

Systemische Führungskräfte-Werkstatt

Coachingbasierte Weiterbildung für Führungskräfte



Unterschiede



„_Man muss verantworten, was man tut, aber auch, was man unterläßt.

_Große Momente haben viele Menschen.
Entscheidend ist, was sie damit tun.

_Finde heraus, aus welchem Holz Du bist und mache etwas eigenes daraus.



Das Führungskräfte-Curriculum: Eine Werkstatt für Praktiker

Professionell zu führen wird anspruchsvoller. Es gilt, mehr Rollen mit mehr Themen in kürzerer Zeit überzeugend auszufüllen. Standardisiertes Wissen und Lernen genügt nicht. Führung erfordert maßgeschneidertes Vorgehen, denn meist gibt es eine individuelle Vorgeschichte, besondere Strukturen oder Abläufe, Stärken und Schwächen der Beteiligten, mögliche Schwierigkeiten, Lösungsversuche, Fehlschläge und so weiter. Erfolgreiche Führungskräfte gehen mit einer neuen Meta-Logik an schwierige Situationen heran und lernen daraus auch für ähnliche Fälle. Deshalb arbeiten wir im Institut für systemische Führungskultur mit realen Praxisfällen der Teilnehmer, um die Problemlösekompetenz zu verbessern und die Teilnehmer mit Blick auf ihre Stärken und ihren persönlichen Ergänzungsbedarf zu professionalisieren. Im Nebeneffekt werden die Teilnehmer häufiger als interne Sachverständige nachgefragt, was die persönlichen Karrierechancen verbessert.

Gesicherte Erfahrung

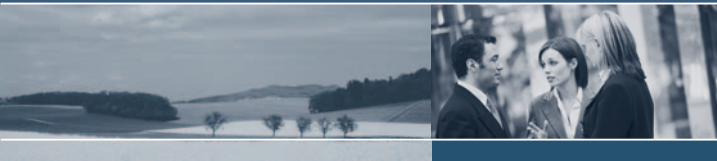
- **Regional:** In der Regel können sich gut die Hälfte der Teilnehmer mit dem Pkw in weniger als einer Stunde erreichen. Sie organisierten schon nach den ersten Seminarstaffeln kleine informelle Arbeitsgruppen. Außerhalb des Seminars arbeiteten sie nach Feierabend an ihren Praxisfragen. Die gemeinsam erfahrene Lern-, Zuhör- und Feedbackkultur ist die Grundlage für effektive gegenseitige Beratung.
- **Branchenübergreifend:** Die Seminarteilnehmer kamen aus unterschiedlichen Branchen, zum Beispiel Werkzeugmaschinenbau, Spielwaren, Möbel, Informationstechnologie und Dienstleistung. Dadurch schauten sie automatisch über den eigenen Tellerrand. Im Seminar suchten die Teilnehmer gemeinsam nach branchenübergreifenden Merkmalen. Beispiel: Im Abendprogramm hielt ein Seminarteilnehmer einen Vortrag über Erfolge – Misserfolge – Chancen – Risiken bei der Einführung eines Controlling-Kennzahlen-Systems. Der Branchenfremde fragt unverblümt, „naiv“ und überraschend – in seinen Fragen steckt der Kern der Antwort.
- **Unternehmenswelt und Seminarwelt verzahnend:** Viele Teilnehmer möchten die Art und Weise des Miteinanderarbeitens, wie sie es im Seminar erleben, auch in ihr Unternehmen hineinragen. Deshalb erarbeiten wir im Institut für systemische Führungskultur gemeinsam mit den Teilnehmern Designs, wie das gelingen kann.
Zwei Erfahrungsberichte: In einem Unternehmen organisierten wir einen Workshop, bei dem Geschäftsführer und Seminarteilnehmer gemeinsam auf das abgelaufene Jahr zurück blickten. Jeder sprach offen über seine Erfolge, Misserfolge und die zum Teil unterschiedlichen Bewertungen einzelner Aktionen. Redezeiten und Zuhörstile waren vorgegeben. Jeder erhielt individuelles Feedback. Wir übten, uns schöpferisch und passgenau auf die Gedanken des Gesprächspartners zu beziehen, statt gewohnheitsmäßig die eigenen Standpunkte abzuspulen.
 In einem anderen Unternehmen interviewte ich als Coach einen Firmeninhaber vor den Seminarteilnehmern über Zu- und Missstände in einem großen Veränderungsprozess. In DIALOG-Runden benutzten wir Metaphern/Sprachbilder, um professionell zu diagnosti-



„Die erste Priorität kommt öfter doch erst an letzter Stelle.

„Im Recht haben verharren, führt zu Unrecht.

„Perfektionisten neigen zur Euthanasie im Kleinen.



zieren und Lösungen zu finden. Die Kulturbildung im Seminar war das Fundament für diesen Workshop.

Beides sind Beispiele für das, was wir am Institut für systemische Führungskultur als Professionskultur bezeichnen.

Zufriedene Teilnehmer sind nicht die Hauptsache. Es zählt die beobachtbare Anwendung im Alltag der Organisation. Das kann gelingen, wenn *Personenqualifizierung* mit *Systemqualifizierung* intelligent kombiniert ist.

Modul 1 Selbstkenntnis

- Wo sind meine individuellen Voraussetzungen für Erfolg?
- Wo sind meine Potentiale und meine Grenzen?
- Wie verhalte ich mich angemessen in Führungssituationen?
- Wie steigere ich meine Erfolgchancen?
- Wie vermeide ich Misserfolge?

Modul 2 Professionelle Führung

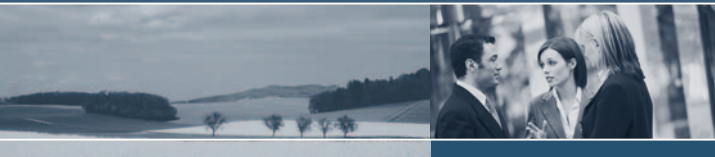
- Welche Grundfähigkeiten brauche ich als moderne Führungskraft?
- Was sind meine persönlichen Führungsmerkmale?
- Wie behaupte ich mich auch als unerfahrene Führungskraft?
- Wie motiviere ich meine Mitarbeiter – ohne Motivationsfloskeln?
- Wie führe ich konsequent, besonders wenn es mal kritisch wird?
- Wie führe ich schwierige Führungsgespräche?
- Wie nutze ich unser internes Beurteilungssystem und füge meine persönliche Note hinzu?
- Wie leiste ich für mein Unternehmen einen wirkungsvollen Beitrag für eine *lernende Organisation*?
- Wie führe ich systemisch?



„_Vieles was Menschen für Gefühle halten, sind emotionale Reaktionen auf Denkfehler.

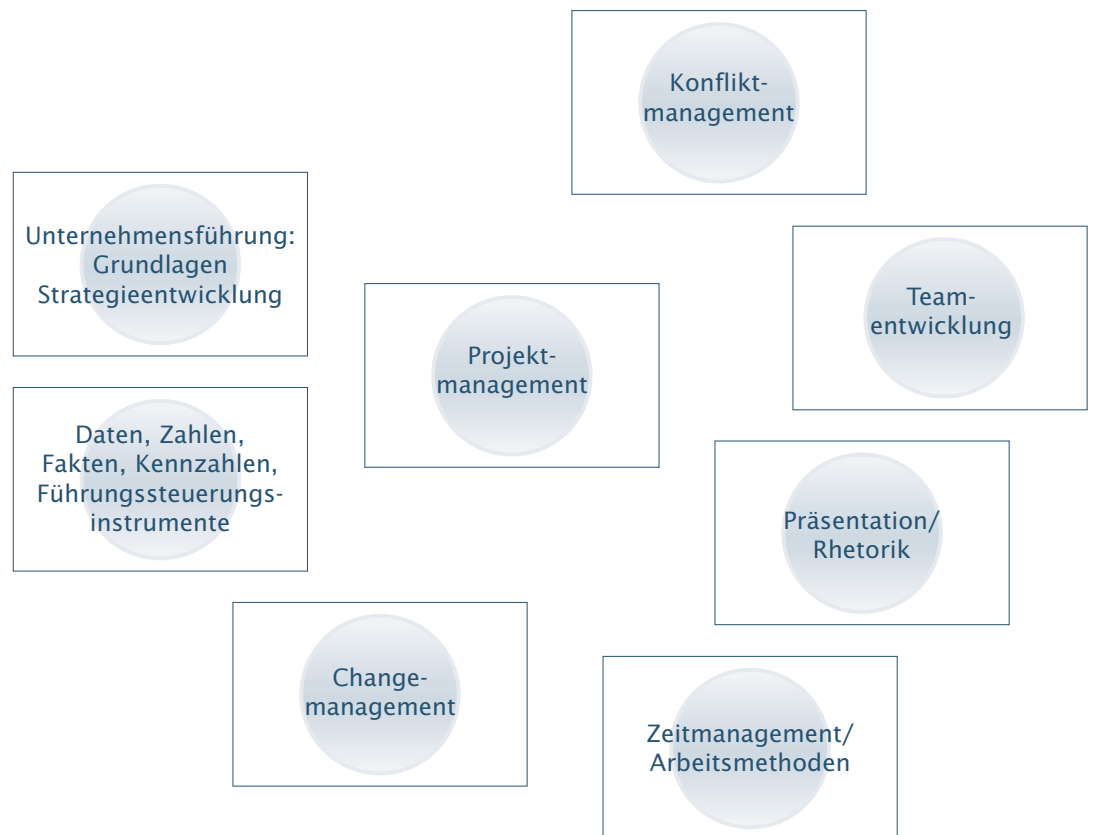
_Man kann auf Dauer nicht gewinnen, wenn man nicht das tut, was zu einem passt.

_Jammern ist eine unwürdige Form des Leidens.



Modul 3

Seminarschwerpunkte für das Modul 3 ergeben sich individuell aus den Modulen 1 und 2.



Modul 4 Selbstkenntnis II

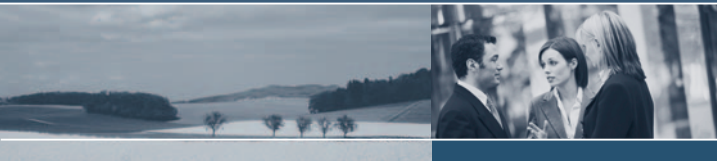
- Was ist aus meinen Zielen aus Modul 1 geworden?
- Persönliche Fragen – Work-Life-Balance
- Praxisanliegen – Kollegiale Beratung – die Führungskraft als Coach
- Die Bedeutung von Ritualen
- Abschluss des Curriculums



„Zur Geschichte jedes erfolgreichen Menschen gehört auch eine Geschichte von Niederlagen.

„Wer dem Großen nicht auch im Kleinen begegnen mag, wird auch im Großen eher dem Kleinen begegnen.

„Auch bestanalyisierte Irrwege bleiben Irrwege.



Typische Anliegen im Seminar

Unabhängig vom vorgegebenen Modulthema, wird in jedem Baustein an Ihren Praxisfällen gearbeitet. Typische Fälle:

„Ich wechsle bald in die Führungsrolle. Der Buschfunk meldet mir, dass ich mich auf einiges gefasst machen kann...“ ■ „Wir haben komplett umstrukturiert. Das Konzept ist gut, aber die Umsetzung hapert.“ ■ „Macht und Machtspiele gehören offenbar zum Alltag. Die Enttäuschung darüber lässt langsam nach und nun frage ich mich: Was kann ich tun?“ ■ „In vielen Entwicklungsgesprächen sagt ein Mitarbeiter immer „Ja klar, mache ich“ – aber dann passiert nichts.“ ■ „Man sagt mir, ich sei zu weich und müsste öfter mal durchgreifen...“ ■ „Ich bin einer von vier Prokuristen. Wir fordern die Professionalität und Teamfähigkeit unserer Führungskräfte, kriegen es aber unter uns auch nicht hin.“ ■ „Von meinen Ex-Kollegen bin ich heute der Chef. So richtig akzeptiert fühle ich mich nicht.“ ■ „Wie löse ich die Spannungen zweier Mitarbeiter, mit denen keine Zusammenarbeit mehr möglich ist – die ich aber beide brauche?“ ■ „Mir läuft die Zeit davon. Liegt das vielleicht auch an meinem chaotisch-kreativen Management?“ ■ „Ich stehe vor einer schwierigen Entscheidung und weiß noch nicht, welcher Weg der richtige ist.“ ■ „Schwierige Besprechungskultur: Wir reden zu 90 % über Unwichtiges oder sogar völlig am Thema vorbei.“ ■ „Wir arbeiten in unserem Geschäftsbereich ganz gut, aber bin ich wirklich eine visionäre Führungskraft?“ ■ „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter auch für eine unpopuläre Maßnahme, hinter der ich auch selbst nicht stehe?“ ■ „Konflikt: Linie versus Stabsstelle/Organisation. Ich bin als Projekt-Manager kein Vorgesetzter und damit auch nicht weisungsbefugt. Manchmal komme ich mir vor wie ein Bittsteller.“ ■ „Wie kann ich gute Ideen besser in andere Abteilungen hineinbringen?“ ■ „Die Selbstorganisation meiner Abteilung klappt noch zu wenig.“ ■ „Wir wachsen. Unterschwellige Konflikte mehren sich. Was kann ich prophylaktisch tun?“ ■ „Ein mir unterstellter Abteilungsleiter führt praktisch überhaupt nicht!“ ■ „Wie schaffe ich es, ein sehr heterogenes und räumlich getrenntes Team zu einem Winner-Team zu machen?“ ■ „Wie kann ich mir professionell versprochene Zusagen einfordern?“

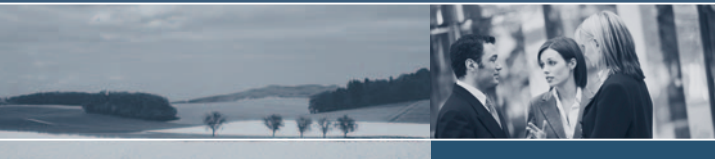
Viele Fragen – keine Patentrezepte.

Gerade die Arbeit mit realen Anliegen gewährleistet den erfolgreichen Transfer in die Praxis. Mit Coaching und kollegialer Beratung fordern und fördern wir die Kompetenz der Teilnehmer als Führungskraft. Wir konnten bisher feststellen, dass die Teilnehmer in ihren Unternehmen häufig als interne Sachverständige nachgefragt werden. Das ist die informelle Voraussetzung für Karriere.

„_Freundlichkeit ist die kleine Schwester der Liebe.

_Der Sauerstoff der Kommunikation wirkt Fäulnisprozessen in Beziehungen entgegen.

_Der beste Vorwurf ist nur halb so gut wie einfache gegenseitige Befriedigung.

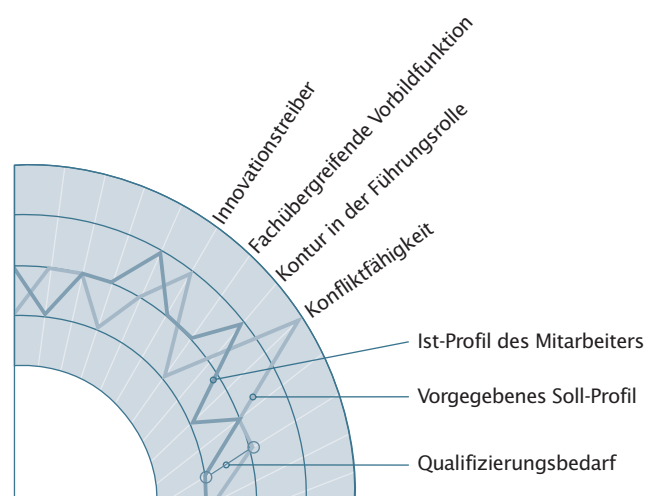


Ziel-Gespräch (optional)

Vor Beginn des Curriculums können individuelle Ziele für jeden Teilnehmer vereinbart werden. An diesem Ziel-Gespräch sind GeschäftsführerIn/PersonalentwicklerIn, teilnehmende Führungskraft und Coach beteiligt. Die Inhalte beruhen auf Selbsteinschätzung, Feedback und Erwartungen an die Qualifikation. Sowohl während als auch zum Abschluss der Weiterbildung wird die Zielerreichung überprüft.

Instrumentalisierte Beurteilungssysteme können der Vielschichtigkeit persönlicher Kompetenz, Erfahrung und Entwicklungschancen des Teilnehmers nicht gerecht werden. Als Orientierung und Gesprächgrundlage mögen sie helfen. Dann sollten sich gewünschte Professionseigenschaften und die ausgeübte Rolle aufeinander beziehen und eine sinnvolle Priorisierung ergeben.

Dazu ein Beispiel:



Methoden

Bearbeitung von Praxisfällen der Teilnehmer aus deren Führungsalltag ■ Impulsreferate ■ Partner- und Kleingruppen ■ Intuitions- und Spiegelungsübungen ■ Aktives Üben an der eigenen Führungsrolle mit unmittelbarem Plenum- und Untergruppen-Feedback ■ Lernpartnerschaften ■ Lerntagebuch ■ Einrichtung einer Internetplattform, die es allen Teilnehmern ermöglicht, sich per Knopfdruck zu erreichen und sich professionell austauschen zu können.



Irmina Zunker



Wolfram Jokisch



Klaus Stadler

Ihr Trainer-Coach Team

Die Trainer sind homogen qualifiziert – heterogen spezialisiert. Sie haben einen systemischen Hintergrund oder sind Master/Lehrtrainer am Institut für systemische Beratung in Wiesloch (ISB). Der Vorteil liegt darin, dass sich Inhalte und vor allem Lernstile ineinander verzahnen. Erst dadurch kann sich eine gemeinsame Lernkultur entwickeln. Dieser Lehr- und Lernansatz zieht sich wie ein roter Faden durch alle Module – unabhängig von der Spezialisierung der Trainer.

Irmina Zunker

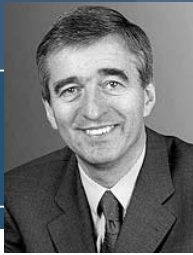
Studium der Sprechwissenschaft und Psychologie, der Germanistik und Politischen Wissenschaft. Wissenschaftliche Tätigkeit an der Uni Heidelberg. Seit 1995 freiberuflich tätig als Trainerin und Beraterin. Arbeitsschwerpunkte liegen in der Begleitung von Team- und Organisationsentwicklungsprozessen, Teamcoaching und Führungskräfteentwicklung. Lehraufträge an der Uni Heidelberg und an der European Business School im Bereich Kommunikation und Konfliktmanagement. Master am ISB und Lehrtrainerin im Curriculum Personal- und Organisationsentwicklung. Lebt in Frankfurt.

Wolfram Jokisch

Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie in Erlangen und Bamberg (Mag. theol./Dipl.-Päd.). Zusatzausbildung in Gestalttherapie und systemische Transaktionsanalyse (Heilerlaubnis als HP/zertifizierter Transaktionsanalytiker c/DGTA), NLP, Jungsche Psychologie, Shiatsu (Shiatsulehrtherapeut GSD), Systemaufstellungen. 20 Jahre leitende Tätigkeit in der Aus- und Fortbildung kirchlicher Mitarbeiter/innen und Führungskräfte. Seit 1992 selbständiger Trainer, Coach und Systemberater im Profit-Bereich – Lehrtrainer und Lehrsupervisor für Coaching und Teamentwicklung.

Klaus Stadler

Studium der Landwirtschaft (Dipl.Ing.FH), Volks- und Betriebswirtschaftslehre (Dipl. Kfm.). Berater bei McKinsey & Company. Erster familienfremder Geschäftsführer der Eckart-Werke GmbH & Co KG in Fürth. Seit 1996 geschäftsführender Gesellschafter von Partner im Dialog GmbH in Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: Design und Durchführung von Veränderungsprojekten. Sein besonderes Anliegen ist, die Welt der Zahlen, Daten, Fakten mit der „Sozio-Logik“ von Organisation zu verbinden. Als Topmanagement-Coach berät er zu Führungsfragen, Rollen- und Aufgabenänderungen sowie zu Berufswege- und Karriereentscheidungen. Er ist Master in systemischer Beratung, ISB Wiesloch. Die Verzahnung der „McKinsey-Welt mit systemischem Vernetzungsdenken“ unterscheidet ihn.



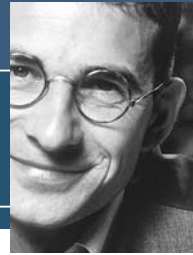
Klaus D. Tumascheit



Wilfried De Philipp



Wolfgang Holl



Marc Minor

Klaus D. Tumascheit

Der Bestsellerautor (Immer Ärger im Projekt, Überleben im Projekt und Erste-Hilfe-Koffer für Projekte) ist profilierter Experte für Projektmanagement. Tumascheit hat Projektmanagement von der Pike auf erlernt und sammelte bereits in den 70er-Jahren einschlägige Erfahrungen bei der Abwicklung schwieriger Projektformen. Seit 1990 arbeitet er als selbständiger Unternehmensberater und ist auf die Planung, Steuerung und Abwicklung von Projekten spezialisiert. Er berät, coacht und trainiert heute führende Unternehmen in allen Fragen des Projektmanagements.

Wilfried De Philipp

Systemische Beratung und Therapie (HPG) für Einzelpersonen, Paare und Gruppen. Supervision, Coaching und Weiterbildungsangebote für Familien- und Systemaufstellungen seit 1987. Mitglied von Redaktion und Schriftleitung der Zeitschrift „Praxis der Systemaufstellung“, Mitarbeit im Vorstand der „Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellung“. Nach der „Akademie für das Grafische Gewerbe München“ als Unternehmer bis 1982 tätig. Von 1982 bis 1986 Ausbildung zum Heilpraktiker/ Psychotherapie mit Aus- und Weiterbildungen in Primärtherapie, NLP, systemischer Therapie und systemorientierter Skriptanalyse.

Wolfgang Holl

Diplom-Pädagoge (Univ.), Sprecherzieher (Univ. gepr.), Diplom-Religionspädagoge (FH). Studium der Sprechwissenschaft und Rhetorik an der Universität Regensburg: 1993 bis 1997 Studium der Diplom-Pädagogik mit Schwerpunkt betriebliche Weiterbildung an der Universität Regensburg. Ausbildung zum Qualitätsmanagement-Auditor (QMATÜV), Ausbildung zum EFQM-Assessor, Ausbildung im Sozialtherapeutischen Rollenspiel, Ausbildung in Systemischer Beratung am ISB. Tätigkeitsschwerpunkte: Train the Trainer, Teamentwicklung und Moderationen von Gruppen, Persönlichkeits- und Nachwuchskräfteentwicklung, Englisch und Pidgin-Englisch, Selbstmanagement und Coaching am Arbeitsplatz, Rhetorik und Kommunikation, Geschäftsführung der Holl & Partner GmbH & Co. KG.

Marc Minor

Diplom-Kaufmann (Univ.). Leitet das Institut für systemische Führungskultur.

Seit 1990 selbständiger Berater und Trainer. 1990 bis 1995 Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Seit 1995 Einzelcoaching, Teamsupervision und Führungskräfte-Training. Lehrbeauftragter an der FH Weihenstephan. Seit 1993 regelmäßige Weiterbildungen in systemischer Beratung, Arbeit mit Metaphern und Leitbildern, Aufstellungen in Organisationen. Master am ISB Wiesloch und Lehrtrainer im Curriculum „systemische Beratung“.

Veröffentlichungen: „Manager im Dialog – Coaching-Fälle aus der Praxis“ (2002), Co-Autor „Coaching-Tools“ – Praxishandbuch Coaching (managerSeminare 2004), Beiträge in der Wirtschaftswoche, Handelsblatt, managerSeminare.

Zitate Teilnehmer

„Bei mir bleiben die verschiedensten Gespräche hängen, die wir in Praxisfällen ausprobiert haben, und die ich oft eins zu eins in die Praxis übertragen konnte. Sich selbst raus zunehmen und schwierige Dinge von außen zu betrachten, waren Kernerkenntnisse.“ ■ „Jedes Modul war einzigartig und hat mir persönlich viel gebracht. Mein Antreiber war ‚mach es schnell‘. Ich war sehr ungeduldig, nach dem 2. Modul habe ich gemerkt, dass ich ruhiger geworden bin und auch mehr Ruhe auf die Mitarbeiter ausstrahle. Ich habe auf der Arbeit gemerkt, Mensch jetzt bist du ruhiger, ohne an Wirkung zu verlieren.“ ■ „Eine Sache möchte ich hier zurücklassen. Vielleicht erinnert ihr euch an das 1. Modul. Da habe ich ja gesagt, dass ich meinen Werkzeugkasten mitbringe. Mein Wunsch war, den immer mehr zu füllen, am liebsten ganz voll füllen, um in der Firma anzugreifen... und diesen Werkzeugkasten lasse ich heute da. Ich habe einfach gemerkt, den Werkzeugkasten kann ich noch so voll stopfen mit Werkzeugen und trotzdem wird es nicht genügen für jede Praxissituation ein passendes Werkzeug herauszugreifen. Was ich jetzt mitnehme aus dem Seminar ist Hirn, Hände und Herz – denn mir scheint dass sind die 3 grundsätzlichen Dinge, mit denen man jedes Problem angehen kann. Das Gute ist, ich habe jetzt mehr in meinem Hirn.“ ■ „Eine Sache, die ich noch dalassen möchte ist die Einfachheit mit der man mit mir bislang umgegangen ist bzw. mit der ich hab mit mir umgehen lassen. Da werde ich für den ein oder anderen in der Firma, vielleicht auch im privaten unbequemer werden. Also bei Dingen, die man mir auch als Chef einfach mal so rausjuckeln konnte, wo ich dann auch unbedacht reagiert habe und ja gesagt habe, damit wird es schwieriger.“ ■ „Was ich noch mitnehme, ist einen Haufen gestandener Freunde – der anderen Art, nämlich Menschen, die einem auch was Kritisches sagen und anders als zu Hause oder im Privaten wo man doch häufig die Nettigkeiten und das Lustige hört.“ ■ „Das letzte Modul war natürlich überraschend, mit Wilfried de Philipp ging das ja sehr ins Familiäre und Private. Für mich war das sehr bewegend aus professioneller Sicht: Wir haben doch alle unsere Themen aus der Privatwelt – sind die nicht gelöst, hat das immer Auswirkungen auf das Berufsleben. Wir sind ja alle aus Berufsgründen hier. Mir ist völlig klar geworden, ohne auch das Private zu integrieren, können wir als Berufsleute nicht funktionieren. Ungelöstes Privates kommt mir so vor wie eine undichte Wasserleitung, da tropft es, tropft es ins Grundwasser hinein und keiner hat was davon.“ ■ „Die Arbeit gestern mit Wilfried de Philipp hat mir auf verblüffender Weise gezeigt, warum ich so ineffektiv arbeite, teilweise ja das Gefühl habe, ich habe drei Stunden gearbeitet und frag mich, was habe ich eigentlich gemacht. Erstaunlicherweise gibt's die Lösung gar nicht über Zeitmanagementtipps und Tricks, sondern über das Suchen in einer ganz anderen Ecke, das hat mich sehr bewegt.“ ■ „Ich fühle mich reifer und auf dem Weg zum Guten. Unser Jahr geht zu Ende, was ich symbolisch mitnehme ist eine abschließbare Truhe, die gefüllt ist mit sehr viel Anreizen und Ideen. Nun schließe ich die Truhe ab, den Schlüssel lasse ich hier. Es wäre zu einfach, und das habe ich in diesem Jahr gelernt, einfach nur aufzuschließen, nachzuschauen und raus zu nehmen. Es gibt andere Wege, wie ich in die Truhe komme, und das sitzt bei mir ganz tief. Ich muss nur ein bisschen umdenken, dann komme ich auch in die Truhe.“ ■ „Besonders war für mich eine Situation im 3. Modul. Ich kam ganz zerwühlt früh an. Am liebsten wäre ich gar nicht gekommen, weil mir in der Firma alles um die Ohren flog. Dann saß ich eine halbe Stunde im Raum mit euch zusammen und auf einmal war alles wie weggeflogen, es ist eine innere Ruhe eingekehrt, ich konnte gut abschalten, konnte alles zur Seite legen, das war ein Gefühl, was ich vorher so noch nie erlebt habe. Das war eine wertvolle Erfahrung und tat mir auch gesundheitlich gut.“ ■ „Ich bin ja dieses Jahr das zweite mal Großvater geworden – gerade das letzte Seminar



hat mir da noch mal ganz viel Anregung und Aufschlüsse gegeben, wie Familiensysteme in Ordnung oder auch in Unordnung sein können. Unternehmen und Familien gleichen sich in verblüffender Form.“ ■ „Mir ist bei den verschiedenen Spiegelungsübungen klar geworden, dass man nicht immer noch den letzten Gedanken, die letzte Idee äußern muss. Man kann einfach seine verschiedenen Gedanken in Schwebelage halten.“ ■ „Es war ein Handelsblattgewinn, aber es ist ein viel viel größerer Gewinn geworden.“ (Der Gewinner einer Handelsblattverlosung). ■ „Ich habe symbolisch für den Abschluss dieses kleine Butterblümchen gepflückt – halb verwelkt, nicht mehr ganz ansehnlich und trotzdem intakt: Das steht für meinen Antreiber ‚sei perfekt‘ im ersten Seminar. Nun, im letzten Seminar hat sich dazu der Kreis geschlossen.“ ■ „Wir haben ja im ersten Modul eine Arbeit gemacht, um uns in unserer Rollenidentität klarer zu werden. Das wirkt bis heute. Ich war da viel zu sehr Kollege und habe geglaubt, wenn ich Chef werde, dann werde ich eher Akzeptanz verlieren und weniger beliebt sein.“ ■ „Für mich war das Seminar besonders prägend und zwar im Sinne dass ich gelernt habe, nicht mehr vor-schnell jeden Gedanken aussprechen zu müssen, sondern abwarten kann und erstmal überlege. Im Alltag erlebe ich folgendes: Ich bin ruhiger, ich bin ausgeglichener.“ ■ „Für mich war die Seminarreihe ein absoluter Glücksfall. Sie kam auch noch zeitgleich mit der Übernahme einer neuen Führungsrolle einher. Ohne das Seminar, bin ich ganz sicher, würde meine Rolle und meine Position ganz anders aussehen – das Jahr hat mich ganz stark geprägt. Das Wichtigste für mich war eine Untergruppenberatung von Thomas im vorletzten Modul. Eine Riesens Last fiel von mir ab. Ich habe einige ganz wichtige und für mich auch schwierige Mitarbeitergespräche geführt und gemerkt, wie gut sich die Dinge entwickeln – sogar auch bei den Mitarbeitern viel an Druck genommen wurde, wo ich früher eher gedacht hätte, dadurch wird das Gegenteil passieren.“ ■ „Was mir aufgefallen ist, dass keiner von uns im Seminar irgendwann mal hinten dran war. Marc hat immer im Auge gehabt, um wen er sich vielleicht auch mal besonders kümmern muss. Gleichzeitig hat er uns gefordert. Wir haben auch gemerkt, es waren alle dabei, es konnte sich keiner zurück ziehen oder mal sagen, es geht mich jetzt grad nichts an, es waren immer alle dabei.“ ■ „Ich habe in dem Seminar eine ganze Menge über mich gelernt, über andere und vor allem auch, wie ich Situationen anders und besser einschätzen kann, was ich vorher nicht so gemacht habe. Ich merke das im täglichen Umgang, ich habe schon sehr viel umgesetzt, ich gehe anders in Situationen und Gespräche rein und ich kann jetzt auch besser einschätzen, warum manche Menschen so sind, wie sie sind und mache daraus kein Nachteil mehr. Dafür bin ich dankbar.“ ■ „Im ersten Modul bei der Selbstkenntnis war für mich ein Ziel für das Jahr, weniger zu hetzen,... und zwar nicht im Sinne, dass ich andere hetze, sondern mich selbst hetze und ich glaube, dass konnte ich zum großen Teil für mich ablegen.“ ■ „Was ich für mich gelernt und auch kapiert habe ist, das gut zu sein gut ist, Perfekt zu sein, eine Utopie. Was mich im Jahr sehr bewegt hat, war die Passamtsarbeit, wo es ja darum ging, dass wir in drei vier Worten den Kern unserer Führungsidentität ausdrücken. Wir haben das ja als Zweier Übung gemacht – das fand ich toll, einem relativ fremden Menschen diese halbe Stunde zu widmen und zu versuchen, den Dingen auf den Grund zu gehen.“ ■ „Ja zum letzten Baustein, Wilfried. Ich bin mit ein paar Mückenstichen hier her gekommen und du hast dann ein, zweimal daran gekratzt und jetzt juckt es.“ ■ „Manchmal fand ich’s ganz schön anstrengend.“ ■ „Der curriculare Aufbau alle paar Wochen Seminar und dann immer wieder Praxis, am Anfang wusste ich gar nicht so recht damit anzufangen, jetzt sage ich ganz klar: Note 1“