



## **INSTITUT HUEMER**

Fachwerk für Stressprävention, Familien- und Erwachsenenbildung  
GOTTFRIED HUEMER, LINDACHER STRASSE 10, A-4663 LAAKIRCHEN  
TEL: 07613/45000, HUEMER@INSTITUTHUEMER.AT. WWW.UNTERNEHMERKRAFT.AT

# **Die Kunst sinnorientiert und kraftvoll zu führen**

**Basis für inneren und äußeren Erfolg**

**Stand:** Jänner 2014

**Autor:** Gottfried Huemer

## **Impressum:**

Medieninhaber und Hersteller:

Institut Huemer Gemeinnützige GmbH  
Lindacherstr. 10  
4663 Laakirchen

Alle Rechte vorbehalten

Auflage: Jänner 2014

Autor:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung der Institut Huemer GmbH ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Fotokopien, Vervielfältigungen, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen. Eine Haftung der Institut Huemer GmbH ist ausgeschlossen.

Soweit im Folgenden personenbezogene Bezeichnungen nur in der männlichen Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen oder Männer in gleicher Weise. Bei der Anwendung auf bestimmte Personen wird die jeweils geschlechtsspezifische Form verwendet.

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>3</b>
<b>2 INNERE KRÄFTE, DIE UNS STÄRKEN..... FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.</b>	
<b>2.1 WO KOMMEN SIE HER? .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 DIE INNEREN KRÄFTE SIND NICHT SICHTBAR .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 GEFÜHLVOLLE MENSCHEN SIND NICHT ABGEHOBBEN.....</b>	<b>4</b>
<b>2.4 GEFÜHLSBETONTE MENSCHEN SIND KLAR IN IHREN AUSSAGEN .....</b>	<b>5</b>
<b>2.5 WIE ENTSTEHT EINE VERBUNDENHEIT ZU ANDEREN MENSCHEN?.....</b>	<b>5</b>
<b>3 LEITBILDER UND ZIELE.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1 WIE FUNKTIONIERT GEFÜHLVOLLES FÜHREN?.....</b>	<b>7</b>
<b>3.2 MENSCHEN BRAUCHEN EIN STIMMIGES LEITBILD.....</b>	<b>7</b>
<b>3.3 KLARE ZIELE ALS BASIS FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG .....</b>	<b>8</b>
<b>4 ACHTSAMKEIT UND FÜHREN.....</b>	<b>9</b>
<b>4.1 ACHTSAMES SELBST – FÜHREN ALS FÜHRUNGSKRAFT.....</b>	<b>9</b>
<b>4.2 JEDER MENSCH WIRD AUCH VON AUSSEN GEFÜHRT .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 JEDER MENSCH WIRD AUCH VON INNEN GEFÜHRT .....</b>	<b>10</b>
<b>5 BEZIEHUNG UND FÜHRUNG .....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 VIELE BEWUNDERER MEINEN ES NICHT EHRlich.....</b>	<b>11</b>
<b>5.2 GELUNGENE BEZIEHUNGEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN.....</b>	<b>11</b>
<b>5.3 MITARBEITER BRAUCHEN KLARE AUFTRÄGE .....</b>	<b>11</b>
<b>5.4 GUTE KOMMUNIKATION DURCH SACH- UND BEZIEHUNGSEBENE .....</b>	<b>12</b>
<b>6 FRAGEN UND ZUHÖREN ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT .....</b>	<b>13</b>
<b>6.1 WER FRAGT, DER FÜHRT.....</b>	<b>13</b>
<b>6.2 AUFMERKSAMES ZUHÖREN VERMINDERT MISSVERSTÄNDNISSE .....</b>	<b>13</b>
<b>6.3 AKTIVES ZUHÖREN ALS GUTE GESPRÄCHSBASIS .....</b>	<b>14</b>

**INSTITUT HUEMER GEMEINNÜTZIGE GMBH**  
**FACHWERK FÜR STRESSPRÄVENTION, FAMILIEN- UND ERWACHSENENBILDUNG**  
**LINDACHERSTR. 10, 4663 LAAKIRCHEN**

<b>7</b>	<b>PERSÖNLICHKEIT UND FÜHRUNG .....</b>	<b>15</b>
7.1	AUTHENTIZITÄT UND SELBSTMANAGEMENT ALS BASIS GUTER FÜHRUNG .....	15
7.2	SCHWÄCHEN UND FEHLER SIND WICHTIG .....	15
7.3	KONSTRUKTIVE KRITIK ALS FÜHRUNGSAUFGABE .....	15
7.4	SOZIALE KOMPETENZ ALS MOTIVATIONSAKTOR .....	16
7.5	ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTE KENNEN IHRE GEFÜHLE .....	16
<b>8</b>	<b>SINN UND WERTE IN DER FÜHRUNG .....</b>	<b>18</b>
8.1	SELBSTWERT UND FREMDEWERT IM EINKLANG .....	18
8.2	MITARBEITER SINNVOLL FÜHREN .....	18
8.3	GLAUBE, HOFFNUNG UND LIEBE IN DER FÜHRUNG.....	19
<b>9</b>	<b>LOB UND FEEDBACK IN DER FÜHRUNG .....</b>	<b>20</b>
9.1	FEEDBACK ALS REGELMÄSSIGE ANERKENNUNG .....	20
9.2	LOB ALS BASIS FÜR MOTIVATION .....	20
<b>10</b>	<b>DIE VERBINDUNG MIT DER INNEREN KRAFT .....</b>	<b>22</b>
10.1	GEFÜHLE ALS ERFOLGSFAKTOR .....	22
10.2	FÜHREN ALS DIENST AM NÄCHSTEN .....	22
<b>11</b>	<b>QUELLEN DER INNEREN RUHE UND GELASSENHEIT .....</b>	<b>23</b>
11.1	WO IST DIE RICHTIGE QUELLE DES LEBENS? .....	23
11.2	DAS FINDEN DER URQUELLE IST EINFACH, ABER NICHT LEICHT!.....	23
11.3	WIE KANN MAN DIE INNERE QUELLE SAUBER HALTEN .....	23
11.4	IMPULSE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE .....	24

## **EINLEITUNG**

**Innere Kräfte und Unternehmensentwicklung haben auf den ersten Blick wenig miteinander zu tun, denn Gefühle werden als Privatangelegenheit betrachtet.**

Aber die derzeitige wirtschaftliche Situation und der finanzielle Druck verlangen von Führungskräften heute ein sehr hohes Maß an persönlicher Standhaftigkeit, um notwendige Entscheidungen mit Mut und Zuversicht zu treffen. Deshalb wird die Arbeit mit Werten und persönlichen Einstellungen als immer wichtiger und geschäftskonformer erlebt. Wer stimmig mit sich und anderen umgehen kann, berücksichtigt neben dem Geschäftlichen auch den ganzen Menschen. Eine gefühlvolle Führungskraft wirkt menschlich, authentisch und glaubwürdig. Das strahlt aus, schafft Vertrauen und verwandelt das Unternehmen in einen Ort voller Energie und Inspiration.

Zunehmend fühlen sich Menschen in verantwortlichen Positionen überfordert. Die täglichen Anforderungen nehmen immer mehr zu und Aufgaben müssen in kürzerer Zeit schneller erledigt werden. Überreizung und innere Anspannung ist an der Tagesordnung. Wo finden wir die Kraft, all diesen Ansprüchen möglichst gelassen zu begegnen?

Wo kann man sich immer wieder neue Energie und positive Kräfte holen, die jeder Mensch in sich hat? Die Verbindung dazu ist Voraussetzung für eine langfristige und nachhaltige Freude an der Arbeit, Gelassenheit und inneren Ruhe.

## **INNERE KRÄFTE, DIE UNS STÄRKEN**

### **Wo kommen sie her?**

Jeder Mensch kennt den Unterschied zwischen Zuversicht und Zweifel, zwischen Ohnmacht und Sicherheit oder zwischen Gelassenheit und Ungeduld. Wir brauchen diese Polaritäten, um bei scheinbarer Abwesenheit von kräftigenden Befindlichkeiten von den „Gegenspielern“ darauf aufmerksam gemacht zu werden. Wenn jemand zum Beispiel seine Selbstsicherheit nicht gut nützt, dann schickt diese Kraft dann den Zweifel - sozusagen als Botschafter, damit der Mensch darauf aufmerksam wird, dass er eben seine Selbstsicherheit nicht so nützt wie sie es gerne hätte.

### **Die inneren Kräfte sind nicht sichtbar**

Diese Kräfte liegen nicht irgendwo im „Außen“, sondern im Menschen selber. Sie sind für den Menschen aber nicht sichtbar und somit für den Verstand nicht so leicht zu begreifen. Viele Menschen, besonders Führungskräfte suchen sich ihre Kraft und Anerkennung deshalb „im Außen“, das bedeutet, sie sind abhängig vom Applaus der Anderen. Sie versuchen mit allen Mitteln perfekt zu sein und keine Schwächen zu zeigen. Natürlich sind sie dann verletzt und unglücklich, wenn es einmal nicht so läuft, wie sie wollen, wenn andere nicht so handeln, wie sie es für gut befinden oder wenn ein Mitarbeiter kündigt, obwohl man soviel für ihn getan hat.

### **Gefühlvolle Menschen sind nicht abgehoben**

Gefühlsbetonte Menschen sind nicht abgehoben, sondern stehen mit beiden Beinen am Boden. Sie fühlen sich mit sich und der Umgebung verwurzelt und richten ihr Handeln danach aus. Sie wissen, dass sie auf etwas zurückgreifen können, dass sie trägt, unabhängig von äußeren Einflüssen und eigenen Schwächen. Sie wissen, dass sie immer mit inneren Kräften verbunden sind, die man im weitesten Sinn Gefühle nennt und sie wissen, dass sie diese Gefühle jederzeit anzapfen können. Dabei ist es egal, ob sie diese Kräfte in der Natur stärken, aus der Ruhe oder sonst irgendwo holen.

Das hat den großen Vorteil, dass ihr ganzes Leben nicht auf Gewinn, Streben nach Macht und Anerkennung im Außen fokussiert ist. Mitarbeiter, die von solchen Menschen geführt werden, spüren das, indem sie zu solchen Menschen Vertrauen haben, sie als authentisch und menschlich erleben.

### **Gefühlsbetonte Menschen sind klar in ihren Aussagen**

Einen gefühlvollen Menschen erkennt man am sicheren Auftreten und an der Klarheit seiner Aussagen. Damit ist nicht Klarheit als Machtfaktor gemeint, sondern Klarheit durch eine innere Haltung von Mitgefühl und Wertschätzung gegenüber der anderen Person. Das bedeutet, er weiß um seine hohe Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, den Kunden und allen Menschen. Er nutzt andere nicht zu seinem eigenen Vorteil aus.

Es ist also auch eine klare Absage gegen das heute so oft vorherrschende Prinzip der Gewinnmaximierung. Führung ist für ihn ein Dienst am Menschen, was aber materielle Wertschätzung absolut nicht ausschließt. Nur bekommt diese eine andere Funktion, indem sie allen Menschen dient und nicht einzelnen Aktionären. Natürlich ist dieser „Blick auf das Allgemeinwohl“ eine große Herausforderung, wenn man aber den Blick auf das Ganze nicht verliert, dann wird man aus einer inneren Verbundenheit mit allen gar nicht anders handeln können.

### **Wie entsteht eine Verbundenheit zu anderen Menschen?**

Der Weg ist einfach, aber nicht leicht. Der einfachste Weg sind regelmäßige Zeiten der Stille und das Hören nach Innen. Ich erinnere mich hier an ein gutes Beispiel: In einem Interview wurde der Manager eines großen Autokonzerns von einem Journalisten gefragt was er tue, dass er immer so fit sei. Er erzählte daraufhin Folgendes: „Ja, wissen Sie, wenn ich meine ‚Kraftkammer‘ nicht hätte, dann wäre mir das alles sicherlich nicht mehr in diesem Maße angenehm.“ Er erklärte weiter, dass diese Kraftkammer ein Raum bei ihm im Keller sei, den er jeden Tag um 6 Uhr in der Früh betritt, um eine halbe Stunde seine Zen-Meditation zu machen und sich zu sammeln. Anschließend aktiviere er eine halbe Stunde seine Körper an seinen Turngeräten.

**INSTITUT HUEMER GEMEINNÜTZIGE GMBH**  
**FACHWERK FÜR STRESSPRÄVENTION, FAMILIEN- UND ERWACHSENENBILDUNG**  
**LINDACHERSTR. 10, 4663 LAAKIRCHEN**

An diesem Beispiel und an unzähligen weiteren sieht man den Unterschied zwischen erfolgreichen Unternehmern, die gesund und aktiv bleiben und zwischen Unternehmern, die zwar über gewisse Jahre sehr erfolgreich scheinen, aber spätestens in der Lebensmitte mit vielen körperlichen und psychischen Problemen zu kämpfen haben.



## **LEITBILDER UND ZIELE**

### **Wie funktioniert gefühlvolles Führen?**

Unter Führung wird leider oft verstanden, andere Menschen zu manipulieren, um das eigene Ziel zu erreichen. Ziele sollten sich aber nicht nur auf einen selber beziehen, sondern den gesamten Betrieb, die Mitarbeiter, alle Beteiligten und natürlich den Führenden selber mit einschließen. Unternehmensziele sind natürlich wichtig für die Orientierung der Mitarbeiter und für die gesamte Organisation. Viel wichtiger für eine Führungskraft sind aber neben den mittel- und kurzfristigen Führungszielen, die Lebensziele, die die Identität des gesamten Unternehmens ausmachen. Alle Mitarbeiter müssen sich darin finden und das Gefühl haben, dass sie positiv bei diesen Zielen mitwirken können.

Viele Probleme und Gründe für Desmotivation liegen heutzutage darin, dass in manchen Unternehmen nur mehr die Befriedigung der Aktionäre im Vordergrund steht und das von den Mitarbeitern verdiente Geld in fremden Händen landet. Ihre Arbeitsleistung wird also dazu missbraucht, um das Vermögen von fremden Menschen zu vermehren. Natürlich spüren sie das. Es wirkt sich dann in Desmotivation, Unsicherheit, Krankheit und Burn-out aus. Solche Mitarbeiter verlieren den Sinn in ihrer Arbeit und fühlen sich als Mensch nicht mehr geachtet.

### **Menschen brauchen ein stimmiges Leitbild**

Es ist deshalb immer wichtig, ein Leitbild, die Werte und Visionen, nicht nur im stillen Kämmerlein zu erarbeiten, sondern zu versuchen alle dabei mit einzuschließen. Dies ist mit folgenden Fragen möglich:

- Wer sind wir?
- Was wollen wir?
- Welchen Nutzen haben unsere Kunden?
- Welchen Nutzen hat unser Umfeld?
- Wer wollen wir sein? Was leisten wir für die Menschen, für die Mitarbeiter, für das Umfeld und für die ganze Welt?

Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild ist die Basis für die Identifizierung eines jeden Mitarbeiters mit dem Betrieb. In allen Traditionsunternehmen findet man solche Leitbilder, die

zwar immer wieder um Nuancen verändert werden können, aber von der Grundausrichtung eine große nährnde Kraft für das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Führungskräfte haben. Führung heißt also, gemeinsame Werte zu finden, sie bewusst zu machen und auch selber zu leben und diese natürlich auch bei den Mitarbeitern einzufordern. Das ist die Basis für eine gute Firmenkultur. Wenn nur mehr die Zahlen im Vordergrund stehen, dann geht der Blick am Wesentlichen vorbei.

### **Klare Ziele als Basis für den Geschäftserfolg**

Unternehmen die keine klaren Ziele verfolgen, sind sehr gefährdet, wie ein Spielball hin- und hergeworfen zu werden. Häufig fehlen dann auch Erfolgserlebnisse. Klare Ziele sind für alle deshalb so wichtig, weil sie einen bestimmten Weg weisen, und allen eine Richtung vorgeben, an der sich der gesamte Betrieb orientieren kann. Ziele sind auch deshalb so wertvoll, weil man immer wieder messen kann, wo man sich gerade auf dem Weg dorthin befindet und den Fortschritt mit Erfolgserlebnissen feiern kann.

Realistische und wertvolle Ziele sind ein wesentlicher Bestandteil für Zufriedenheit und Wohlbefinden. Sie geben Richtung, Halt und Kraft. Wichtig bei der Ausrichtung von Zielen ist es allerdings, den Blick auf das Ganze nicht zu verlieren. Das merkt man daran, wenn man trotz einer bestimmten Ausrichtung, die Herausforderungen und Freuden des jetzigen Augenblicks nicht aus den Augen verliert. Menschen die klar wissen was sie wollen, haben wesentlich mehr Kraft den Lebensweg zu gehen, den sie für sich selber am besten erachten und nicht den, den andere für sie vorgesehen haben. Sie geraten nicht so schnell in die Opferrolle, wo alle anderen dafür verantwortlich gemacht werden, dass es einem nicht gut geht oder dass man das Leben nicht so leben kann, wie man es möchte. Es ist oft angenehmer, die anderen für etwas verantwortlich zu machen. Jemand der aber in der Opferrolle bleibt, ist nicht handlungsfähig und kann sein Leben nicht positiv gestalten. Natürlich ist es oft nicht einfach das Leben selbst in die Hand zu nehmen, aber langfristig gesehen sind solche Menschen wesentlich gesünder, haben mehr Lebensfreude und können Tiefschläge erheblich besser wegstecken.

## **ACHTSAMKEIT UND FÜHREN**

### **Achtsames Selbst – Führen als Führungskraft**

Nur wer versteht, sich selbst gut zu führen, kann auch andere Menschen gut führen. Vielfach ist es aber so, dass Führungskräfte alles andere lieber machen, als auf sich selbst zu schauen und dann natürlich in ein tiefes Loch fallen, wenn diese äußeren Zuflüsse, wie Macht, Anerkennung, Statussymbole verschwinden. Viele unterschätzen, wie wichtig es ist, immer selber an sich zu arbeiten, um bei Problemen die Schuld nicht bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder anderen Umständen zu suchen. Führungskräfte, die ihre eigenen Stärken und Schwächen gut kennen, die eine gute Selbstreflexion besitzen, handeln nicht aus Abhängigkeit zu den anderen, sondern wissen, dass sie selbstbestimmt über ihr Leben und über die eigene Befindlichkeit entscheiden können. Natürlich haben auch solche Menschen Probleme, aber sie sehen diese aus einem ganz anderen Blickwinkel.

Menschen haben nicht dann eine gute Persönlichkeit, wenn sie durch Macht und Gewalt ihre Ziele erreichen, sondern dann, wenn sie als ganzer Mensch erlebt werden, mit all ihren Schwächen und Stärken, Gewohnheiten, Glaubenssätzen und Unzulänglichkeiten. Diese Menschen haben auch keine Probleme Fehler einzugestehen und Schwächen zuzugeben. Wenn Menschen glauben, keine Schwächen zeigen zu dürfen, erkennen andere schnell deren Tricks und verzweifelten Versuche, diese zu verbergen. Gerade solche Menschen werden nicht als starke Persönlichkeiten erlebt, sondern als schwach und unklar. Führungskräfte, die authentisch sind und ihre spirituelle Kraft nutzen, handeln aus einer positiven inneren Haltung. Das funktioniert aber nur dann, wenn man das starke Ich-bezogene Ego verlässt, um umfassendere Bewusstseinsräume zu erschließen. Eine große Hilfe sind dabei Zeiten der Ruhe und Entspannung.

### **Jeder Mensch wird auch von außen geführt**

In der Vorstellung von vielen Führungskräften, steht Führung nur im einseitigen Tun und Machen. Worte wie „abhängig sein, eingeschränkt sein, sich einfügen oder etwas zulassen“ werden oft verdrängt oder ausgeblendet bzw. negativ erlebt, weil man dann ja ausgeliefert wäre. Trotzdem kann kein Mensch ohne Führung leben, egal, ob das im Inneren die Glaubenssätze und

Werte sind, die uns beeinflussen, oder im Außen die Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter oder in der Familie die Frau und Kinder. Sie steuern das eigene Leben mehr als man glaubt. Auch von außen unbeeinflussbare Schicksale haben oft einen starken Einfluss. Viele Führungskräfte haben damit aber ein Problem, weil sie das als Unterwerfung oder Beeinflussung erleben. Sie wollen über ihr Leben selbst bestimmen. Das sieht man auch am Wort „selbst-ständig“, d.h. man ist ständig selbst im Tun. Wenn man dann aber niemanden mehr hat, an den man sich anhalten kann, dann wird die Luft „oben“ gerade dann, wenn es einem einmal nicht so gut geht, sehr dünn.

### **Jeder Mensch wird auch von innen geführt**

Somit wären wir wieder beim Thema Gefühle. Menschen, die wissen, dass sie innere Kräfte haben, die sie stärken und ermutigen, können Belastungen mit wesentlich mehr innerer Ruhe begegnen. Vielfach erlebe ich bei Führungskräften auch, dass sie keinerlei Freunde haben. Soziale Kontakte bis auf Geschäftliches reduziert haben und sich von der Frau bzw. Partnerin schon lange nicht mehr verstanden fühlen. Der Kontakt mit anderen Menschen hat sich lediglich auf geschäftliche Kontakte reduziert und bei Gesprächen dreht sich alles oft nur um die eigene Profilierung und Suche nach neuen geschäftlichen Kontakten. Dabei wäre gerade der Kontakt mit Menschen außerhalb dieser Themen sehr wichtig - Freunde, mit denen man auch nüchtern über Lebensfragen diskutieren kann, denen man seine Sorgen und Ängste anvertrauen kann, ohne Angst haben zu müssen, dafür in eine Schublade geschoben zu werden. Viele merken erst wenn sie krank sind oder wenn der Machtstrom abreißt, wie einsam und verlassen sie in Wirklichkeit sind.

## **BEZIEHUNG UND FÜHRUNG**

### **Viele Bewunderer meinen es nicht ehrlich**

Je höher die berufliche Position, desto gefährlicher wird es, sich der Kritik zu entziehen und sich mit Bewunderern zu umgeben. Aber solche Fans sind oftmals nicht ehrlich, sondern versuchen nur zu ihrem eigenen Vorteil an der Macht des Anderen mitzunaschen. Bei Freunden ist das anders. Diese haben kein Problem damit, jemandem den Spiegel vorzuhalten und auch einmal ehrlich seine Meinung zu sagen. Aber viele Führungskräfte haben Angst davor, sie umgeben sich daher lieber mit Bewunderern.

### **Gelungene Beziehungen von Führungskräften**

Voraussetzung für gutes Führen ist Mitgefühl mit den Mitmenschen. Wenn man das hat, dann sieht man den Menschen nicht nur mit den äußeren Augen, sondern auch mit inneren Wahrnehmungen. Man versteht die Handlungen des Anderen besser, erkennt dessen Schwächen und kann besser auf dessen Stärken eingehen. Wenn man sein Gegenüber als Ganzes sieht, dann ist es wesentlich einfacher, zielgerichtet Aufgaben zu übertragen. Basis dafür sind Aufmerksamkeit und Zeit. Gerade das fehlt aber vielen Führungskräften. Viele betrachten es deshalb als unnötigen Luxus, Zeit und Energie in die Beziehungsgestaltung zu stecken. Aber hier zu investieren, trägt reichlich Zinsen.

### **Mitarbeiter brauchen klare Aufträge**

Häufig erlebe ich in Betrieben, dass z.B. Mitarbeitern Anordnungen und Anweisungen zwischen Tür und Angel gegeben werden. Nicht nur, dass diese dann oft falsch verstanden werden, sondern es verursacht Stress, nicht nur beim Mitarbeiter, sondern auch bei einem selber. Das führt zu Unzufriedenheit und Missverständnissen. Ganz anders erlebe ich das in Betrieben, wo Besprechungen als angenehme Rituale erlebt werden, wo in gegenseitiger Wertschätzung sich jeder die Zeit nimmt, seine Bedürfnisse zu äußern und sein Gegenüber auch die Möglichkeit hat zuzuhören und rückzufragen, ob er auch alles richtig verstanden hat. Beide fühlen sich dann wertgeschätzt und gehen zufrieden aus der Besprechung heraus.

Oft sieht eine Führungskraft nur das eigene Anliegen, nimmt nur den eigenen Druck wahr und er bleibt in seinen eigenen Interessen stecken, ohne den anderen in seiner Befindlichkeit wahrzunehmen. Dies funktioniert aber nur scheinbar und alle anderen Signale, wie innere Ablehnung, innere Abwehr oder Ängste werden nicht erkannt. Sie existieren aber. Natürlich verzweifeln dann Führungskräfte oft an den unverständlichen Reaktionen der Mitarbeiter, wo man ihnen doch alles so klar gesagt hat.

### **Gute Kommunikation durch Sach- und Beziehungsebene**

Viele Menschen begegnen sich nur auf der Sachebene, es ist also eine Begegnung von Kopf zu Kopf, die Gefühlsebene wird komplett ausgeschaltet. Eine gute Kommunikation mit Mitarbeitern bedeutet aber immer, dass man sowohl auf der Fach- als auch auf der Beziehungsebene bzw. Gefühlsebene Kontakt findet. Es sind gerade die Gefühle, die jeden bewegen. Und jeder Chef weiß, dass wenn jemand begeistert ist, dieser mit einer ganz anderen Haltung und wesentlich besser verkauft, als wenn jemand nur Dienst nach Vorschrift macht. Sehr gut hat man das ja bis zum Fall der Mauer bei Besuchen im Ostblock erlebt. Ein Verkäufer, der seine Gefühle wie Begeisterung aber auch Enttäuschung anspricht und zulässt, der wird von allen als echt und authentisch erlebt.

## **FRAGEN UND ZUHÖREN ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT**

### **Wer fragt, der führt**

Oft wird von Führungskräften die Macht des Fragens unterschätzt. Wenn Führungskräfte wüssten, dass sie durch Fragen sehr viel erreichen, dann würden sie sich viel mehr Zeit dafür nehmen. Fragen signalisiert Interesse am Anderen, Interesse an seinen Gefühlen, Befindlichkeiten, Stärken und der Gegenüber hat das Gefühl, dass seine Meinung wichtig ist. Fragen sollten allerdings immer offen sein. Mit den so genannten W-Fragen: Was? Wer? Wie? Wo? Wann? Welche? erhält man wesentlich mehr Informationen, als wenn der Gegenüber nur noch mit Ja oder Nein antworten muss. Es ist z.B. ein großer Unterschied, ob man fragt: „Haben Sie alles verstanden?“ oder: „Wie haben Sie das verstanden, was ich jetzt gesagt habe?“ oder: „Ist Ihnen das so recht?“ oder „Was brauchen Sie noch, damit Sie mit unserer Vereinbarung zufrieden sind?“ Auch Warum Fragen erweisen sich oft nicht als günstig. Es ist ein Unterschied, ob man fragt: „Warum haben Sie das jetzt nicht gemacht?“ oder: „Was hat Sie daran gehindert, diese Arbeit fertig zu stellen?“ Auch Ratschläge können gut mit Fragen verbessert werden. Es ist besser zu fragen: „Was wäre, wenn Sie diese neue Technik probieren würden?“ als zu sagen: „Probieren Sie diese neue Technik!“ oder „Was halten Sie von der Idee, wenn wir..“ anstelle „Wir machen jetzt ...“.

### **Aufmerksames Zuhören vermindert Missverständnisse**

Die meisten Fehler bei einem Gespräch werden gemacht, wenn man dem Anderen nicht zuhört, sondern während dieser sein Thema darlegt, schon überlegt, was man antworten möchte. Das führt nicht nur dazu, dass der Andere sich abgewertet fühlt, sondern auch dazu, dass man oft viele Details des Anderen nicht oder nur unvollständig versteht. Viel besser ist es, den Anderen ausreden zu lassen und zu reflektieren, was man selber von ihm nun gehört hätte, um sicher zu stellen, ob das was bei einem angekommen ist, der Absender auch so gemeint hat. Ein guter Satz kann sein: „Ich habe jetzt verstanden, dass Sie ...“ oder „Verstehe ich richtig, dass Sie ...“, dann hat der andere die Möglichkeit, seine Aussagen gegebenenfalls noch einmal zu korrigieren.

Besonders schwierig wird es, wenn man sich angegriffen oder kritisiert fühlt, weil man dann sofort versucht, in die Verteidigungshaltung zu gehen. Das entsteht dadurch, dass viele dann auf das Stresshirn umschalten und sich dann auf einer Reaktionsebene befinden, wo rationelles Denken nicht mehr möglich ist. Oft hat es bei meinen Beratungen mit Führungskräften schon geholfen, dass ich ihnen empfohlen habe, in diesen Fällen innerlich einen Schritt zurückzugehen, damit das nicht passiert. Egal ob das mit den Worten: „Ich muss jetzt zwei Minuten darüber nachdenken ...“ oder „Lassen Sie mich schnell auf die Toilette gehen, um dann weiter zu sprechen“ gemacht wird, oder ob man sich einen anderen „Trick“ einfallen lässt, ein innerer Abstand hilft fast immer, um nicht ins Stresshirn umzuschalten.

### **Aktives Zuhören als gute Gesprächsbasis**

Leider bemerkt man bei Führungskräften sehr häufig, dass sie zwar versuchen, ein aufmerksamer Hörer zu sein, aber doch merken, dass sie oft geistig abwesend sind und in Wirklichkeit Anliegen und Ideen von Mitarbeitern oft überhaupt nicht aufnehmen können. Dies zeigt sich daran, dass sie Widerstände nicht erkennen, Einwände vom Tisch wischen und andere nicht ausreden lassen. Sie vergeben sich dadurch aber eine große Chance, weil sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht erkennen. Das öffnet natürlich Tür und Tor für Missverständnisse, fehlende Informationen und falsche Handlungsweisen. Spirituellen Führungskräften ist es wichtig, ihren Mitarbeitern ganz zuzuhören, d. h. sie nehmen den Mitarbeiter und dessen Anliegen als Ganzes wahr. Dies bedarf natürlich einer ungestörten und entspannten Atmosphäre und keiner Diskussion zwischen Tür und Angel. Für solche Führungskräfte ist es selbstverständlich, dass sie zu regelmäßigen Zeiten mit ihren Mitarbeitern Einzelgespräche führen und dort auch Platz für die jeweilige persönliche Befindlichkeit ist.



## **PERSÖNLICHKEIT UND FÜHRUNG**

### **Authentizität und Selbstmanagement als Basis guter Führung**

Mehr als eine gute methodische Fachkompetenz ist für einen lang anhaltenden Führungserfolg die Persönlichkeit wichtiger. Anders, als bei einem Seminar, dessen Abschluss mit dem Erhalt eines Zertifikats bestätigt wird, bedeutet spirituelles Führen lebenslanges Lernen an sich selber. Lebenslanges Lernen bedeutet, dass man weiß, wie unvollkommen man ist; dass man Fehler als willkommene Chance nutzt, etwas in Zukunft anders zu machen; dass man belastende Verhaltensmuster erkennt und daran arbeitet. Führungskräfte, die sich nicht weiterentwickeln und sich hinter Macht und Ansehen verstecken, werden oft unbeweglich und können den immer neuen Herausforderungen nicht mehr professionell begegnen. Sie werden von anderen überholt und landen dann irgendwo in einer Sackgasse.

### **Schwächen und Fehler sind wichtig**

Gefühlvolle Führungskräfte sind glaubwürdig. Viele gehen aber oft ehrlos mit der Wahrheit um und haben dabei auch keinerlei schlechtes Gewissen. Auch das Schimpfen über Mitarbeiter oder Kunden in deren Abwesenheit oder nicht nachgeprüfte Behauptungen sind oft an der Tagesordnung. Dieses Verhalten sorgt natürlich dafür, dass man an Glaubwürdigkeit verliert. Gefühlvolle Führungspersonen sprechen Kritik offen aus, stehen zu ihren Schwächen, haben kein Problem damit, auch einmal einzugestehen, dass sie Fehler gemacht haben oder etwas nicht können. Dadurch werden sie als authentisch und echt erlebt, was sich wiederum sehr förderlich auf das gesamte Betriebsklima auswirkt. Viele haben Angst sich durch solche Maßnahmen unbeliebt zu machen, aber langfristig ist es für das Gegenüber wesentlich besser, wenn dieser weiß, woran er ist. Führungskräfte, die Probleme und Konflikte sofort ansprechen, vermitteln den Mitarbeitern Sicherheit und Klarheit.

### **Konstruktive Kritik als Führungsaufgabe**

Wenn jemand Fehler macht oder etwas nicht so erledigt hat, wie sich der Chef das vorgestellt hat, dann reagiert dieser häufig mit persönlichen Angriffen. Von dem Mitarbeiter wird das dann

verletzend und abwertend empfunden und er geht entweder in eine Verteidigungshaltung oder zieht sich zurück. Gute Führungskräfte wissen, dass es nicht sinnvoll ist, die Person selber zu kritisieren, sondern es viel wichtiger ist, das Verhalten zu kritisieren. So eine Führungskraft muss nicht mit Aggression und Wut reagieren, sondern kann seine Gefühle in anderer Form darlegen. Es macht also einen Unterschied aus, ob jemand sagt: „Typisch Sie! Alles, was Sie machen, geht in die Hose.“ oder ob sie sagen: „Ich merke, dass ich enttäuscht bin, weil trotz genauer Erklärung die Sache jetzt wieder nicht funktioniert hat. Was können Sie und ich dazu beitragen, dass Sie imstande sind, es das nächste Mal richtig zu machen?“

Nichts ist schädlicher, als den Betroffenen dann mit Verachtung und Missgunst zu strafen, da sich dann die Spirale der negativen Emotionen stetig weiter nach unten bewegt. Natürlich ist es eine Herausforderung, diesem Menschen trotzdem mit Mitgefühl und Wertschätzung zu begegnen und dazu bedarf es eben wieder einer inneren spirituellen, positiven Grundhaltung. Wenn sich Menschen trotz Fehler und Kritik an ihrer Arbeit geachtet fühlen, dann können sie Kritik wesentlich besser annehmen.

### **Soziale Kompetenz als Motivationsfaktor**

Die höchste Motivation für Mitarbeiter sind Anerkennung, Achtung, Wertschätzung und Zuwendung. Wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern vermitteln, dass sie ihnen wichtig sind und deren Leistungen würdigen, dann leisten diese auch gerne gute Arbeit. Sie wissen dann nämlich, dass ihre Leistungen gesehen und anerkannt werden und das ist die beste Motivation, um nicht Dienst nach Vorschrift zu machen.

### **Erfolgreiche Führungskräfte kennen ihre Gefühle**

Leider gibt es viele Führungskräfte die im Laufe ihres Lebens verlernt haben Gefühle zu zeigen. Dies führt oft soweit, dass sie sich selber überhaupt nicht mehr spüren und der Körper dann irgendwann über Krankheitssymptome versucht, sie darauf aufmerksam zu machen. Da sie ihre Gefühle zudecken, können sie auch Wut, Ärger, Angst, Freude, Begeisterung nicht mehr richtig zuordnen. Solche Menschen werden dann häufig als unnahbar und abgehoben erlebt. Dies führt auch dazu, dass sie jeden Kontakt

**INSTITUT HUEMER GEMEINNÜTZIGE GMBH**  
**FACHWERK FÜR STRESSPRÄVENTION, FAMILIEN- UND ERWACHSENENBILDUNG**  
**LINDACHERSTR. 10, 4663 LAAKIRCHEN**

zu den Mitmenschen verlieren und sich dadurch einsam und verlassen fühlen. Sie umgeben sich dann oft nur noch mit „Freunden“, die ihre Macht lediglich zum eigenen Vorteil ausnutzen.

## **SINN UND WERTE IN DER FÜHRUNG**

### **Selbstwert und Fremdwert im Einklang**

Werteorientierte Führung ist die Basis für einen langfristigen Geschäftserfolg. Wenn die Mitarbeiter spüren, dass sie und ihre Arbeit wertvoll sind, dann bekommen sie auch die notwendige Wertschätzung. Werte sind also Quellen der Kraft und Gesundheit. Werteorientiertes Führen heißt auch, seinen Stärken und dem, was einen selber führt, gerecht zu werden. Das bedeutet nicht, dass jeder gleich behandelt werden soll, sondern jeder nach seinen individuellen Fähigkeiten und seinen Stärken gemäß im Betrieb eingesetzt wird. Werteorientiertes Führen heißt auch eine gerechte Behandlung der Mitarbeiter. Dies beinhaltet, dass weniger Begabte nicht abgewertet werden, sondern entsprechend ihren Fähigkeiten genauso wie andere gefördert werden.

Werteorientiertes Führen erkennt man auch an der Wertigkeit, die jemand sich selber gibt. Wie oft erlebt man Führungskräfte, die ihr ganzes Leben nur dem Betrieb und allen anderen widmen und sich selber keinen Wert geben. Besonders solche Menschen sind sehr gefährdet, irgendwann auszubrennen und in ein Burnout zu rutschen. Viele werden richtiggehend krank, weil sie sich maßlos überfordern, viel zu hohe Ansprüche an sich selbst haben, glauben, dass sie immer gut drauf sein müssen. Sie haben sozusagen das Maß aus den Augen verloren und den Bezug zum Leben verloren.

### **Mitarbeiter sinnvoll führen**

Natürlich brauchen Firmen Controlling, positive Bilanzen und gute Produkte. Viel wichtiger ist es aber, Mitarbeiter sinnvoll zu führen. Viele Studien belegen, dass Mitarbeiter entgegen ihren Aussagen, dass ihnen ihr Gehalt das Wichtigste sei, es ihnen wesentlich bedeutungsvoller ist, sich im Betrieb wohl zu fühlen, anerkannt zu werden und einen Sinn in ihrer Arbeit zu sehen. Gerade bei Bewerbungen sieht man oft, dass sich qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen entscheiden, wo sie das Gefühl haben, dass sie sich dort verwirklichen können und nicht die Höhe des zu erwartenden Gehaltes im Vordergrund steht.

Wenn Vorgesetzte selber einen tiefen Sinn in ihrem Leben sehen und ihr Unternehmen als wertvoll und sinnstiftend erleben, dann wird diese Energie auch auf die Mitarbeiter überspringen. Natürlich ist auch das Gehalt wichtig, aber wenn sich der Mitarbeiter keinen Sinn in seiner Arbeit sieht, dann wird er dort nicht glücklich und zufrieden werden. Menschen geben sehr viel, wenn sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Besonders gut sieht man das ja bei Menschen, die in Ehrenämtern unzählige Stunden kostenlos für andere tätig sind.

### **Glaube, Hoffnung und Liebe in der Führung**

Führungskräfte, die an eine höhere Macht glauben, die wissen, dass sie getragen sind, spüren dies an wesentlich mehr innerer Ruhe und vermitteln das auch mit dem Glauben an die Menschen, die sie umgeben, nach außen. Sie glauben an den guten Kern in jedem Menschen, da sie diesen Kern bei sich selber auch kennen. Auch die Hoffnung ist eine große Hilfe für Führungskräfte. Wenn sie die Hoffnung nicht verlieren, auch wenn einmal etwas schief läuft oder die Firma in einer Krise steckt, dann haben sie wesentlich mehr Kraft, gemeinsam mit den Mitarbeitern durchzutauchen und neue Wege zu finden. Mitarbeiter, die das Gefühl haben, von ihrem Vorgesetzten geliebt zu werden, zeigen sich wesentlich offener und vertrauensvoller. Ich meine damit nicht die Liebe, wie man sie von Frau zu Mann versteht, sondern eine Liebe, gestaltet aus einer inneren, stärkenden Grundhaltung, die aus dieser göttlichen Kraft entsteht, die jedem Menschen innewohnt.

## **LOB UND FEEDBACK IN DER FÜHRUNG**

### **Feedback als regelmäßige Anerkennung**

Kürzlich hörte ich den Ausspruch eines Unternehmers: „Nicht geschimpft ist auch gelobt!“. Tatsächlich merkt man in vielen Betrieben, dass Mitarbeiter lediglich ein Feedback bekommen, wenn etwas nicht funktioniert hat oder der Chef mit den Leistungen unzufrieden war. Dabei hat ein positives Feedback eine wesentlich höhere Kraft und führt dazu, dass Mitarbeiter bereits sind, um ein Vielfaches mehr zu leisten, als Menschen, die immer Angst haben, durch ein negatives Feedback kleingemacht zu werden. Leider ist es aber oft so, dass auch Führungskräfte kein positives Feedback bekommen. Auch sie erleben, dass Kunden nur dann reagieren, wenn sie nicht zufrieden sind, der Partner sie zu Hause kritisiert, weil sie so selten da sind und sie Mitarbeiter nur bemerken, weil diese im Krankenstand sind oder kündigen. Gerade hier erkennt man sehr gut den Unterschied zwischen Führungskräften mit einer positiven spirituellen Grundhaltung und anderen, die nur ihre Anerkennung im Außen suchen. Menschen mit einer bejahenden Grundhaltung holen sich das fehlende positive Feedback von Außen bei sich selber. Sie wissen, dass es eine nährenden Kraft gibt, die über allem steht und das gibt ihnen Vertrauen, Gelassenheit und Lebensfreude.

### **Lob als Basis für Motivation**

Viele Führungskräfte haben Angst, Lob und Anerkennung auszusprechen, da sie unsicher sind, wie die Betroffenen reagieren. Es wäre so leicht, Lob, Anerkennung, positives Feedback zu geben, aber das Problem ist auch oft, dass Führungskräfte in der Hektik des Alltages es überhaupt nicht mehr sehen, wenn Mitarbeiter etwas gut machen. Mitarbeiter brauchen aber Informationen, wie ihre Leistungen bemerkt werden. Rückmeldungen sind Grundvoraussetzung, dass Menschen etwas lernen und sich weiter entwickeln können. Wenn das nicht passiert, dann sind die Mitarbeiter unsicher und unorientiert.

Konstruktive Feedbacks führen dazu, dass Menschen entweder in ihrer Arbeit positiv bestärkt werden oder bei fehlerhaftem Verhalten die Möglichkeit haben, es anders zu machen. Feedback ist also nicht nur ein positiver sozialer Austausch, sondern auch eine ausgezeichnete Möglichkeit, Mitarbeiter zu

**INSTITUT HUEMER GEMEINNÜTZIGE GMBH**  
**FACHWERK FÜR STRESSPRÄVENTION, FAMILIEN- UND ERWACHSENENBILDUNG**  
**LINDACHERSTR. 10, 4663 LAAKIRCHEN**

unterstützen, das was sie gut machen noch zu verstärken oder bei Veränderungswünschen ihnen lernen zu ermöglichen. Ein gutes Feedback umfasst beide Bereiche, sowohl die Beziehungsebene, als auch die Sachebene.

## **DIE VERBINDUNG MIT DER INNEREN KRAFT**

### **Gefühle als Erfolgsfaktor**

Gefühlvoll führen bedeutet, dass man sein Leben nicht nur nach den eigenen Vorteilen ausrichtet, sondern auch nach anderen Menschen. Nicht die Befriedigung des persönlichen Egos steht im Vordergrund, sondern das Einlassen auf die Mitmenschen. Führungskräfte, die ihre Kraft aus ihren inneren Quellen schöpfen, erkennt man daran, dass sie nicht machtgierig sind und sich vor anderen beweisen müssen. Sie laufen nicht in Gefahr vor innerer Aggression, Wut, Enttäuschung und Überforderung aufgefressen zu werden. Natürlich werden solche Führungskräfte auch mit negativen Themen konfrontiert, nehmen diese aber als positiven Anlass, etwas zu verändern oder Sachen einzustellen. Das bedeutet, dass diese Menschen selber immer wieder Kraftquellen aufsuchen, um den Kontakt zu ihren inneren Quellen nicht zu verlieren. Nur dann können sie Klarheit, Hoffnung, Frieden und Zuversicht vermitteln.

### **Führen als Dienst am Nächsten**

Gefühlvoll führen heißt, im Sinne der gesamten Umwelt zu führen. Das bedeutet, dass man Menschen stärkt und nicht schwächt, dass man die Umwelt schützt und nicht vernichtet, dass man versucht, das Gute im Menschen hervorzukehren und nicht die Schwächen sucht. Gefühlvoll führen kann nur jemand, der selber immer wieder in die Ruhe geht, sich seiner Gefühle bewusst wird und sich regelmäßig Zeiten des Ausgleichs und der Besinnung vergönnt. Gefühlvolles Führen ist sozusagen ein Dienst am Nächsten.



## **QUELLEN DER INNEREN RUHE UND GELASSENHEIT**

### **Wo ist die richtige Quelle des Lebens?**

In der Hektik des heutigen Wirtschaftslebens wird es immer wichtiger sich regelmäßig Zeiten der Ruhe und Besinnung zu suchen. Es ist deshalb wichtig, immer wieder bewusst die inneren Quellen der Sicherheit und Ruhe aufzusuchen. Viele Menschen speisen ihre Quelle mit dem Wasser der Anerkennung, Wertschätzung, Liebe, Zuneigung, etc. von anderen Personen und verzweifeln, wenn verschiedene „Zuläufe“ verstopft sind. Sie machen dann die Anderen dafür verantwortlich. Sie wissen nicht mehr, dass unter dieser oberflächlichen Quelle eine andere Quelle fließt, die keinen solchen Zulauf braucht, da sie von einer nie versiegenden Kraft gespeist wird.

Erst wenn die Zuläufe von außen versiegen, dann bekommen Menschen oft die Möglichkeit ihre unerschöpfliche Quelle, die darunter verborgen liegt, zu suchen bzw. auszugraben. Das ist oft nicht einfach, weil viele gelernt haben von den vielen äußeren Quellen der Anerkennung anderer zu leben und die Urquelle dadurch scheinbar nicht mehr kennen. Aber jeder Mensch wird mit dieser inneren Quelle geboren.

### **Das Finden der Urquelle ist einfach, aber nicht leicht!**

Oftmals sind wir aus Angst, dass uns jemand unsere Quellen abgräbt, vollkommen damit beschäftigt, das zu verhindern. Wir haben dann keine Energie mehr, nach unserer wirklichen Quelle zu suchen. Der sicherste Weg zu unserer inneren Quelle ist der Weg der Achtsamkeit. Dann merkt man, dass unter der scheinbaren Quelle mit vielen fremdbestimmten Zuläufen noch eine Quelle liegt, die von einer höheren Macht - viele sagen dazu Gott - gespeist wird.

### **Wie kann man die innere Quelle sauber halten:**

Alles, was nicht im Fluss ist, stagniert, das ist so bei Firmen, Familien, Beziehungen, Vereinen - dann wird das Wasser zu einem sauren Tümpel! Menschen, die sich ihrem Leben nicht stellen, beschwindeln sich selber. Sie vertun sich aber auch die Fülle des Lebens! Man sollte also regelmäßig die innere Quelle, reinigen, dann „fließt“ Ihr Leben.

Oft ist es mühsam den ersten Schritt zu tun, so wie es für einen Gelähmten mühsam ist, in eine Badewanne zu steigen. Jeder, der

es aber gewagt hat diesen Weg zu gehen, wird mit dem vielfachen belohnt. Wenn wir also lernen mit Hilfe unserer Sinne „achtsamer“ zu werden, dann stellt sich nach und nach ein Vertrauen ins Leben ein. Wir merken das an einer anderen inneren Haltung, an einer wiederkehrenden Zufriedenheit. Diese bleibt auch dann bestehen, wenn wir einmal nicht so erfolgreich sind und von außen keine Anerkennung bekommen.

### **Impulse für Führungskräfte**

Der Zugang zur persönlichen Spiritualität bleibt nur erhalten, wenn man sich regelmäßig sammelt und sich mit den Fragen beschäftigt: „Was ist mir wirklich wichtig im Leben?“ Dazu gibt es einige einfache Regeln, die alle spirituell erfahrenen Lehrer teilen:

- Jeden Tag eine halbe Stunde für sich alleine nutzen (Spaziergang, Entspannungstechnik, Meditation...)
- Jede Woche einen halben Tag „Auszeit“ für sich alleine (Saunabesuch, Bergtour, schwimmen, Rad fahren, spazieren...)
- Jedes Monat einen „Wüstentag“ alleine (Ausflug zu schönem Ort, Spazierfahrt, wandern, Radfahren, Sauna- oder Badetag,...)
- Jedes Jahr vier bis sieben Tage „Rückzug“ in einem ruhigen Ort (Kloster, spirituelles Zentrum, Almhütte, Ferienhaus, Insel...)
- Alle 10 Jahre mindestens vier Wochen „Großreinigung“ (Weltreise, Pilgern, Weitwanderung, Sprachferien,...)

*Literaturhinweis: Spirituell führen von Amseln Grün*

**INSTITUT HUEMER GEMEINNÜTZIGE GMBH**  
**FACHWERK FÜR STRESSPRÄVENTION, FAMILIEN- UND ERWACHSENENBILDUNG**  
**LINDACHERSTR. 10, 4663 LAAKIRCHEN**

**Zusammengestellt von:**

**Gottfried Huemer**

Lindacherstraße 10  
A-4663 Laakirchen  
Tel: 07613/45000  
huemer@instituthuemer.at  
huemer@unternehmerkraft.at  
www.instituthuemer.at  
www.unternehmerkraft.at