

Sanja Panea  
Pferdeverhaltenstherapeut

# **LEADERSHIP**

## **Wer bewegt wen und warum?**

Workbook  
Special Edition

Copyright: © 2020 Sanja Panea

Verlag und Druck:  
tredition GmbH  
Halenreie 40-44  
22359 Hamburg

Workbook 978-3-347-73662-7

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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



# Willkommen

*Ich heisse Dich herzlich  
Willkommen zu diesem extra  
tollen und informativen  
Workbook für Menschen, die  
an ihrer Leadership Qualität  
arbeiten möchten.*

Dieses Workbook ist nicht nur für Pferdemenschen gedacht, sondern auch für all diejenigen, die sich in der Führung allgemein verbessern und verändern wollen.

Pferde leben im Hier und Jetzt. Sie erkennen unser wahres ICH und nehmen uns unvoreingenommen wahr. Eingefahrene Verhaltensmuster und Strukturen werden uns beim coaching durch die Pferde wie ein Spiegel vorgehalten. Dadurch lernst und erfährst Du, wie wichtig Deine Empathie, die innere Einstellung, innere Haltung und dadurch die Körpersprache sind und wie Du durch Veränderung dieser, ein größeres Selbstbewusstsein erlangen kannst und Deine Persönlichkeit besser und effektiver entfalten kannst

*Sanja Panca*  
PERDEVERHALTENSTHERAPEUT & AUTOR



# HALLO, ICH BIN SANJA PANEA!

Sanja Panea, Jahrgang 1969, Pferdeverhaltenstherapeutin und Expertin in der Bodenarbeit mit Pferden. Ich studiere das Pferdeverhalten und die Pferdepsychologie seit 2012.

Ebenso studiere ich das menschliche Verhalten an der Standford University Kalifornien im Fernstudium.

Themen mit denen ich mich beschäftige:

Pferdepsychologie, Pferdeverhalten, human Psychologie, Leadership, Spiritualität und Bewusstseinserweiterung, Mindset, Quantenphysik, Metaphysik

Trainer, Coach , Autor, Speaker, Knowledge Broker, Motivationstrainer

Speaker Ausbildung 2018 : Hermann Scherer  
Marketing Ausbildung 2017 : Tony Robbins

Speaker Award bekommen 2018 : Thema Leadership

Ich gebe regelmäßig Live Workshops und Seminare in Deutschland, Österreich, Schweiz.

Sprachen die ich spreche: Deutsch, Englisch und Kroatisch,



*Sanja Panea*  
PFERDEVERHALTENSTHERAPEUT & AUTOR

# DU BIST HIER GENAU RICHTIG, WENN...



Du im Beruf weiterkommen möchtest, Deinen Führungsstil verbessern möchtest, Deine Persönlichkeit weiter entwickeln möchtest



Wenn Du entscheiden und handeln möchtest, Konflikte lösen und bewältigen möchtest



Durchsetzungsvermögen aufbauen möchtest, Deine Komfort Zone verlassen möchtest, mutiger werden möchtest, Deinen Standpunkt vertreten möchtest ohne zu schwanken

# MEIN VERSPRECHEN AN DICH...



Du wirst den Leader in Dir entdecken



Du wirst Deine Ziele klarer formulieren und umsetzen



Du wirst mit Überforderung und Stress besser umgehen können

# WAS IST LEADERSHIP



# DIE DEFINITION VON FÜHREN

Jeder redet darüber, wenige verstehen es. Die meisten wollen es. Nur wenige schaffen es. In meinen persönlichen Unterlagen habe ich über fünfzig Definitionen und Beschreibungen dafür. Was ist das für eine faszinierende Sache, die wir mit "Leadership" bezeichnen?

Da die meisten von uns gerne Anführer wären, spielen womöglich schnell Gefühle mit hinein, wenn wir versuchen, "Leadership" zu definieren. Oder wenn wir eine Führungskraft persönlich kennen, sind wir leicht versucht, einfach ihr Verhalten zu kopieren, und beschreiben Leadership dann wie eine Persönlichkeit. Wenn Du zehn Leute bitten würdest, Leadership zu beschreiben, dann hättest Du wahrscheinlich zehn verschiedenen Antworten. Die Erklärung ist einfach :

Führen ist Einfluss. Das ist nicht mehr, nicht weniger. Das ist alles. Mein Lieblingsspruch zum Thema Leadership lautet: Wer da denkt, er führe, und hat niemanden, der ihm folgt, der macht nur einen Spaziergang.

In einem interessanten Interview mit James C. Georges in der Zeitschrift *Executive Communications* hat er es sehr pointiert ausgedrückt:

*Was heißt Führen? Wenn Sie alle moralischen Aspekte hier einmal beiseite lassen, dann gibt es dafür nur eine Definition: Führen ist die Fähigkeit, Menschen zum Folgen zu bewegen. Hitler war ein Führer und ebenso Jim Jones. Jesus von Nazareth, Martin Luther King, Winston Churchill, John F. Kennedy, sie alle waren Führer. Auch wenn ihre Wertesysteme und ihre Managementfähigkeiten sehr unterschiedlich waren, so hatte sie doch eine Gemeinsamkeit: Sie hatten Menschen, die ihnen folgten. Sobald Sie Führen als die Fähigkeit definieren, Menschen zum Folgen zu bewegen, dann können Sie von einem Bezugspunkt aus zurückgehen und versuchen herauszufinden, wie man führt.*

Genau hier liegt das Problem. Die meisten Menschen definieren Leadership als die Fähigkeit, eine Position zu erreichen, und nicht, Menschen zum Folgen zu bewegen. Daher streben sie nach einer Position, einem Rang einem Tiel, und wenn sie es geschafft haben, halten sie sich für eine Führungskraft. Diese Denkweise schafft zwei verbreitete Probleme: Die einen haben den "Status" einer Führungskraft und erleben das frustrierende Gefühl, dass ihnen kaum jemand folgt. Die anderen haben einen solchen Status nicht, halten sich deshalb oft nicht für eine Führungskraft und versäumen es, ihre Leadership Skills zu entwickeln.

Die Soziologen erklären uns, dass selbst die introvertierteste Person im Laufe ihres Lebens etwa zehntausend andere Menschen beeinflusst! Das bedeutet, dass wir alle auf dem einen Gebiet die Führung übernehmen, während wir uns auf dem anderen führen lassen. Niemand ist davon ausgenommen, mal Führer, mal Geführter zu sein. Dein persönliches Führungspotential zu erkennen ist Deine eigene Aufgabe. In jeder gegebenen Situation und in jeder gegebenen Gruppe gibt es einen herausragenden Beeinflusser. Lasst mich das so erklären:

Die Mutter mag die beherrschende Beeinflusserin ihres Kindes des Morgens vor der Schule sein. So bestimmt Mama vielleicht, was gegessen und angezogen wird. Das Kind, das so noch am frühen Morgen beeinflusst wurde, kann ich der Schule Bestimmer über andere Kinder sein. Mama und Papa ihrerseits, die sich in einem Restaurant zum Essen treffen, werden womöglich beide vom Kellner dahingehend beeinflusst, die Spezialität des Hauses zu wählen. Und die Zeit, zu der abends gegessen wird, wird vielleicht durch die Arbeitsstunden der Mutter oder des Vaters bestimmt. Der herausragende Führer einer Gruppe ist leicht ermittelt. Es genügt zu beobachten, wie die Gruppenmitglieder sich versammeln. Wenn eine Frage zur Entscheidung ansteht, wer ist dann die Person, deren Meinung am wertvollsten scheint? Wer wird von den anderen am meisten beachtet, wenn die Frage diskutiert wird? Wem stimmen die Mitglieder am schnellsten zu? Und am wichtigsten: Wem folgen die anderen? Die Antwort auf diese Fragen hilft dabei den tatsächlichen Anführer einer Gruppe zu erkennen.

# **Der kleine Kerl, der mir vertraut**

Vorsichtig gehe ich voran,  
Denn sieh, mir folgt ein kleiner Mann;  
Wenn ich mal falsche Wege geh,  
Fürchte ich, dass ich ihn folgen seh.  
  
Was ich beginn,  
er schaut gleich her,  
Was ich auch tu, probiert auch er.  
Genau wie ICH , so will er sein,  
Der kleine Mann läuft hinterdrein.  
Was ich auch lass, was ich auch tu,  
Bedenken muss ich immerzu:  
Mein Weg ist auch für ihn gebaut-  
den kleinen Mann, der mir vertraut.



# 01

Das Leben besteht aus Beinflussern, die uns täglich empfangsbereit für ihre Eindrücke vorfinden und so dazu beigetragen haben, uns zu der Person zu formen, die wir sind. Es gab Begegnungen, die nur einen kurzen Moment dauerten, die Eindrücke für das ganze Leben, für die Ewigkeit hinterlassen haben. Niemand kann dieses geheimnisvolle Phänomen verstehen, dass wir Einfluss nennen... und doch... übt jeder von uns ständig Einfluss aus. Sei es heilend, segensreich, Schönes hinterlassenden Einfluss oder verwundenden, verletzenden, vergifteten, das Leben anderer schädigenden Einfluss.

## DIE BESTE INVESTITION IN DIE ZUKUNFT IST DER RICHTIGE EINFLUSS HEUTE

*Notes*


# Challenge

## DEIN STANDPUNKT JETZT

Als aller erstes werden wir uns jetzt mit Deinem aktuellen Standpunkt beschäftigen. Die Fragen, die Du als nächste beantworten sollst sind wichtig, um festzustellen wie du dich gerade fühlst und wo du stehst. Diese Selbstanalyse ist wichtig, bewußt in dich hineinzuhören und verschiedene Emotionen zuzulassen.

DEINE NOTIZ DES TAGES

---

---

---

---

---

---

---

# Q & A

Beantworte bitte folgende Fragen. Es ist wichtig, dass du hier ehrlich zu dir bist.

Q

WAS BEDEUTET LEADERSHIP FÜR DICH?

---

---

Q

DENKE AN JEMANDEN, DEN DU RESPEKTIERST UND ALS LEADER VERTARUST - VERGANGENHEIT ODER GEGENWART. WIE IST DER NAME?

---

---

Q

WAS GENAU GEFÄLLT DIR AN DIESER FÜHRUNGSQUALITÄT DIESER PERSON?

---

---

Q

WARST DU JEMALS IN EINER SEHR SCHWIERIGEN SITUATION, IN DER DU SEHR EMOTIONAL UND ÄNGSTLICH WARST, UND JEMAND HAT DICH AUS DIESER SITUATION HERAUSGEHOLT? WENN JA, WAS HAT DIESE PERSON GETAN, UM DIR ZU HELFEN?

---

---

# Q & A

Beantworte bitte folgende Fragen. Es ist wichtig, dass du hier ehrlich zu dir bist.



HAST DU DICH SCHON MAL MIT JEMANDEM IN DER  
FÜHRUNGSPosition GEMESSEN? ODER DIESE GAR ÜBERNOMMEN?  
WIE HAST DU DAS GEMACHT?

---

---



HAST DU SCHON MAL EINE ANWEISUNG EINER FÜHRUNGSKRAFT  
VERWEIGERT? WAS IST PASSIERT? HAST DU ES OFFENSICHTLICH  
GEMACHT ODER EHER VERDECKT?

---

---



HAST DU JEMALS SCHLECHTE FÜHRUNGSQUALITÄT ERFAHREN?  
WENN JA, WAS WAR DIESE SITUATION UND WARUM WÜRDEST DU SIE  
ALS SCHLECHT BEZEICHNEN?

---

---



WAS HÄTTEST DU DIR GEWÜNSCHT, DAS ES ANDERS GELAUFEN  
WÄRE?

---

---

# Q & A

Beantworte bitte folgende Fragen. Es ist wichtig, dass du hier ehrlich zu dir bist.



NENNE BITTE AUS DEINER SICHT 6 QUALITÄTEN, DIE EIN GUTER LEADER HABEN SOLLTE.

---

---



UND JETZT NENNE 6 QUALITÄTEN EINES SCHLECHTEN LEADERS:

---

---



WAS SIND DIE DINGE, DIE DIR ZULASSEN DAS VERTRAUEN IN DIE FÜHRUNGSKRAFT ZU VERLIEREN?

---

---



UND WAS WÄREN DIE DINGE, DIE FÜR DICH VERTRAUEN SCHAFFEN WÜRDEN BEI EINER FÜHRUNGSKRAFT?

---

---

# Q & A

Beantworte bitte folgende Fragen. Es ist wichtig, dass du hier ehrlich zu dir bist.



WAS WÄREN DIE DINGE, BEI DENEN DU DEN RESPEKT FÜR DIE FÜHRUNGSKRAFT VERLIEREN WÜRDEST?

---

---



UND WAS WÄREN DIE DINGE, DIE DEINEN RESPEKT BEI EINER FÜHRUNGSKRAFT GEWINNEN WÜRDEN?

---

---



SCHREIBE HIER BITTE DIE BEREICHE AUF, IN DENEN DU SCHON EINE FUNKTION ALS LEADER HATTEST:

---

---



UND WAS WÄREN DIE DINGE, DIE FÜR DICH VERTRAUEN SCHAFFEN WÜRDEN BEI EINER FÜHRUNGSKRAFT?

---

---

# Q & A

Beantworte bitte folgende Fragen. Es ist wichtig, dass du hier ehrlich zu dir bist.



WÜRDEST DU VON DIR BEHAUPTEN, DU BIST EIN GUTER LEADER? YES / NO

HAST DU DICH IN IRGENDEINER WEISE IN LEADERSHIP AUSGEBILDET?  
BÜCHER , KURSE, SEMINARE...?



NACH WAS SUCHEN DIE MEISTEN MENSCHEN IN EINER  
FÜHRUNGSKRAFT DEINER MEINUNG NACH?



WAS DENSKST DU, NACH WAS PFERDE IN EINEM LEADER SUCHEN?

# DIE FÜNF STUFEN DES LEADERSHIP

Fast alles steht und fällt mit der richtigen Führung. Die meisten Leute suchen lieber nach einer Ausnahme, statt zu versuchen, selbst zu einer Ausnahme zu werden.



# FÜNF-SCHRITTE-PROZESS

Hier ist eine Kurze Zusammenfassung der fünf Stufen. Auf jede einzelne gehen wir nun im weiteren Verlauf ein.



## POSITION

Die Menschen folgen Dir, weil sie müssen

## PERSON

Die Menschen folgen Dir, weil sie wollen

## PRODUKTION

Die Menschen folgen Dir, aufgrund dessen, was Du bereits für die Organisation getan hast

## MITARBEITERENTWICKLUNG

Die Menschen folgen Dir, aufgrund dessen, was Du alles für sie getan hast

## PERSÖNLICHKEIT

Die Menschen folgen Dir, aufgrund dessen, wer Du bist und was Du darstellst.

## Ebene 1 : POSITION

Das ist die Eintrittsebene zum Führen. Der Einfluss erwächst hier einzig und allein aus dem Titel. Wer auf dieser Ebene bleibt, erhält Zugang zu territorialen Rechten, Protokoll, tradition und Organisationsplänen. Das ist alles nichts schlechtes, solange es nicht zur Grundlage von Autorität und Einfluss wird, ist aber nur ein schwacher Ersatz für Führungsgeschick.

Jemand kann das "Sagen" haben , weil er mit einer Position betraut wurde. In dieser Position mag er auch Autorität haben. Aber wirkliche Führungskraft geht über die Autorität hinaus. Leadership ist mehr als gute Sachkenntnisse und Vertrautheit mit den richtigen Abläufen. Eine echte Führungskraft ist jemand, dem andere willig und vertrauensvoll folgen. Eine echte Führungskraft kennt den Unterschied zwischen Vorgesetztem und Führungskraft, wie im folgenden skizziert:

## ZUSAMMENFASSUNG

Der Vorgesetzte treibt seine Mitarbeiter an : Führungskraft leitet sie an

Der Vorgesetzte ist abhängig von Autorität: Die Führungskraft von gutem Willen

Der Vorgesetzte weckt Furcht: Die Führungskraft: Begeisterung

Der Vorgesetzte sagt "ICH" : die Führungskraft sagt "WIR"

Der Vorgesetzte will den Schuldigen für eine Panne ermitteln: Die Führungskraft will die Panne beheben

Der Vorgesetzte weiss, wie `s geht : die Führungskraft zeigt es.

Der Vorgesetzte sagt" Packen Sie es an "! Die Führungskraft sagt " Packen WIR es an"!

# **Die Charakteristika einer Führungskraft aufgrund der Position**

## **DIE SICHERHEIT BERUHT NUR AUF DEM TITEL, NICHT AUF DEM TALENT**

In der folgenden Geschichte aus den Ersten Weltkrieg schreit ein Gefeiter auf dem Schlachtfeld " Mach sofort das Streichholz aus!", um gleich darauf zu seinem Schrecken festzustellen, dass der Übeltäter General "Black Jack" Pershing war. Der Gefeite stammelte eine Entschuldigung, aber General Pershing klopft ihm nur auf den Rücken "Ist shcon in Ordnung, mein Sohn. Seien Sie nur froh, dass ich kein Leutnant bin." Was damit gesagt werden soll, dürfte klar sein:  
Je höher das Niveau der tatsächlichen Fähigkeiten und des damit verbundenen Einflusses, desto sicherer und suveräner tritt diese Person auf.

Die Ebene wird oft durch Ernennung erreicht

Alle anderen Ebenen werden aufgrund der Befähigung erreicht.

## **Die Leute folgen einer Führungskraft aufgrund Position, nicht über ihren Weisungsbereich hinaus**

Sie werden nur genau das tun, was on Ihnen verlangt wird, und keine Deut mehr. Eine niedrige Arbeitsmoral ist hier stets spürbar.Wenn die Führungskraft kein Vertrauen einflößt, fehlt es den Gefolgseuten an Engagement. Sie sind dann wie der kleine Junge, der von einem Prediger gefragt wurde, wie er zum nächsten Postamt komme. Als der Junge es ihm erklärt hatte, dankte ihm der Prediger und sagte zu ihm: "Wenn du heute Abend ins Tagungszentrum gehst, kannst Du hören, wie ich allen erkläre, wie sie in den Himmel kommen." Der Junge darauf hin: " Ich glaube nicht, dass ich kommen werde. Wo Sie ja nicht mal wissen, wie man zum nächsten Postamt kommt."

Führungskräften aufgrund der Position fällt es schwer mit Freiwilligen, höheren Angestellten und jungen Leuten zusammenarbeiten .

Freiwillige müssen nicht in der betreffenden Organisation arbeiten, daher fehlt einer Führungskraft aufgrund der Position der monetäre Hebel, um sie gefügig zu machen. Höhere Angestellte sind es gewohnt, an der Entscheidungsfindung beteiligt zu werden, und lehnen diktatorisches Führungsverhalten ab. Junge Leute lassen sich häufig noch wenig von Symbolen der Autorität beeindrucken.

Den meisten von uns ist beigebracht worden, dass es sich bei Führung um eine Position handelt. Und ind er wirklichenwelt müssen wir dann frustriert feststellen, dass nur wenige bereit sind, uns allein aufgrund unseres Titels zu folgen. Unsere Freude und unser Erfolg beim Führen anderer hängen von der Fähigkeit ab, die höheren Ebenen zu erreichen.