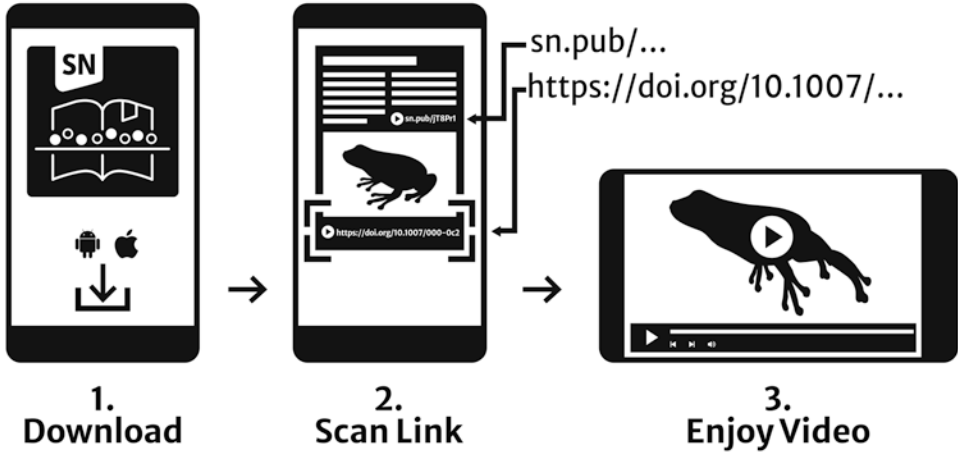

Inner Leadership – selbstbewusst und
authentisch führen

Springer Nature More Media App



Support: customerservice@springernature.com

Kathrin Köster

Inner Leadership – selbstbewusst und authentisch führen



Springer Gabler

Kathrin Köster
Heilbronn, Deutschland

Die Online-Version des Buches enthält digitales Zusatzmaterial, das durch ein Play-Symbol gekennzeichnet ist. Die Dateien können von Lesern des gedruckten Buches mittels der kostenlosen Springer Nature „More Media“ App angesehen werden. Die App ist in den relevanten App-Stores erhältlich und ermöglicht es, das entsprechend gekennzeichnete Zusatzmaterial mit einem mobilen Endgerät zu öffnen.

ISBN 978-3-662-63224-6 ISBN 978-3-662-63225-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63225-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Illustration der Formies: Sandra Bach und Maria Mokler
Layout der Abbildungen: Carolin Kugler

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Diejenigen, die in alten Zeiten der ganzen Welt Harmonie bringen wollten, brachten zunächst Ordnung in ihre Staaten. Diejenigen, die Ordnung in ihre Staaten bringen wollten, ordneten zunächst ihre Familien. Diejenigen, die ihre Familien ordnen wollten, entwickelten zunächst ihren eigenen moralischen Charakter.

Wenn der eigene moralische Charakter entwickelt ist, wird die Familie geordnet sein; wenn die Familie geordnet ist, wird Ordnung im Staat herrschen; wenn Ordnung im Staat herrscht, wird die ganze Welt friedfertig sein.

Vom König bis zum einfachen Volk müssen alle die Entwicklung des [inneren] Selbst als das Wichtigste erkennen. Es ist nicht möglich, die äußeren Dinge gut geregelt zu haben, wenn die wichtigsten Dinge im Inneren in Unordnung sind.

Kongzi (Konfuzius)

*Das große Lernen
Dieses Buch ist all jenen gewidmet,
die die mutige Entscheidung getroffen haben,
die volle Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen.*

Vorwort

Der Wind der Veränderung bläst uns direkt ins Gesicht. Es herrscht Einigkeit darüber, dass wir Durchbrüche brauchen. Diffuser wird es bei der Frage, wie man es angehen soll. Nach dem Motto ‚Außergewöhnliche Zeiten erfordern außergewöhnliches Vorgehen‘ schlage ich Folgendes vor: Stärkung und Verstärkung von *Innen*.

Der Vorteil dieser Perspektive: Wenn es um Veränderungen geht, gibt es nur *einen* Hebel, der wirksam ist und über den jeder selbst entscheiden kann: Die *eigene* Veränderung. Es wird Zeit, dass wir die gesammelten Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften zu den Zusammenhängen zwischen Geist, Körper und Gefühl sowie die seit über hundert Jahren verfügbaren Einblicke der Quantenphysik in das Bewusstsein als die maßgebliche Kraft des Schaffens und Entstehens nutzen für unsere eigene Weiterentwicklung. Und zwar ganz konkret in dem Kontext, der bei Veränderung besonders relevant ist: Führung.

Was verstehe ich darunter? Einfallsreich alles nutzen, was zur Verfügung steht, um sich und andere weiterzubringen. Reibungsverluste und Energieverschwendung reduzieren, sinnvolles Handeln im Team stärken.

Wenn es hier um eine Innenperspektive geht, stellt sich die Frage, von welchem Team die Rede ist. Es geht um das Team in unserem Inneren: Die vier Bereiche, die einen Menschen ausmachen: Bewusstsein, Verstand, Körper, Gefühl. Wenn wir diese Bereiche personifizieren, können wir sie so managen wie ein von Diversität geprägtes Team. Da nur der Körper physisch präsent ist, handelt es sich um ein virtuelles Team. In virtuellen Teams zu agieren sind wir ja inzwischen gewöhnt.

Mit dieser Betrachtungsweise betreiben wir Beziehungsmanagement in uns selbst und können Ansätze zur Führung von Hochleistungsteams auf unser Inneres übertragen. Wir führen uns selbst zu Hochleistung, die sich daraus speist, dass wir innere Altlasten aus dem Weg räumen, also keine Energie mehr in sie stecken, und innere Ressourcen systematisch verfügbar machen, auf die wir bisher nicht zugreifen konnten. Die Grundeinstellung dabei ist Inklusion: Jedes Teammitglied ist wichtig. Nur, wenn wir die Fähigkeiten aller einbeziehen, kommen wir zu Durchbrüchen.

Dieses Buch führt durch den gesamten Prozess, wie wir zu einem leistungsstarken inneren Team werden. Es geht zunächst ums innere Andocken, das heißt das Kennenlernen der Teammitglieder mit deren Sprache und Kontext: Wie drücken sie sich aus? Was prägt

sie? Dann widmen wir uns dem Aufräumen von Hindernissen, die der Zusammenarbeit im Wege stehen. Es geht darum, dass wir unsere blinden Flecken aufdecken, innere Widersprüche auflösen, um schrittweise zu größerer innerer Klarheit zu gelangen. Wir werden uns unserer selbst bewusster, vertrauen uns mehr, und können vor diesem Hintergrund authentisch agieren. Wir finden in uns selbst Halt und Stabilität. So können wir unsere Fähigkeiten besser nutzen, werden kreativer und handeln authentisch. Wir hören auf, uns und anderen etwas vorzumachen, da uns selbst deutlich wird, dass es sich dabei um reine Zeit- und Energieverschwendung handelt.

Auf dem Weg zu einem eingeschwungenen inneren Team stärken wir Eigenschaften, die gerade in Zeiten von Umbrüchen zentrale Führungsqualitäten sind: Wir entwickeln uns selbst dazu, mutig Entscheidungen zu treffen, unbekanntem Situationen neugierig gegenüberzustehen, relativ gelassen mit Stress umzugehen, souverän Unterschiedlichkeit in kreative Lösungen umzumünzen, uns selbst und unsere Bedürfnisse im Fokus zu behalten und zügig Lernschleifen basierend auf gewonnenen Erfahrungen zu drehen. Das sind die sogenannten CORAFA-Qualitäten, die uns selbst, unseren Teams und unseren Organisationen zu Durchbrüchen verhelfen.

Der gesamte Prozess gleicht einem Transformationsprogramm, das diejenigen, die es sich selbst ‚verordnen‘, in eine andere Liga katapultiert. In die Liga von Menschen, die Verantwortung dafür übernehmen, ihr Wissen in Handeln zu verwandeln und die sich somit zum Motor von Veränderung machen, die sie selbst gestalten.

Warum habe ich dieses Buch geschrieben? Wir leben in dynamischen Zeiten, in denen sowohl das Wissen als auch die Möglichkeiten vorhanden sind, uns als Menschen auf die nächste Stufe zu bringen. Das war schon immer mein innerer Antrieb:

- Die Suche nach dem, was das Menschsein ausmacht, die mich früh nach Ostasien führte, um mich intensiv mit den Lehren des Daoismus, des philosophischen Konfuzianismus und Zen-Buddhismus zu befassen.
- Meine Leidenschaft für die Erforschung des Andersartigen mit dem Fokus auf unterschiedlichen Kulturen. Besonders fasziniert war ich davon, wie sehr sich Werte und Verhalten je nach Kulturraum unterscheiden können, was mein Bewusstsein erweiterte.
- Meine Leidenschaft für die Vermittlung von Wissen mit nachhaltiger Wirkung und die gemeinsame Schaffung neuer Erkenntnisse. Im akademischen und privatwirtschaftlichen Kontext habe ich zahlreiche Programme konzipiert zur Kompetenzentwicklung mit transformierenden Effekten, gestützt durch erfahrungsbasiertes Lernen. Über die langjährige Erforschung unserer mentalen Prägungen sowie von Mechanismen, aus Unterschiedlichkeit eine Quelle von Kreativität zu machen, gelangte ich tiefer ins Innenleben des Menschen, vom Kopf zum Herzen, über den Körper zum Bewusstsein.

Über Jahre hinweg habe ich in Lehre, Forschung, Beratungs- und Coaching-Praxis diese Erkenntnisse und Erfahrungen zu einem transdisziplinären systemischen Ansatz zusammengefügt. Zahlreiche Menschen, die sich ihn zu eigen gemacht haben, tragen mit ihren Beispielen zur Lebendigkeit dieses Buches bei. In den meisten Fällen habe ich

ähnlich wie im Design Thinking reale Fälle zu ‚persona‘ zusammengefasst, die typische Themen veranschaulichen.

Adrian, Burak, Klara, Maria, Masoud, Renate und Zebib jedoch teilen neben mir selbst unter ihrem wirklichen Namen Beispiele aus ihrem persönlichen Teamentwicklungsprozess. Ihrem Mut und ihrer Offenheit gilt mein aufrichtiger Dank!

Obwohl dieses Buch auf neueren Erkenntnissen der zeitgenössischen Wissenschaft, vor allem aus Leadership-Ansätzen, interkulturellem Management, der Quantenphysik, den Neurowissenschaften, der Psychologie und der Pädagogik aufbaut, ist es kein traditionelles akademisches Buch. Es ist die Quintessenz und Destillation abstrakter Themen wie Bewusstsein, Selbstentwicklung und authentischer Führung in das strukturierte, praxisnahe Format eines persönlichen Transformationsprogramms, das Werkzeuge bereitstellt zur Gewinnung größerer innerer Klarheit, veranschaulicht an zahlreichen Beispielen.

Dieses Buch zielt auf intuitive Verständlichkeit. Dabei helfen Vertrautheit und Nähe, weswegen ich mich an den Leser in der Du-Form wende. Der einfacheren Lesbarkeit halber verwende ich die männliche Form und überlasse es den Lesern, ihr inneres Team so auszugestalten, wie es für sie passend ist.

Ich wünsche mir, dass dieses Buch in jedem Leser ein Eigenleben entwickelt, als tägliche Begleitung zum Lösen der inneren Bremsen und zum mutigen Gestalten einer Zukunft, die uns allen dient!

Heilbronn, im Frühjahr 2021, Deutschland

Kathrin Köster

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlegendes zur Selbstführung	1
1.1	Wer ist das innere Team?	4
1.2	Was macht das innere Team?	7
1.3	Wie geht das innere Team vor?	9
1.4	Wohin strebt das innere Team?	10
1.5	CORAFAs-Führungsqualitäten im Überblick	12
1.6	Zielsetzungen für die Entwicklung des inneren Teams	12
1.6.1	Neuland erforschen	13
1.6.2	Eine sinnstiftende Betätigung finden	14
1.6.3	Selbstwertgefühl steigern	15
1.6.4	Anerkennung finden	16
1.6.5	Lust auf Neues wecken	17
1.6.6	Lebensfreude neu entdecken	18
1.6.7	Vom Opfer zum Gestalter werden	18
1.7	Der Prozess der inneren Teamentwicklung im Überblick	19
1.7.1	Inneres Andocken	20
1.7.2	Inneres Aufräumen	20
1.7.3	Innere Zusammenarbeit	21
1.7.4	CORAFAs-Führung	22
1.8	Zur Methodik	23
1.8.1	Werkzeugkasten	24
1.8.2	Führen eines Journals	24
1.8.3	Fragen und Übungen	27
1.9	Zusammenfassung	28
1.9.1	Das Wichtigste in Kürze	28
1.9.2	Zeit für Selbstreflexion	29
1.10	Übungen und Experimente	29
1.10.1	Platsch	29
1.10.2	Haltung	29
1.10.3	Eine Postkarte an dich selbst	30
	Literatur	30

2	Das innere Team am Start	33
2.1	Die gefühlte Vision	34
2.2	Innere Ressourcen	36
2.2.1	Multiple Intelligenzen	36
2.2.2	Bewusstheit	38
2.2.3	Bewusstsein	39
2.3	Aufgaben der Team-Koordination	40
2.3.1	Auflösung bestehender Machtstrukturen und Schaffung einer einenden Basis	40
2.3.2	Schaffung von Raum für Unterschiedlichkeit	41
2.3.3	Lehren einer gemeinsamen Sprache	42
2.3.4	Etablierung einer Lernkultur	43
2.3.5	Kommunikations- und Wissensmanagement	43
2.4	Die Formies im Kurzprofil	45
2.4.1	Mr. Mind	46
2.4.2	Buddy Body	47
2.4.3	Her Highness Heart	47
2.4.4	Conscious Me.	48
2.5	Zur Teamkultur	50
2.5.1	Mut	50
2.5.2	Offenheit	51
2.5.3	Resilienz	52
2.5.4	Wertschätzung	52
2.5.5	Fokus	52
2.5.6	Umsetzungsstärke	53
2.6	Der Beginn von Alexandras Teamentwicklung	54
2.7	Externe Ressourcen	56
2.8	Zusammenfassung	57
2.8.1	Das Wichtigste in Kürze	57
2.8.2	Zeit für Selbstreflexion	58
2.9	Übungen und Experimente	59
2.9.1	Core-Spüren	59
2.9.2	Formies-Stimmen	60
2.9.3	Voice Recorder	60
	Literatur	61
3	Das Land des Verstandes	63
3.1	Gedanken über Gedanken	64
3.2	Was unsere Gedanken prägt	66
3.3	Über Denkmuster	68
3.4	Wie man Denkmuster erkennt	70
3.5	Wie Kultur Erwartungen beeinflusst	76

3.6	Die Rolle von Erwartungen	78
3.7	Erwartungen und die Rollen, die wir spielen.	83
3.8	Die neue Rolle von Mr. Mind	86
3.9	Weitere Schritte zur Teamintegration.	87
3.10	Zusammenfassung	90
3.10.1	Das Wichtigste in Kürze	90
3.10.2	Zeit für Selbstreflexion	91
3.11	Übungen und Experimente.	92
3.11.1	Nichts als beobachten!	92
3.11.2	Nein zum Muss!	92
3.11.3	Mini-Pause	93
3.11.4	Gedanken-Tracker-Sprint.	93
3.11.5	Karussell-Stopp	94
3.11.6	I-Team-Tracker-Sprint	94
	Literatur.	94
4	Das Land des Körpers	97
4.1	Der Einstieg ins Land des Körpers.	98
4.2	Die Weisheit des Körpers anerkennen	100
4.3	Erste Dialoge mit dem Körper	103
4.4	Wie Verstand, Körper und Bewusstsein zusammenarbeiten	104
4.5	Mehr zum Kontext des Körpers	109
4.6	Versteckte Pfade durchs Land des Körpers	113
4.7	Vielversprechende Experimentierfelder.	115
4.7.1	Ernährung.	115
4.7.2	Biorhythmus.	116
4.7.3	Sport.	118
4.8	Über den Körper zu mehr Einklang im Team	119
4.8.1	Bewusste Atmung	120
4.8.2	Sport mit rhythmischer Bewegungsabfolge.	121
4.8.3	Meditation	122
4.9	Zusammenfassung	123
4.9.1	Das Wichtigste in Kürze	123
4.9.2	Zeit für Selbstreflexion	125
4.10	Übungen und Experimente.	126
4.10.1	Nachtaktiv	126
4.10.2	Auf die Stirn – aus dem Hirn.	126
4.10.3	Danke, Buddy Body!	127
4.10.4	Summe dich entspannt!	127
4.10.5	Es geht dir, wie du gehst	128
	Literatur.	128

5	Das Land des Herzens	131
5.1	Emotionen und Beziehungen	132
5.2	Die Beziehung zwischen Herz, Körper und Verstand	134
5.3	Die Sprache des Herzens lernen	137
5.4	Die besondere Sprache der Angst	140
5.5	Warum negative Emotionen wichtig sind	146
5.6	Durch den Körper mehr über Gefühle erfahren	149
5.7	Die Beziehung zwischen Emotionen und Bedürfnissen	151
5.8	Typische emotionale Muster	154
5.8.1	Druckpunkte	154
5.8.2	Energievampire	157
5.8.3	Drama	159
5.9	Zusammenfassung	164
5.9.1	Das Wichtigste in Kürze	164
5.9.2	Zeit für Selbstreflexion	165
5.10	Übungen und Experimente	166
5.10.1	Einstimmen	166
5.10.2	Das Morgenlächeln	166
5.10.3	Quadratatmung	167
5.10.4	Das Highlight des Tages	167
	Literatur	167
6	Das innere Team in Aktion	169
6.1	Die L-Loops im Überblick	170
6.2	Loop 1: Locating (Lokalisieren)	173
6.3	Loop 2: Letting Go (Loslassen)	175
6.3.1	Loslassen im Land des Verstandes	179
6.3.2	Loslassen im Land des Körpers	183
6.3.3	Loslassen im Land des Herzens	186
6.4	Routinearbeit im inneren Team	192
6.5	Loop 3: Learning (Lernen)	194
6.5.1	Verstand und Bewusstsein als Pioniere einer Lernkultur	195
6.5.2	Experimentelles Lernen	196
6.6	Loop 4: Laughing (Lachen)	201
6.7	Loop 5: Leveraging (Lerneffekte realisieren)	203
6.7.1	Resilienz	204
6.7.2	Authentizität	205
6.7.3	Kreativität	206
6.7.4	Unternehmergeist	207
6.7.5	Führung mit Gefühl	207
6.7.6	Erkenntnis mehren	208
6.8	Loop 6: Loving (Lieben)	209

6.9	Durchlaufen aller L-Loops	212
6.10	Zusammenfassung	213
6.10.1	Das Wichtigste in Kürze	213
6.10.2	Zeit für Selbstreflexion	215
6.11	Übungen und Experimente.	215
6.11.1	Lachalarm	215
6.11.2	Ausmisten	216
6.11.3	Resilienz-Interview	216
6.11.4	Loop-Sprache lernen	217
	Literatur.	217
7	Das integrierte Team.	219
7.1	Wesen und Wirkung der C-Cloud	220
7.2	In Verbindung mit der C-Cloud	223
7.2.1	Tränen echter Verbundenheit	224
7.2.2	Gänsehaut-Effekt	224
7.2.3	Tanzlust	225
7.2.4	Vibrationen.	225
7.3	Erweiterte Fähigkeiten	227
7.3.1	Mr. Mind 2.0	228
7.3.2	Buddy Body 2.0	228
7.3.3	Her Highness Heart 2.0	229
7.3.4	Conscious Me 2.0.	230
7.4	Harmonische Zusammenarbeit	230
7.5	Jenseits von Flow	231
7.5.1	Ausreichend Zeit	232
7.5.2	Gesteigerte Belastbarkeit	233
7.6	Verbindungsprobleme im Alltag	234
7.6.1	Störungen von außen	234
7.6.2	Störungen von innen	235
7.7	Veränderung	237
7.7.1	Ergebnis der inneren Teamentwicklung.	238
7.7.2	CORAFÄ-Führung in Aktion.	239
7.7.3	CORAFÄ – eine Einstellung	240
7.8	Zusammenfassung	243
7.8.1	Das Wichtigste in Kürze	243
7.8.2	Zeit für Selbstreflexion	244
7.9	Übungen und Experimente.	245
7.9.1	Formies-Retrospektive	245
7.9.2	Tankstelle	245
7.9.3	Sonnenanschluss	246
	Literatur.	247

8 Epilog: Meine Formies in Aktion	249
Anhang	253
Glossar	265