

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>AUTHENTISCH FÜHREN MIT NATÜRLICHER AUTORITÄT UND SOZIALER KOMPETENZ ...</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>STECKBRIEFE DER NEUN PERSÖNLICHKEITSPROFILE DES ENNEAGRAMMS .....</b>	<b>55</b>
1.1	Was gute Führung von Mitarbeitern ausmacht .....	10	2.1	Der Reformer: <i>Steckbrief des Profils eins</i> ....	56
1.2	Authentizität in der Führungsrolle .....	17	2.2	Der Unterstützer: <i>Steckbrief des Profils zwei</i> ....	58
1.3	Verantwortung und Führungsrolle .....	22	2.3	Der Erfolgsmensch: <i>Steckbrief des Profils drei</i> ....	60
1.4	Soziale Kompetenz .....	29	2.4	Der Individualist: <i>Steckbrief des Profils vier</i> ....	62
1.5	Sieben Kriterien für soziale Kompetenz .....	33	2.5	Der Strategie: <i>Steckbrief des Profils fünf</i> ....	64
1.5.1	<i>Einfühlungsvermögen (Empathie)</i> .....	33	2.6	Der loyale Skeptiker: <i>Steckbrief des Profils sechs</i> ..	66
1.5.2	<i>Fähigkeit und Bereitschaft zum Perspektivwechsel</i> .....	35	2.7	Der Optimist: <i>Steckbrief des Profils sieben</i> ..	68
1.5.3	<i>Klares Rollenbewusstsein und die Fähigkeit zum Rollenwechsel</i> .....	37	2.8	Der Boss: <i>Steckbrief des Profils acht</i> ....	70
1.5.4	<i>Lösungsorientierung und strategische Ausrichtung</i> ....	40	2.9	Der Vermittler: <i>Steckbrief des Profils neun</i> ...	72
1.5.5	<i>Kritikfähigkeit, Konfliktfähig- keit, Krisenfestigkeit</i> .....	42	<b>3</b>	<b>Die PERSÖNLICHKEITSPROFILE DES ENNEAGRAMMS IM FÜHRUNGS-CHECK DER SOZIALEN KOMPETENZ .....</b>	<b>74</b>
1.5.6	<i>Unterstützung nicht konformer Mitglieder</i> .....	44	3.1	Persönlichkeitsprofil eins: <i>der Reformer im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i> ....	74
1.5.7	<i>Sich und das eigene Team taktisch klug im System positionieren</i> .....	46	3.2	Persönlichkeitsprofil zwei: <i>der Unterstützer im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i> ....	83
1.6	Authentizität erfordert Charakter .....	47			
1.7	Das Enneagramm als Reflexionshilfe im Führungsalltag .....	49			

3.3	Persönlichkeitsprofil drei: <i>der Erfolgsmensch im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	92	5	<b>PERSÖNLICH REIFEN UND VONEINANDER LERNEN – acht Führungspostulate im Führungs-Check . . . . .</b>	162
3.4	Persönlichkeitsprofil vier: <i>der Individualist im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	101	1	<b>Die authentische Führungs-kraft verfügt über Selbst-kontrolle und strahlt daher Autorität und Sicherheit aus.</b>	162
3.5	Persönlichkeitsprofil fünf: <i>der Stratege im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	110	2	<b>Auch einer authentischen Füh-rungskraft unterlaufen Fehler, aber sie geht offen damit um und lernt aus ihnen. . . . .</b>	165
3.6	Persönlichkeitsprofil sechs: <i>der loyale Skeptiker im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	119	3	<b>Die authentische Führungs-kraft mag Menschen – insbesondere jene, die ihr anvertraut sind. . . . .</b>	168
3.7	Persönlichkeitsprofil sieben: <i>der Optimist im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	129	4	<b>Die authentische Führungs-kraft beweist sich als exzellerter Teamspieler. . . . .</b>	171
3.8	Persönlichkeitsprofil acht: <i>der Boss im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	138	5	<b>Die authentische Führungs-kraft ist ein guter Zu- und Hinhörer. . . . .</b>	174
3.9	Persönlichkeitsprofil neun: <i>der Vermittler im Führungs-Check der sozialen Kompetenz . . . . .</i>	147	6	<b>Die authentische Führungs-kraft vertraut ihren Mitarbeitern und delegiert Verantwortung. . . . .</b>	176
4	<b>PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG MIT DEM ENNEAGRAMM . . . . .</b>	157	7	<b>Die authentische Führungs-kraft unterstützt andere Füh-rungskräfte bedingungslos.</b>	179
4.1	Integration weiterer Verhaltensweisen – <i>beginnend mit den Qualitäten des Entwicklungspunktes . . . . .</i>	158	8	<b>Die authentische Führungs-kraft bewältigt die Einsam-keit der Führungsrolle. . . . .</b>	182
4.2	Dem Stressverhalten wirksam und präventiv begegnen . . . . .	159	6	<b>WARUM UNTERNEHMEN MIT DEM ENNEAGRAMM ARBEITEN . . . . .</b>	185
				<i>Weiterführende Literatur . . . . .</i>	190
				<i>Stichwortverzeichnis . . . . .</i>	190

# **1 AUTHENTISCH FÜHREN MIT NATÜRLICHER AUTORITÄT UND SOZIALER KOMPETENZ**

*Der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist nicht das Kapital oder die Arbeit, sondern die Führung.*

Reinhard Mohn

*Den Charakter eines Menschen erkennt man erst, wenn er Vorgesetzter geworden ist.*

Erich Maria Remarque

*Wir können nur das bewirken, was wir in uns selbst bewirkt haben.*

Dalai-Lama

*Um Menschen zu führen, gehe ich hinter ihnen.*

Laotse

*Eine gute Führungskraft gibt jedem Mitarbeiter das Gefühl, selbst entschieden zu haben.*

Daniel Goeudevert

*Es sollte uns nachdenklich stimmen, dass im Deutschen „einen anführen“ so viel heißt wie betrügen.*

Georg Christoph Lichtenberg

*Es ist falsch, dass im Leben die „Umstände“ entscheiden. Im Gegenteil: Die Umstände sind immer der neue Kreuzweg, an dem der Charakter entscheidet.*

José Ortega y Gasset

*Seine eindrucksvollste Leistung bestand darin, dass es ihm stets gelang, die Entwicklung in Richtung Zusammenhalt zu lenken.*

Richard J. Danzig, Marine-Minister unter Bill Clinton, über den Polarforscher Sir Ernest Shackleton, der Anfang des 20. Jahrhunderts mit 27 Männern zwei Jahre im antarktischen Packeis überlebte und alle gesund nach Hause brachte