

Start wegen Corona  
nach hinten geschoben

Mit Live Schaltung zu Edgar H. Schein und Peter Schein  
(„Humble Leadership“) nach Palo Alto ---> Modul 1 & Modul 4



Institut für Coaching, Supervision  
und Organisationsentwicklung  
Zürich



# Führung in irritierenden und krisenhaften Situationen

**Weiterbildung in 4 Modulen für erfahrene Führungskräfte**

Kloster Bigorio/Tessin/Schweiz und  
Kloster Nimbschen/Grimma/ Deutschland



Kommunikations- &  
Organisationsberatung  
Dr. Petra Welz



**2020** - was für ein Jahr! Sie meisterten schon vor diesem Jahr viele Klippen in stürmischer See. Doch wie es sich noch zuspitzen kann, das hat uns ein kleines Virus gezeigt. Vieles, was wir in der Ferne gesehen haben, ist nun offen sichtbar. Daraus hat sich ein Sturm entfesselt, den es nun zu überstehen und zu meistern gilt, dessen Auswirkungen weit in die nächsten Jahre hineinreichen werden. Wie kann es gelingen, in irritierenden und krisenhaften Situationen wieder festen Boden unter den Füßen zu bekommen?

Untiefen sind Ihnen vertraut. Sie steuern von einer Herausforderung zur nächsten. Das einzige Beständige in Ihrem Alltag sind Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – vier Phänomene, die für die VUKA-Welt stehen. Dies ist ein in den Achtzigerjahren des 20. Jahrhunderts durch das Militär geprägter Ausdruck, der für eine Welt des ständigen Wandels steht, in dem Führung und das Treffen von Entscheidungen zwischen Unmöglichkeit und Notwendigkeit angesiedelt sind. Und dies galt es schon immer auszuhalten, zu akzeptieren und sich damit anzufreunden.

Manchmal sind es kleine, übersehbare Anzeichen - die Ruhe vor dem Sturm - die den großen Veränderungen vorausgehen. Ein erfahrener Seemann weiß das. Auf See würden die Fragen bedeutsam werden, wie Sie als Kapitän an Bord in diesem Sturm das Schiff durch die raue See steuern, verhindern dass es zu einer Meuterei kommt und alle Angehörigen der Crew an Bord halten? Ihre Fähigkeit, insbesondere in stürmischen Zeiten mit klarem Kopf und mutigem Herz auf der Basis unsicheren Wissens sinnvolle Entscheidungen treffen zu können – ist und war immer gefragt. So bringen sie das Schiff sicher in den Hafen, in die Zukunft.

## All das ist Ihnen bekannt. All das meistern Sie in Ihrem Führungsalltag.

Und das Jahr 2020 schaffte es, dies alles noch auf die Spitze zu treiben! Die Komplexität trat deutlich zu Tage, Unsicherheit wuchs sich zur individuellen und kollektiven Angst aus, Mehrdeutigkeit führte zu extremen Auseinandersetzungen. Nichts war schnelllebiger als Zahlen, Daten, Fakten und die daraus abgeleiteten Maßnahmen. Diese Maßnahmen führten zu außergewöhnlichen beruflichen und familiären Herausforderungen. Es ging und es geht um unsere Existenz, um unser Leben auf allen Ebenen. Und dies hat noch mehr Stress in Ihrem Alltag erzeugt.

Irgendwann kann die Spannung zu groß werden und Sie schaffen es nicht mehr, diesen Spannungsbogen zu halten. Die Arbeitsdichte und Verantwortung steigerten sich noch weiter. Wenn die Prioritätensetzung unmöglich ist, bewährte Führungsinstrumente nicht mehr passen, wir an die Grenzen unserer Fähigkeiten gelangen - dann klingt

„Krise als Chance“ fast schon zynisch und dies in einer Welt, die eh schon vom ständig schneller werdenden Wandel und den damit verbundenen Herausforderungen geprägt ist. Und manchmal sind die Grenzen überschritten.



Immer mehr Menschen suchen professionelle Hilfe, um den Herausforderungen, die das Leben an sie stellt, wieder gerecht zu werden, um wieder gut für sich und die Anderen zu sorgen.

Wir sehen Führung als Grundphänomen menschlicher Entwicklung an. Führung soll den Menschen Orientierung und damit Sicherheit geben. Dabei geht es um soziale Interaktionen, um gezielte soziale Einflussnahme sowie um die dazu notwendige Kommunikation. Und dies bedarf zuerst der Selbstführung, bevor ich Andere und Organisationen führen kann.

### **Zwei Partner arbeiten in diesem Projekt zusammen**

Die **TRIAS Gruppe Zürich**, welche 2021 ihr 30 jähriges Jubiläum als Anbieter von Organisationsentwicklung und Kulturentwicklung feiert und damit ein Pionier in der deutschsprachigen OE und Führungsausbildung ist. Durch die lange Zusammenarbeit mit Edgar Schein und der M.I.T. Gruppe mit Peter Senge und Otto Scharmer vertreten wir zwei Grundansätze der Organisationsentwicklung:

- Edgar H. Schein und sein Lebenswerk: Prozessberatung, Kulturentwicklung, Karriereentwicklung und „Vorurteilslose Führung“; ausgehend von Peter Senge die Ansätze zur Lernenden Organisation („Fünfte Disziplin“) und Otto Scharmer seiner „Theorie U“, die beide auf Schein basieren
- Führung im Sinne der „Führung für die Zukunft“ (Preferred Futuring) durch die OE Mitbegründer Ron Lippitt/Larry Lippitt in den USA; dies stellt die Grundlage aller Grossgruppen dar
- Teamansätze von David Kantor und das Teamplayer Modell

Die Grundlagen finden sie in unserer Buchreihe „EHP Organisation“ und in der Zeitschrift „Profile“.

Das **Zentrum für Integrale Medizin Leipzig und seine Netzwerkpartner** arbeiten neben den oben genannten Erkenntnissen auf Grundlage

- eines integrealem Welt- und Menschenbildes, begründet u.a. durch die humanistische Psychologie und den daraus entstandenen humanistischen Psychotherapieformen
- von aktuellen Erkenntnissen verschiedener Wissenschaften (z.B. der Psychologie, der Systemtheorie, der Kybernetik, der Medizin, der Neurowissenschaften, der Erkenntnistheorie, der Entscheidungs- und Spieltheorie)
- aktueller Konzeptionen der Würde auf Grundlage von „Würde als Lebensform“ von Peter Bieri und der Würdekonzeption von Dr. Gerald Hüther sowie des Modells „Coaching als Führungsaufgabe“ um die Jenaer Arbeitsgruppe von Dr. Schäfer
- diverser philosophischen Modelle zur Lebenskunst- und -praxis, insbesondere der Arbeiten zur Achtsamkeit und Resilienz

**Die 4 Module ermöglichen Ihnen, Ihr Führungsverständnis zu schärfen und mit den neusten Ansätzen der amerikanischen OE (M.I.T. und Harvard University) und der deutschsprachigen Sichtweise zu reflektieren und praktisch zu unterstützen.**

Im Zentrum steht Ihre Führungstätigkeit, die Umsetzung von Führung in den Teams (interpersonelle Kompetenz) und Ihre Stärke und Gesundheit! Für die Organisation ist der Mittelpunkt die hilfreiche Unterstützung und Kulturentwicklung (interkulturelle Kompetenz). **Das Ganze ist vollkommen praktisch: Sie, Ihre Organisation, Ihre Teams stellen „das Veränderungsprojekt“. Bei uns erweitern Sie Ihre „Kunst und ihr Handwerk“, das zur Gestaltung der Veränderung hilfreich ist.**

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte mit langjähriger Führungserfahrung.

**Teilnahmegebühr:** 1.500 Euro pro Modul; bei Buchung aller Module: 5.500 Euro

Jedes Modul ist auch einzeln buchbar, Buchungen der gesamten Reihe werden bevorzugt behandelt

**Anzahlung:** 500 Euro pro Modul bei Anmeldung; 2.000 Euro bei Buchung aller Module

**Rücktrittsgebühren:** bei Rücktritt bis 3 Monaten vor Beginn werden 25%, bei 1 Monat vorher 50% und bei Rücktritt 1 Woche vor Beginn 100% der Teilnahmegebühr fällig

Die Preise verstehen sich als Bruttopreise (inclusive MwSt).

Die Anreise erfolgt auf eigene Kosten, für die Unterbringung werden Kontingente an den Tagungsorten zu besonderen Konditionen vorgehalten. Die Buchung erfolgt direkt durch die Teilnehmer, die Kosten sind nicht in den Teilnahmegebühren enthalten.

### **Termine:**

Modul 1: Freitag, 25. bis Sonntag, 27. März 2022 im Kloster Bigorio

Modul 2: Freitag, 20. bis Sonntag, 22. Mai 2022 im Kloster Nimbschen

Modul 3: Freitag, 09. bis Sonntag, 11. September 2022 im Kloster Bigorio

Modul 4: Freitag, 11. bis Sonntag, 13. November 2022 im Kloster Nimbschen

**Zeitdauer:** Freitag von 14:00 Uhr bis Sonntag um 15:00 Uhr

**Anmeldungen bitte an:** [kontakt@integrale-med.de](mailto:kontakt@integrale-med.de)

**Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie von uns einen individualisierten Vertrag.**

### **Veranstaltungsort:**

Convento Santa Maria Bigorio,

Via al Convento 42 CH-6954 Bigorio: [www.bigorio.ch](http://www.bigorio.ch)

Hotel Kloster Nimbschen, Nimbschener Landstraße 2;

04668 Grimma: [www.kloster-nimbschen.de](http://www.kloster-nimbschen.de)



## **Veranstalter:**

TRIAS Zürich (Dr. Gerhard Fatzer)

Zentrum für Integrale Medizin Leipzig (Klaus-Dieter Lübke Naberhaus)

## **Programm:**

Weiterbildungsangebot für erfahrene Führungskräfte

### **Führung in irritierenden und krisenhaften Situationen**

#### **Modul 1 (25. bis 27. März 2022)**

##### **Halten der Führungsrolle - Wie Sie auch bei Windstärke 10 noch am Steuer stehen**

*Dieses Modul zielt auf das Erreichen und Halten von Selbstwirksamkeit im System der Organisation ab – wie kann ich meine Rolle als Führungskraft in kritischen, verwirrenden Situationen halten?*

**Grundlage:** „Humble Leadership und Kulturentwicklung als nachhaltiger Ansatz“

#### **Themeninhalte:**

- Meine Haltung - Grundlagen meines Menschen- und Weltbildes, meine Glaubenssätze (Selbstreflexion/Fallarbeit)
- Transformation, Wandel und Veränderung - das Leben in der VUKA Welt
- Hochgradige Widerstände - was macht das mit meiner Führungsrolle : Führung in der Turbulenz/ Was sind Kriterien einer gelingenden Führung
- Macht der Bilder und Macht der Gedanken (Mentale Modelle der Führung, Lerngeschichte mit Führung)
- Führung und Heldenbilder/Führung als Teamaufgabe

**Leitung:** Dr. Gerhard Fatzer und Dr. Sabina Schöfer oder Mou Na Läderach

„Mit Live Schaltung zu Edgar H. Schein und Peter Schein“ (nach Palo Alto). jeweils an einem Abend findet eine einstündige Live Schaltung zu Themen wie „Humble Leadership und Kultur“ statt.

## Modul 2 (20. bis 22. Mai 2022)

### **Resilienz und das eigene Selbst - Wie ich verhindere, dass ich über Bord gehe?**

*Dieses Modul hat die Zielrichtung, eine Haltung und ein Führungsverständnis zu entwickeln, das notwendig ist, um gut für die eigene Leiblichkeit zu sorgen. Mit moderner Begrifflichkeit wird dies auch als Psychohygiene und Stärkung der Resilienz bezeichnet. Hierbei liegt ein Schwerpunkt auf der Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse, Gefühle, Werte und Motive sowie der Stärkung der eigenen Anpassungs- und Regenerationsfähigkeit, um sich selbst und der Organisation gerecht zu werden.*

**Grundlage:** „Salutogenese, Prävention und der Mensch als biopsychosoziale Einheit, würdevolles Führen, humanistische Psychotherapie, philosophische Lebenskunst“

#### **Themeninhalte:**

- Selbstsorge - Was ist notwendig, damit es mir selber gut geht und ich meine Rolle als Führungskraft stabil erfüllen kann
- Das Konzept des würdevollen Führens und Coaching als Führungsaufgabe
- Strategien zum Umgang mit den eigenen Gefühlen, insbesondere der Ängste - Achtsamkeit und Resilienz
- „Am Leitfaden des eigenen Leibes“ - wie verstehe ich meinen Körper, wenn er spricht
- Motivation - was treibt mich an und hält mich in Bewegung („Start with why, Purpose“)
- Die persönliche Zone der optimalen Leistungsfähigkeit (Modelle der Leistung) - Was wir von Leistungssportlern lernen können

**Leitung:** Klaus-Dieter Lübke Naberhaus und Anne Fanenbruck

## Modul 3 (09. bis 11. September 2022)

### **Entscheidungen treffen auf Grundlage von Unsicherheit und Nichtwissen - Was tun, wenn der Kompass und das Funkgerät ausgefallen sind?**

*In diesem Modul wird thematisiert, wie das Treffen von Entscheidungen auf der Basis von Unsicherheit, Nichtwissen, mehrdeutiger Faktenlage, Labilität als Systemeigenschaft möglich ist und was dazu gebraucht wird.*

**Grundlage:** „Neurowissenschaften, Philosophie, Erkenntnis-, Spiel-, Entscheidungs- und Lerntheorie, Systemtheorie, Kybernetik“

#### **Themeninhalte:**

- VUKA Welt - Was kennzeichnet Sie und wie kann ich damit umgehen
- Wahrnehmung, Analyse und Entscheidung - wie komme ich vom Erkennen zum Handeln
- Die Rolle von Intuition und Ratio als Grundlage von Führungsentscheidungen
- Entscheidungsfindung - zwischen einsamen Weisen und Schwarmintelligenz

**Leitung:** Klaus-Dieter Lübke Naberhaus und Dr. Petra Welz





## Modul 4 (11. bis 13. November 2022)

### **Führen von Teams und Organisation als Ganzes - Meuterei im Team und das Schiff droht zu kentern**

*Dieses Modul hat zum Ziel, Wege aufzuzeigen, individuelle Führung von Menschen in Teams und Organisationen möglich zu machen. Wie kann ich Menschen mit ihren unterschiedlichen Umgangsweisen erreichen?*

**Grundlage:** „Agile Führungstechniken, selbstlernende Organisationen, Humble Leadership“

#### **Themeninhalte:**

- Das System Team und Organisation - Wie werde ich dem Einzelnen im Team gerecht –  
Wie gehe ich mit Widerständen um
- Die Kunst der Wahrnehmung und Kommunikation - Wie viele Wahrheiten gibt es und ist funktionierende Kommunikation eine Selbstverständlichkeit
- Selbstlernende Organisationen und agile Teams - Was zeichnet Sie aus
- Vorurteilsfreies Führen als Herausforderung - Wie geht das in Teams und als Organisations- und Kulturentwicklung (nach Schein)

**Leitung:** Dr. Gerhard Fatzer und Dr. Sabina Schöfer oder Dr. Sylvia Böcker oder Mou Na Läderach

Die Themeninhalte der Module stellen eine Auswahl und Schwerpunkte dar. **In jedem Modul erwarten sie neben kurzen theoretischen Impulsen eine Vielzahl an praktischen Übungen, Demonstrationen/Selbsterfahrungen/Fallbeispielen/Filmbeispielen.**

**Wir laden Sie ein, dieses Seminar zu Ihrem Seminar zu machen.** Die aktive Einbindung aller Teilnehmenden und ihrer Themen in einer von gegenseitigem Vertrauen geprägten Atmosphäre steht im Mittelpunkt. Wir suchen den Dialog und die Interaktion, die Begegnung.

„Mit Live Schaltung zu Edgar H. Schein und Peter Schein“ (nach Palo Alto). jeweils an einem Abend findet eine einstündige Live Schaltung zu Themen wie „Humble Leadership und Kultur“ statt.

Begleitend werden Coachings zur Umsetzung oder Fallbearbeitung durch die Staffmitglieder angeboten. Diese können präsenzmässig oder virtuell erfolgen und werden durch die Teilnehmer je nach Bedarf gebucht (separater Bestandteil) und extra in Rechnung gestellt.

Es besteht natürlich die Möglichkeit, diese Weiterbildung für den Aufbau eines Lern- und Intervisionsnetzwerk zu nutzen.

*Wir verzichten auf eine gegenderte Sprache, somit sind immer alle Geschlechter gemeint und angesprochen. Wir haben uns um eine geschlechtsneutrale Ausdrucksweise bemüht.*

### **Liste der vorgesehenen Referenten:**

**Dr. Sylvia Böcker** ist studierte Sportwissenschaftlerin mit einer Ausbildung als Supervisorin, Coach und Organisationsentwicklerin an der IHP in Aachen und am TRIAS Institut in der Schweiz. Sie ist Programmleiterin bei der TRIAS Masterclassausbildung, Leiterin einer Beratungsfirma. Zudem fungiert sie als Direktionsmitglied und Gründerin der Direct Tech mit Sitz in Moers sowie Mitgründerin der Zeitschrift für Organisationsentwicklung „Profile“.

[www.trias-masterclass.ch/contact-page](http://www.trias-masterclass.ch/contact-page)

**Anne Fanenbruck** ist selbständige systemische Beraterin und Coach (DGfC). Nach ihren Studien, unter anderem Sozialwesen, Deutsch, Italianistik und Niederlandistik war sie Führungskraft bei der Stadt Leipzig. Mit ihrer Führungserfahrung, sowie ihren Erfahrungen als Gestalttherapeutin und in Systemischer Strukturaufstellung begleitet sie Führungskräfte, Teams und Organisationen in Krisen- und herausfordernden Situationen. Sie ist Geschäftsführerin der AESOP-Consulting GmbH Entwicklungsberatung Leipzig und Dozentin im Master Studiengang „Coaching und Führung“ der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena.

[www.aesop-consulting.de](http://www.aesop-consulting.de)

**Dr. Gerhard Fatzer** ist Visiting Faculty/Prof. der Universitäten Innsbruck /Thapar und Essec, Visiting Scholar des M.I.T. , Leiter der TRIAS Masterklassen und Leiter des TRIAS Instituts für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung Zürich (seit 1991). Er gilt als Pionier der OE und arbeitet seit 1982 eng mit den

Organisationsentwicklern Ed Schein, Otto Scharmer und Peter Senge

zusammen. Ausgebildet ist er in Psychologie, Pädagogik und

Philosophie mit einer Zusatzausbildung in Gestalttherapie

und Gruppendynamik. Als Postdoc hat er zwei Jahre

in den USA verbracht und dort mit Carl Rogers

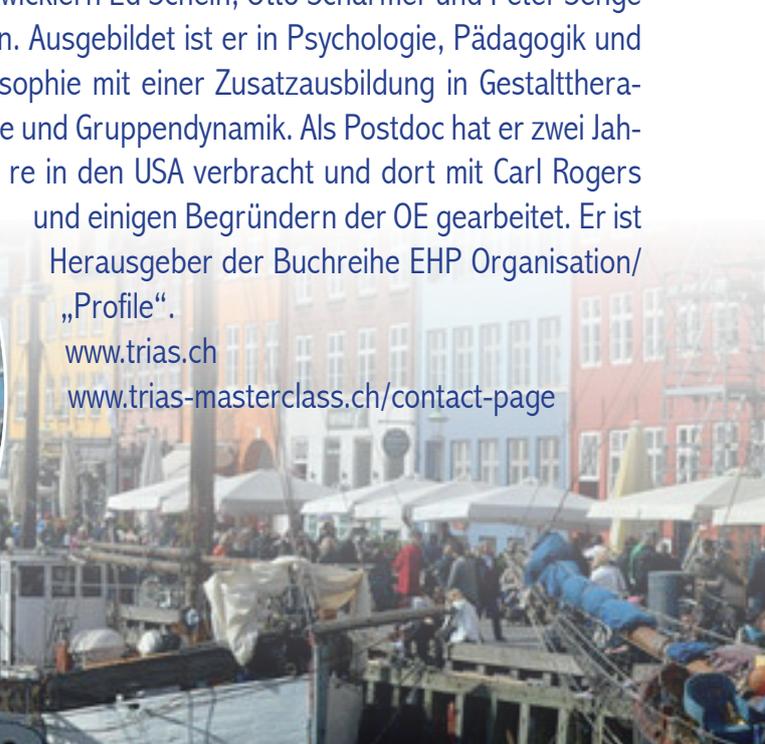
und einigen Begründern der OE gearbeitet. Er ist

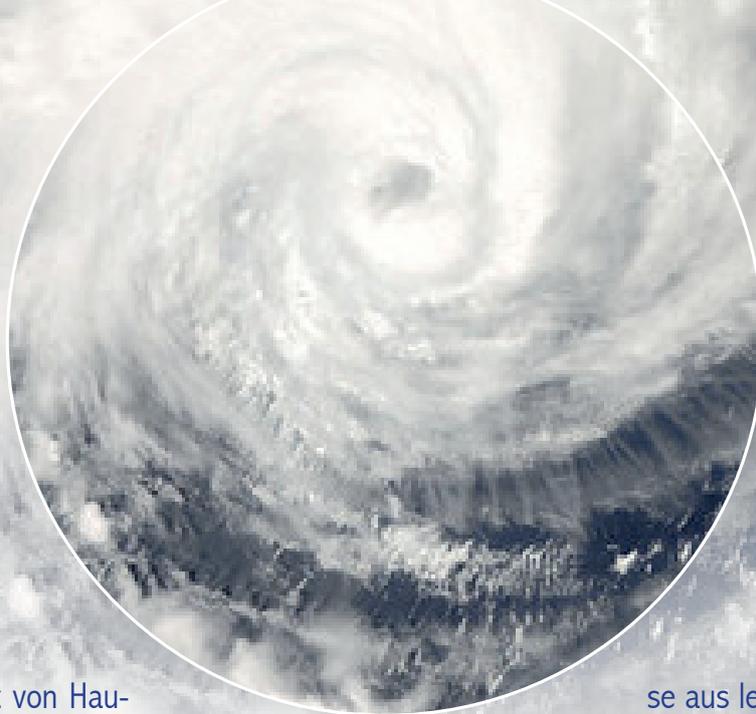
Herausgeber der Buchreihe EHP Organisation/

„Profile“.

[www.trias.ch](http://www.trias.ch)

[www.trias-masterclass.ch/contact-page](http://www.trias-masterclass.ch/contact-page)





**Mou Na Läderach** ist von Haus aus in der Cranio Sakralen Therapie und in der Entwicklung bei TRIAS ausgebildet. Sie entwarf und implementierte eigene Coachingprogramme in der Schweiz als „Selbstentwicklungsprogramm für Manager“ und hat die Coaching Teile der TRIAS Masterklasse auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten. Weiterhin fungiert sie als Co Leiterin Masterklassen.

[www.visionaryprofessional](http://www.visionaryprofessional)

[www.trias-masterclass.ch/contact-page](http://www.trias-masterclass.ch/contact-page)

**Klaus-Dieter Lübke Naberhaus** ist philosophierender Mediziner (Chirurgie, Notfallmedizin, Sportmedizin und Naturheilkunde), Transformator und in systemischer Hypnotherapie und Gestalttherapie ausgebildeter Therapeut. Zudem ist er Trainer und systemischer- und sportpsychologischer Coach. Er ist Gründer des Zentrums für Integrale Medizin in Leipzig und besitzt Lehraufträge für Führung und Organisationsentwicklung an der Hochschule Osnabrück und der Internationalen Berufsakademie in Leipzig und Erfurt. Unter seiner Autorenschaft sind diverse Artikel zum Thema Führung und Organisationsentwicklung erschienen. Als ehemaliger Geschäftsführer und Senior Consultant verfügt er über langjährige Führungserfahrung im Gesundheits- und Sozialwesen.

[www.integrale-med.de](http://www.integrale-med.de)

**Dr. Sabina Schöfer** ist Soziologin und hat Slawistik studiert. Ihre Ausbildung zu Organisationsentwicklerin hat sie am TRIAS Institut erlangt und war dort bis 2011 Mitleiterin des Programmes. Sie begleitete über 7 Jahren Führungskräfteprogramme und langjährige „High Potential“ Programme in internationalen Firmen in einer Beratungsfirma in Hamburg (Fischer Group International), war dort Senior Coach und wissenschaftliche Leiterin. Zudem begleitete sie grossflächige Transformationsprozesse in der Automobil- und Pharmaindustrie. Sie war 9 Jahre lang Direktorin der Volkshochschule Bremen und ist aktuell als Konrektorin der Hochschule Bremen verantwortlich für den Bereich „Digitalisierung und Digitale Transformation der Hochschule“. Heute ist sie wieder in der Co-Leitung von TRIAS und Mitherausgeberin der Buchreihe „EHP Organisation“.

[https://www.hs-bremen.de/internet/de/einrichtungen/presse/mitteilungen/2020/detail/index\\_72099.html](https://www.hs-bremen.de/internet/de/einrichtungen/presse/mitteilungen/2020/detail/index_72099.html)

[www.trias-masterclass.ch/contact-page](http://www.trias-masterclass.ch/contact-page)

**Dr. Petra Welz** ist studierte Philosophin, promoviert in Kommunikationswissenschaft und hat berufsbeleitend Unternehmensführung und Organisation studiert. Zudem ist sie als Organisationsentwicklerin am Managementzentrum St. Gallen/ Schweiz ausgebildet. Seit 28 Jahren arbeitet sie freiberuflich als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach. Sie hat 7 Jahre Führungserfahrung als Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens.

[www.dr-petra-welz.de](http://www.dr-petra-welz.de)

se aus leidenschaftliche Lehrerin als Coach und in Organisationsent-

implementierte eigene Coachingprogramme

in der Schweiz als „Selbstentwicklungsprogramm für Manager“ und hat die Coaching Teile der TRIAS Master-

klasse auf die Bedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten. Weiterhin fungiert sie als Co Leiterin Masterklassen.