

INHALTSVERZEICHNIS

1	AUTHENTISCH FÜHREN MIT NATÜRLICHER AUTORITÄT UND SOZIALER KOMPETENZ ...	7	2	STECKBRIEFE DER NEUN PERSÖNLICHKEITSPROFILE DES ENNEAGRAMMS	55
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 Stratege: <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	3	DIE PERSÖNLICHKEITSPROFILE DES ENNEAGRAMMS IM FÜHRUNGS-CHECK DER SOZIALEN KOMPETENZ	74
1.5.6	<i>Unterstützung nicht konformer Mitglieder</i>	44	3.1	Persönlichkeitsprofil eins: <i>der Reformer</i> <i>im Führungs-Check</i> <i>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</i> <i>im Führungs-Check</i> <i>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
3.4	Persönlichkeitsprofil vier: <i>der Individualist im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	101
3.5	Persönlichkeitsprofil fünf: <i>der Strategie im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	110
3.6	Persönlichkeitsprofil sechs: <i>der loyale Skeptiker im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	119
3.7	Persönlichkeitsprofil sieben: <i>der Optimist im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	129
3.8	Persönlichkeitsprofil acht: <i>der Boss im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	138
3.9	Persönlichkeitsprofil neun: <i>der Vermittler im Führungs-Check der sozialen Kompetenz</i>	147

4 **PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG MIT DEM ENNEAGRAMM** 157

4.1	Integration weiterer Verhaltensweisen – <i>beginnend mit den Qualitäten des Entwicklungspunktes</i> . .	158
4.2	Dem Stressverhalten wirksam und präventiv begegnen	159

5 **PERSÖNLICH REIFEN UND VONEINANDER LERNEN – acht Führungspostulate im Führungs-Check** 162

1	<i>Die authentische Führungs- kraft verfügt über Selbst- kontrolle und strahlt daher Autorität und Sicherheit aus.</i>	162
2	<i>Auch einer authentischen Füh- rungskraft unterlaufen Fehler, aber sie geht offen damit um und lernt aus ihnen..</i>	165
3	<i>Die authentische Führungs- kraft mag Menschen – insbesondere jene, die ihr anvertraut sind.</i>	168
4	<i>Die authentische Führungs- kraft beweist sich als exzellenter Teamspieler.</i>	171
5	<i>Die authentische Führungs- kraft ist ein guter Zu- und Hinhörer.</i>	174
6	<i>Die authentische Führungs- kraft vertraut ihren Mitarbeitern und delegiert Verantwortung.</i>	176
7	<i>Die authentische Führungs- kraft unterstützt andere Füh- rungskräfte bedingungslos.</i>	179
8	<i>Die authentische Führungs- kraft bewältigt die Einsam- keit der Führungsrolle.</i>	182

6 **WARUM UNTERNEHMEN MIT DEM ENNEAGRAMM ARBEITEN** 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