten, antizipieren eher Lösungen, als Probleme, sind „ins Gelingen verliebt“⁸ und erleben auch unsichere Begegnungen oder Zeiten im Glauben an einen guten Ausgang. Durch ihre Zuversicht können sie auch noch in heiklen Situationen relativ gelassen agieren, sie wagen eher den Schritt ins Ungewisse, halten Unsicherheit besser aus und wirken als Beispiel für Mitarbeitende.

⁷ Arnold 2012, S. 97

⁸ Zitat frei nach Ernst Bloch (dt. Philosoph 1885-1977)

Im Dienst stehen

____ Führungspersonen stellen die ihnen übertragene Macht und ihre Kompetenzen in den Dienst ihrer Führungsaufgabe, unabhängig und uneigennützig.

Menschen mit dieser Kompetenz agieren relativ frei von Statusängsten, persönlichem Rangstreben und der Erwartung nach mehr Ansehen. Sie verfolgen eine Vision, ein Ziel und nehmen dafür in Kauf, dass ihr persönlicher Profit oder ihre Reputation nicht steigt oder sogar kleiner wird.

Ein hohes Mass an Unabhängigkeit setzt Nutzen für andere frei; für die Sache, für die Unternehmung, für Mitarbeitende. Zudem schafft diese Führungskompetenz Vertrauen und Vorbild zu Bescheidenheit und „Dienstbeflissenheit“. „Dieser Typus leidet nicht unter Statusangst. Er mag sich sogar gerne als Zielscheibe anbieten, weil er weiss, dass dies ein wirksamer Katalysator für eine hervorragende Arbeitsleistung sein kann. Er besitzt genug Selbstsicherheit, um zu wissen, dass er nichts zu verlieren hat, aber angetrieben und beeinflusst von interessanter Arbeit, viel gewinnen kann.“⁹

Menschen wertschätzen

____ Führungspersonen können unterschiedlichste Formen von (Geschäfts-)Beziehungen eingehen, ausfüllen, gestalten und pflegen, sie haben Freude am „Geschöpf“ Mensch und an der Begegnung mit ihnen.

Menschen mit dieser Kompetenz schätzen die Zusammenarbeit mit anderen, zeigen Interesse, nehmen Anteil am persönlichen und gesellschaftlichen Schicksal, betrachten ihre Führungsarbeit auch als soziale Aufgabe. Durch ihren Bezug zum Menschen gelingt ihnen über die reine Beziehungsarbeit hinaus, tragfähige Kooperation; Mitarbeitende und Partner fühlen sich wahr- und ernstgenommen, erleben emotionale Resonanz und

⁹ Zaleznik 1975, S. 69.

können im gemeinsamen Handeln Vertrauen aufbauen. „Dort, wo Menschen - zum Beispiel als Führungspersonal, (...) - Verantwortung für andere tragen, sollte die Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten, zur Meisterschaft entwickelt sein.“¹⁰

„Beispielsweise hatten fast alle von diesen Führungspersönlichkeiten ein besonderes Interesse an ihren Mitmenschen und ein besonderes Geschick im Umgang mit ihnen, und das befähigte sie, sich auf geschäftlicher Ebene auf ein breites Spektrum von Menschen einzustellen; (...).“¹¹

Leadership-Kompetenzen im Kontext Systemischer Naturtherapie

Mit Blick auf all diese inter- und intrapersonellen Anforderungen an Führungskräfte und im Wissen, dass dies „nur“ die Leadershipaufgaben sind und handfestes Managen noch dazukommt, ist es - und das kennen viele Führungskräfte - eine Herausforderung im Gleichgewicht zu bleiben. Als aktiver und passiver Player zwischen allen Anspruchsträgern müssen Führungspersonen ihre eigene Achse achtsam im Auge behalten, ihre innere „Landschaft“ an Ansprüchen, Werten und Zielen hüten, so dass diese vielfältig bleibt und ihre Kraft als lebendige, wohltuende innere Mitte ausstrahlen kann. Die Natur in ihrem Gleichgewicht, das alle Bewegungen des Lebens einschliesst, kann uns hier als Vorbild dienen:

Systemische Naturtherapie, wie sie von Astrid Habiba Kreszmeier und Hans-Peter Hufenus entwickelt wurde, ist eine Methode, dieses Spiel der Naturkräfte in unserer Innenwelt zu entdecken, es in seinem Bezug zur äusseren Natur wahrzunehmen und einen Dialog zwischen ihnen anzubahnen. Die Interventionsformen dieser

¹⁰ Bauer 2008, S. 198.

¹¹ Kotter 1991, S. 157.

Arbeitsweise sind „elementare Verschreibungen“, die man als einfache oder auch komplexere Handlungsvollzüge im Kontakt mit Naturelementen beschreiben kann. Dabei wird der Prozess auf heilsame Handlungen ausgerichtet, die Körper, Psyche und Seele in ihren jeweiligen Grundbewegungen bestärken und sich zugleich in ihrer Achsenkraft verbinden.

Astrid Habiba Kreszmeier setzt im „elementar-therapeutischen Kreislauf“¹² Persönlichkeitsdimensionen in Bezug zu Naturprinzipien, dieselbe Struktur wurde den hier vorgestellten Leadershipkompetenzen zu Grunde gelegt:

Feuer: Impulskraft einsetzen, Einfluss ausüben, Verbundenheit zustimmen, Räume gestalten

Erde: Struktur schaffen, Vielfalt fördern, Glaubwürdigkeit besitzen, Wandel angehen

Wasser: Ressourcen erkennen, Ausstrahlung zeigen, Gemeinschaft fördern, Über Anpassungsfähigkeit verfügen

Luft: Vorstellungen entwickeln, Zuversicht bewahren, Im Dienst stehen, Menschen wertschätzen

Sind wir nun mit Gruppen oder Einzelpersonen draussen unterwegs, zu Seminaren oder auch Führungscoachings, dann nutzen wir auch diese „elementare Brille“ um Menschen, Prozesse und Phänomene zu sehen. Die ungewöhnliche Kombination aus Führungstheorie und Naturkosmologie birgt dann mindestens zwei Chancen im Kontext der Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte: Einerseits eröffnet sie per se einen neuartigen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Entwicklungsraum für persönliche Fähigkeiten - im Spiegel der Natur, die wertfrei schaut und im dynamischen Spiel der Naturkräfte. Andererseits ermöglicht die Einbettung in naturtherapeutische Arbeitsweisen einen geschützten, kreativen und erprobten systemischen Arbeitsrahmen.

Literatur

Arnold, Rolf (2012): Wie man führt, ohne zu dominieren. 29 Regeln für ein kluges Leadership. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Bauer, Joachim (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. 3. Auflage, München: Heyne

Hughes, Ginnet, Curphy (2009): Leadership. Enhancing the Lessons of Experience. 6th Edition, New York: McGraw-Hill Companies

Kohler, Georg (2012): Über Eigensinn und Gemeinsinn. In: Gesellschaft im Widerspruch (Tagungsdokumentation). Integras, Zürich

Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership differs from Management. New York: The Free Press (Titel der deutschsprachigen Ausgabe: Abschied vom Erbsenzähler.)

Kreszmeier, Astrid-Habiba (2008): Systemische Naturtherapie. Heidelberg: Carl Auer

Menzi, Susanne und Züger, Rita-Maria (2007): Selbsterkenntnis als Führungsperson - Leadership Basiskompetenz. 2., überarbeitete Auflage. Zürich: Compendio Bildungsmedien

Montaigne, Michel de (2012): Von der Kunst, das Leben zu lieben. 5. Auflage. München: DTV

Zaleznik, Abraham (1975): Das menschliche Dilemma der Führung. Wiesbaden: Dr. Gabler Verlag

Folgende Publikationen sind hier zwar nicht direkt zitiert, waren mir aber wichtige Lehrbücher und somit indirekte Inspiration bei der Recherche, Auswahl und Formulierung der Leadership-Kompetenzen:

Arnold, Rolf (2011): Führen mit Gefühl. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler

Arnold, Rolf (2012): Spirituelle Führung. Wiesbaden: Springer Gabler

Bass, Bernhard M u. Ruth (2008): The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application. 4th Edition, New York: Free Press

Furrer, Hans (2009): Das Berner Modell. Ein Instrument für eine kompetenzorientierte Didaktik. Bern: hep

Theiler, Jürg (2006): Im Gleichgewicht der Wünsche. Wollen und Sollen in Übereinstimmung bringen. Peterberg: Via Nova

Yukl, Gary A. (2009): Leadership in Organizations. 7th international Edition, New Jersey: Prentice Hall International

Links

Autorin	Konstanze Thomas	www.konstanzethomas.ch
Systemische Naturtherapie	Astrid Habiba Kreszmeier, Hans-Peter Hufenus nature&healing gmbh	www.nature-and-healing.ch
Naturkosmologie	Terra Sagrada	www.terrasagrada.info