

Seminararbeit – Modul 5 Kreatives Marketing-Management

CREA LEADER

Kreativ und aktiv führen

Fakultät **Wirtschafts- und Allgemeinwissenschaften**

Studiengang **Kreatives Marketing-Management**

Betreuung **Manfred R. Krone, Business-Coach, lic. theol.**

Autor N.N.

Ort **Ansbach**

Hochschule für angewandte Wissenschaften
University of Applied Science

Inhaltsverzeichnis

CREA LEADER

Kreativ und aktiv führen

Fototagebuch _____	S. 03 – 21	» Führung ist eine dienende Beziehung zu anderen Menschen, die ihr Wachstum inspiriert und die Welt zu einem besseren Ort macht. « Lance Secretan
Der Weg zur Life Mission _____	S. 22 – 27	
Von der Bestimmung zur Berufung _____	S. 28 – 32	(aus Inspirieren statt motivieren ! Seite 29)
Abkürzungsverzeichnis _____	S. 33	
Abbildungsverzeichnis _____	S. 34	
Literaturverzeichnis _____	S. 35	
Eidesstattliche Erklärung _____	S. 36	

Fototagebuch

für die Seminartage zum Modul 5
CREA LEADER – Kreativ und aktiv führen

vom 09.11.2012 bis 24.11.2012



Herzlich Willkommen

I. Tag: 09.11.2012

Qualitäten eines Leaders

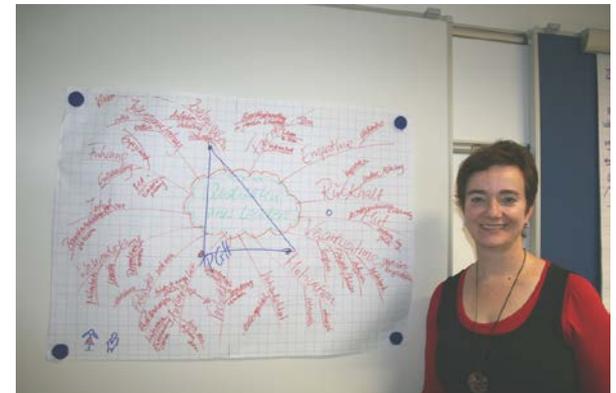
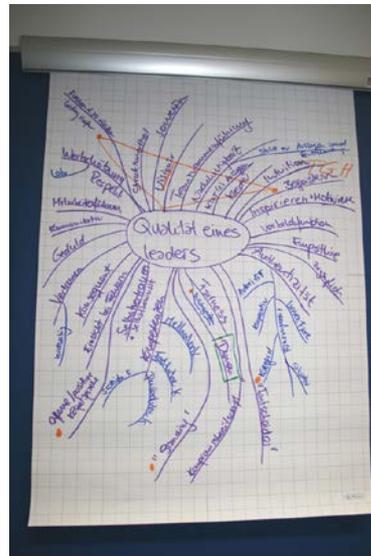
In einer Gruppenarbeit erarbeiteten wir die **Qualitäten eines Leaders**, die neben Sozial-, Fach-, Methoden- und Individualkompetenz erforderlich sind.

Viele Qualitäten wurden in allen drei Gruppen übereinstimmend genannt.

Für mich persönlich sind vor allem folgende Leader-Qualitäten wichtig :

Vorbildfunktion, Empathie, Authentizität, Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Zielvorgaben, Motivation und persönliche sowie berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, strategische und inhaltliche Weiterentwicklung der Abteilung.

Die wichtigsten Qualitäten eines Leaders konnten bzw. können als Dreieck dargestellt werden :



PGH



Fördern/Fordern

Visionen



Ausschlaggebend sind eine positive Geisteshaltung (PGH), Visionen sowie Fördern und Fordern. Dem kann ich zu 100 % zustimmen.

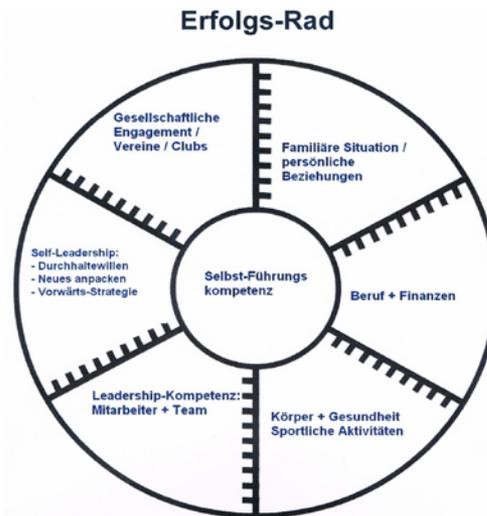
I. Tag : 09.11.2012

Zehn Gebote für den beruflichen Erfolg und das Erfolgsrad

Jeder wählte aus den **zehn Geboten für den beruflichen Erfolg** seine Favoriten. Meine stärksten **Gebote** sind neben der Nummer 3 (immer Teil der Lösung sein) und Nummer 4 (Bedürfnisse anderer erforschen) zwei eigene Punkte : **Ich erkenne Chancen und nutze sie.**
Ich bin überzeugt davon, dass ich meine beruflichen Ziele erreiche.

Mit Hilfe des Erfolgsrades kann der Ausgangspunkt und die gewünschte Zielsetzung in den einzelnen Lebensbereichen übersichtlich dargestellt werden.

Ich persönlich gewichte die einzelnen Lebensbereiche sehr unterschiedlich. Während die Speiche „gesellschaftliches Engagement“ für mich derzeit weniger relevant ist, sind die unten stehenden Bereiche von größter Bedeutung.



Zehn Gebote für den beruflichen Erfolg

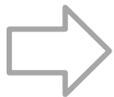
- 1 Wähle deinen Traumberuf. Je näher du ihm bist, desto stärker bist du. Laß dich nicht abbringen von deinem Weg, auch nicht von den attraktivsten Angeboten.
- 2 Sei von morgen, nicht von gestern. Lerne täglich weiter und entwickle deinen Beruf ständig neu.
- 3 Sei immer Teil der Lösung, nie Teil des Problems.
- 4 Erforsche die Bedürfnisse derer, für die du arbeitest. Hör genau hin. Lösungen findest du nur mit ihnen, nie gegen sie.
- 5 Konzentriere dich auf Arbeiten, die du verkaufen kannst. Du lebst vom Geschäft, nicht von deinem Hobby.
- 6 Sei Pilot, nicht Passagier. Geld kassierst du für Leistung, nicht für Anwesenheit.



- 7 Sei Coach für deinen Chef, deine Kunden, deine Mitarbeiter und deine Familie. Von ihnen hängst du ab - wie sie von dir.
- 8 Achte auf dein Wohlbefinden und gehe nur fit auf den Markt. Sonst bist du den Anforderungen und der Konkurrenz nicht gewachsen.
- 9 Verschaffe dir täglich Bewegung in frischer Luft. Dort hast du die besten Ideen. Vergiß den Recorder nicht, sonst weißt du nicht wohin mit ihnen.
- 10 Bei allem, was du tust: Biete ganzen Service und nicht bloß die nötigsten Handgriffe.



(Tiki - simplify)



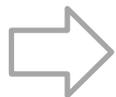
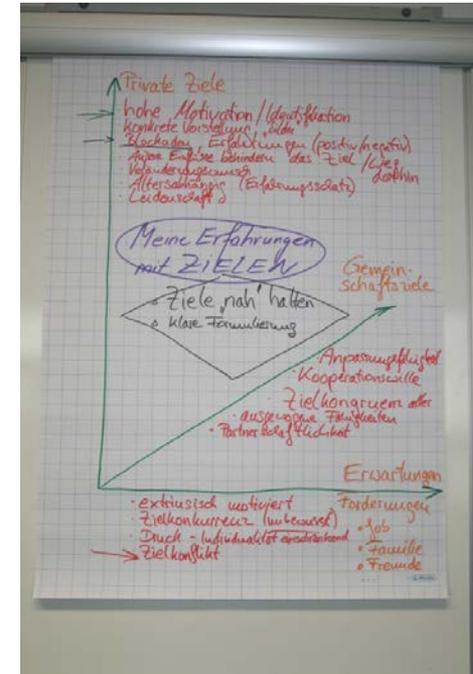
Ausgehend vom Erfolgsrad werde ich für 2013 Ziele für die Bereiche **Familie / Körper + Gesundheit / Beruf** formulieren.

2. Tag : 10.11.2012 Erfahrung mit Zielen

In einer Gruppenarbeit erarbeiteten wir unsere **Erfahrung mit Zielen**. Unsere Gruppe, bestehend aus Bianca, Sandra und mir hat vor allem Erfahrung mit „Aufschieberitis“, dem Phänomen, die Umsetzung von Zielen ständig zu verschieben.



Besonders beeindruckend fand ich das Ergebnis der Arbeit von Jue und Johannes (ganz rechts), die ihre Erfahrungen in einem Koordinatensystem mit den Achsen private Ziele, Gemeinschaftsziele und Erwartungen abgebildet haben.



Ergebnis unserer Gruppe war, dass für uns vor allem die Formulierung von Fern- bzw. Lebenszielen schwierig, ja sogar unvorstellbar war.

2. Tag : 10.11.2012

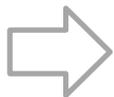
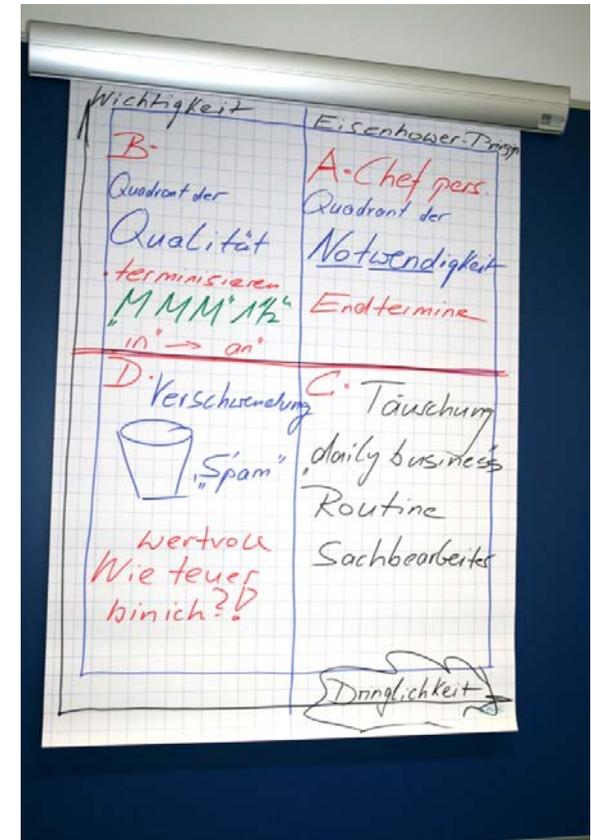
Das Eisenhower-Prinzip

Das speziell im Hinblick auf Leader überarbeitete **Eisenhower-Prinzip** zeigt die Prioritäten der Aufgaben eines Leaders

In einem Koordinatensystem mit den Achsen Wichtigkeit und Dringlichkeit werden die Aufgaben in vier Quadranten unterteilt.

Als Chef sollte man sich zu einem um wichtige Aufgaben kümmern, die im Quadranten B, dem **Quadrant der Qualität** angesiedelt sind. Ein MMM (Meeting mit mir selbst) sichert diese Anforderung. Zu diesen Aufgaben zähle ich beispielsweise die Definition von Zielen für die Abteilung und für die Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter, konzeptionelle / inhaltliche Weiterentwicklungen, neue Angebote und Dienstleistungen der Abteilung. Zum anderen sind Aufgaben im Quadranten A (**Quadrant der Notwendigkeit**) Chefsache, da diese Aufgaben wichtig und dringlich sind. Häufig sind hierfür Endtermine festgelegt. In meinem Bereich zähle ich beispielsweise Stellungnahmen an das Ministerium, organisatorische Planungen für das nächste Krippenjahr sowie die Endkontrolle der jährlichen Abrechnungen dazu. Routine- und Sachbearbeitertätigkeiten (Quadrant C) und überflüssige Zeitfresser (Quadrant D) sind zu vermeiden.

Mir persönlich gelingt es in der Regel gut, mich auf die Quadranten A und B zu konzentrieren. Neu war für mich das MMM.



Ich werde ab Januar 2013 jeden **ersten Mittwoch im Monat** ein **MMM** von 9 – 12 Uhr einplanen.

2. Tag : 10.11.2012

Solution-Walk – oder – räumlich begehbare Fortschrittskontrolle

Der **Solution-Walk** ist ein beeindruckendes Coaching-Instrument.



4. Wen oder was möchte Bianca in den Papierkorb werfen ?



3. Was möchte Bianca löschen?



2. Wen möchte Bianca im Schrank verschwinden lassen ? Die Umgebung bietet markante Punkte, die als Orientierung für den Lösungsweg dienen.



1. Die Fakten, Erwartungen und Zielsetzungen werden geklärt. Dann geht es auf „Lösungsweg“ mit verschiedenen Stationen.

5. Welche Vorstellungen hat Bianca? Die Himmelwand inspiriert ...



6. Was löst diese Wand bei Bianca aus?



7. Welches Wort beschreibt Bincas Situation ? Wie fühlt sie sich am Ende des Weges ? Wie geht es weiter ?



8. Feedback-Runde: Bianca hat das toll gemacht !



Durch die **Symbole** (Feuerlöscher, Papierkorb, etc.) können Problembereiche abgeschlossen und die Zielsetzung fokussiert werden.

2. Tag : 10.11.2012

Erfolgsplanung und der Wecker

Wir führten eine konkrete **Zielplanung** anhand der „Erfolgs-Planung“ durch. Der richtige Zeitpunkt ist immer maßgeblich !

Das nebenstehende Formblatt „Erfolgs-Planung“ ist ein sehr nützliches Tool für die Planung von Zielen. Es ist ansprechend gestaltet, übersichtlich und fasst alle wesentlichen Punkte, die für eine Zielplanung erforderlich sind, zusammen wie beispielsweise mögliche Hindernisse und mögliche Lösungswege, konkrete Aktionsschritte, Überprüfung der Fortschritte, Zeitpunkt der Zielerreichung. Ich fand vor allem die konkreten Aktionsschritte sehr hilfreich, viele der Schritte, die ich am 10.11.2012 formulierte, habe ich bereits umgesetzt. Man kann aber nicht alle Ziele gleichzeitig angehen und umsetzen !

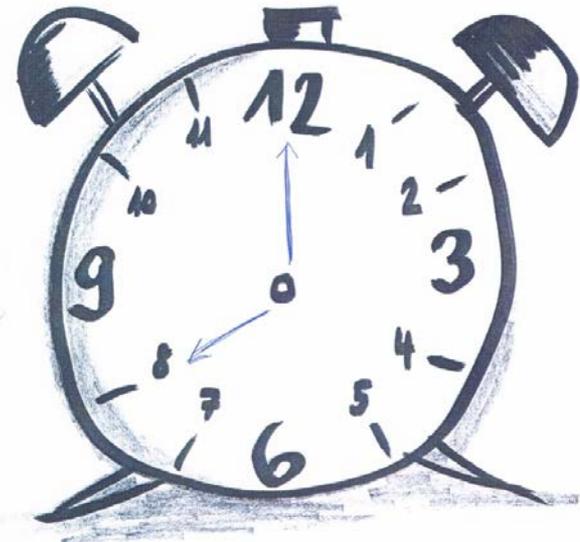
Im Griechischen unterscheidet man **Chronos** (chronologische Abfolge)



und **Kairos** (den richtigen Zeitpunkt).



The form is titled "ERFOLGS-PLANUNG" and is divided into several sections. At the top, it asks for the goal and the start/end dates. Below that, there are sections for "Mögliche Hindernisse" and "Mögliche Lösungswege". The main part of the form is a table with columns for "Aktionsschritte" and "Termin". At the bottom, there is a section for "Kontrollfragen".



- Es ist zu spät, um ^{mit viel Enthusiasmus} ^{keine} zu werden.
- Es ist noch zu früh, um ^{konkrete Vorüberlegungen ganz} ^{anzugehen / abzuschließen}.
- Es ist der richtige Zeitpunkt, um ^{konkrete konkrete} ^{Ziele aufzusetzen}.
- Ich brauche noch Zeit, um ^{den} ^{Prozess} ^{zu Ende zu} ^{bringen} (KSP)
- Der Wecker ist gestellt auf 12 Uhr. Das bedeutet... ^{ein} ^{Zeitpunkt} ^(Kairos) ^{ist} ^{am} ^{besten} ^{zu} ^{nutzen}.



Der obenstehende Erfolgsplan ist eine gute Grundlage für konkrete Zielplanungen nach den SMART-Grundsätzen (spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar, terminisiert).

3. Tag : 16.11.2012

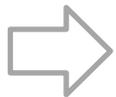
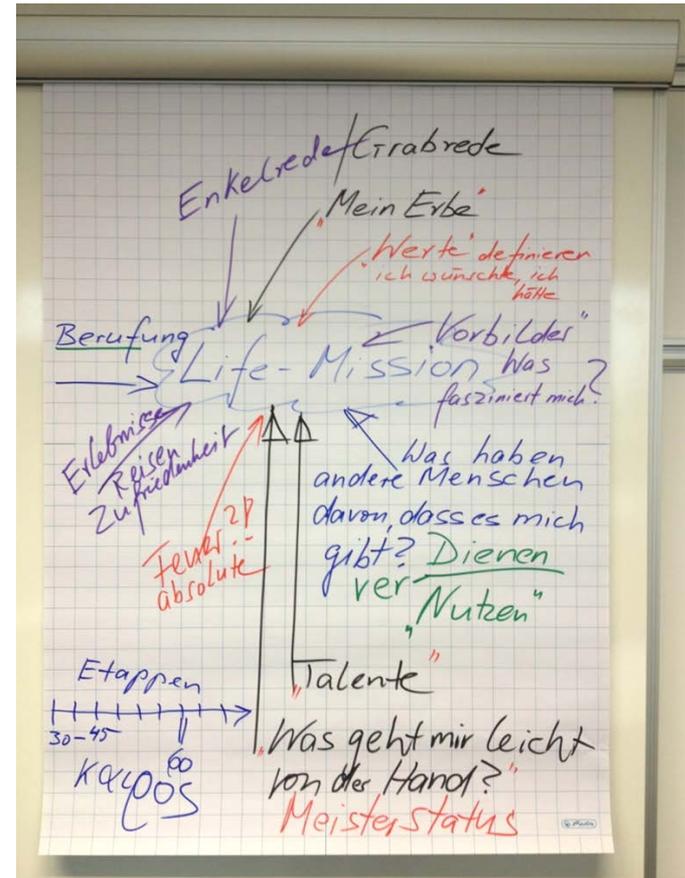
Life-Mission

Im Mittelpunkt stand heute zunächst die **Zielplanung** mit der persönlichen **Life-Mission**.

Um zu seiner Life-Mission zu kommen, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die nebenstehendes Bild aufzeigt. Die Life-Mission wird anschließend in einem prägnanten Wort zusammengefasst. Die schriftliche Fixierung der Life-Mission ist ein absolutes Muss.

Mir persönlich halfen vor allem die **Enkelrede**, die Fragestellungen „Wo brennt mein Feuer?“ und „Was geht mir leicht von der Hand?“ / „In welchem Bereich erlange ich Meisterstatus?“.

Die Findung der persönlichen Life-Mission war für mich einer der Höhepunkte dieses Moduls. Ich konnte mir zu Beginn kaum vorstellen, dass ich eine Life-Mission finden könnte, aber mit Hilfe der bereits genannten Methoden war ich doch erfolgreich. Das Thema hat mich so fasziniert, dass ich mich auch weiterhin damit beschäftigen möchte. Aus diesem Grunde werde ich das Thema „Berufung“ in dieser Studienarbeit, aber auch außerhalb des Studiums durch entsprechende Literatur vertiefen.



Die Findung einer persönlichen Life-Mission ist doch nicht so unmöglich wie es mir anfänglich erschien !

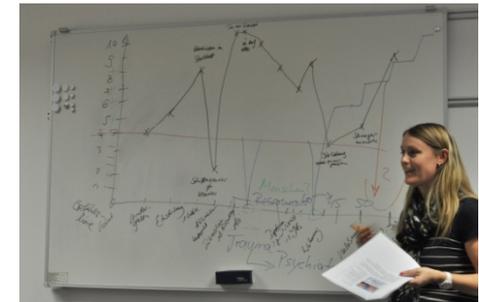
3. Tag : 16.11.2012 Coaching-Tools

Anschließend beschäftigten wir uns mit
Coaching-Tools.



Mit dem **Systembrett** können das System und die Beziehungsgeflechte des Klienten übersichtlich dargestellt und Lösungen erarbeitet werden. Durch die Veränderung der Positionen wird der Lösungsprozess sehr gut visualisiert. Barbara schilderte uns einen aktuellen Fall aus ihrem beruflichen Bereich, der zu einer überraschenden Lösung führte.

Bianca stellte uns eindrucksvoll „die **Lebenslinie**“ vor. Hierbei werden die einschneidenden Ereignisse im Leben als Linie dargestellt und bewertet. Der Klient erkennt seine Ressourcen und kann Erkenntnisse für die Berufs- und Lebensplanung ableiten. Mit Hilfe des „**Gefühls- und Gedankennetzes**“ erhält man Einblick in diese Welt des Klienten und erhöht dadurch die Selbsterkenntnis des Klienten. Pilar präsentierte „die **Kopfgalerie**“ (Bilder im Kopf beeinflussen und verändern), den „**Brief an sich selbst**“ (zur Nachhaltigkeit von Einsichten und Vorsätzen) und „**das Lob-Album**“ (zur Lenkung der Aufmerksamkeit auf die Stärken und Ressourcen). Um das letzte Coaching-Tool aktiv anwenden zu können, schenkte Pilar uns allen ein persönliches Lob-Album !

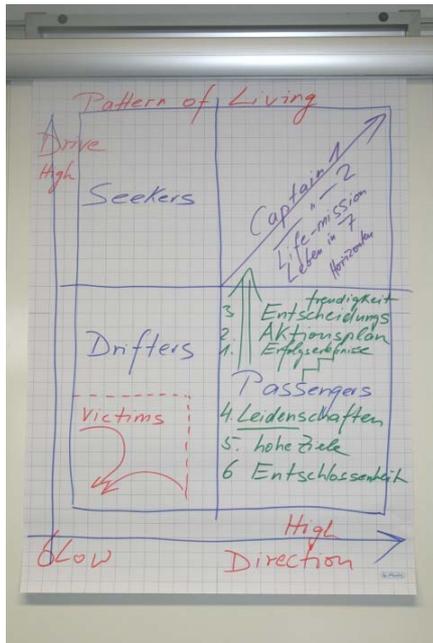


Ein **Lob-Album** bzw. in abgewandelter Form als „**Erfolgstagebuch**“ ist ein schönes Geschenk. Das **Systembrett** ist in meiner Arbeit sinnvoll einsetzbar.

4. Tag : 17.11.2012

Pattern of Living und die 7 Lebens-Horizonte

Wir beginnen mit dem **Pattern of Living**, dann wandten wir uns der Zielplanung nach den **7 Lebens-Horizonten** zu.



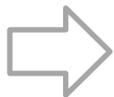
Das „Pattern of Living“ zeigt in einem Koordinatensystem die möglichen Ausprägungen aus Drive (Antrieb) und Direction (Richtung / Zielorientierung).

Die sogenannten **Seekers** haben viel Antrieb, aber keine Richtung, sie sind ewig auf der Suche.

Drifters haben weder Antrieb noch Zielorientierung, sie sehen sich häufig in der Opferrolle. Ständiges Jammern kennzeichnet diese Gruppe.

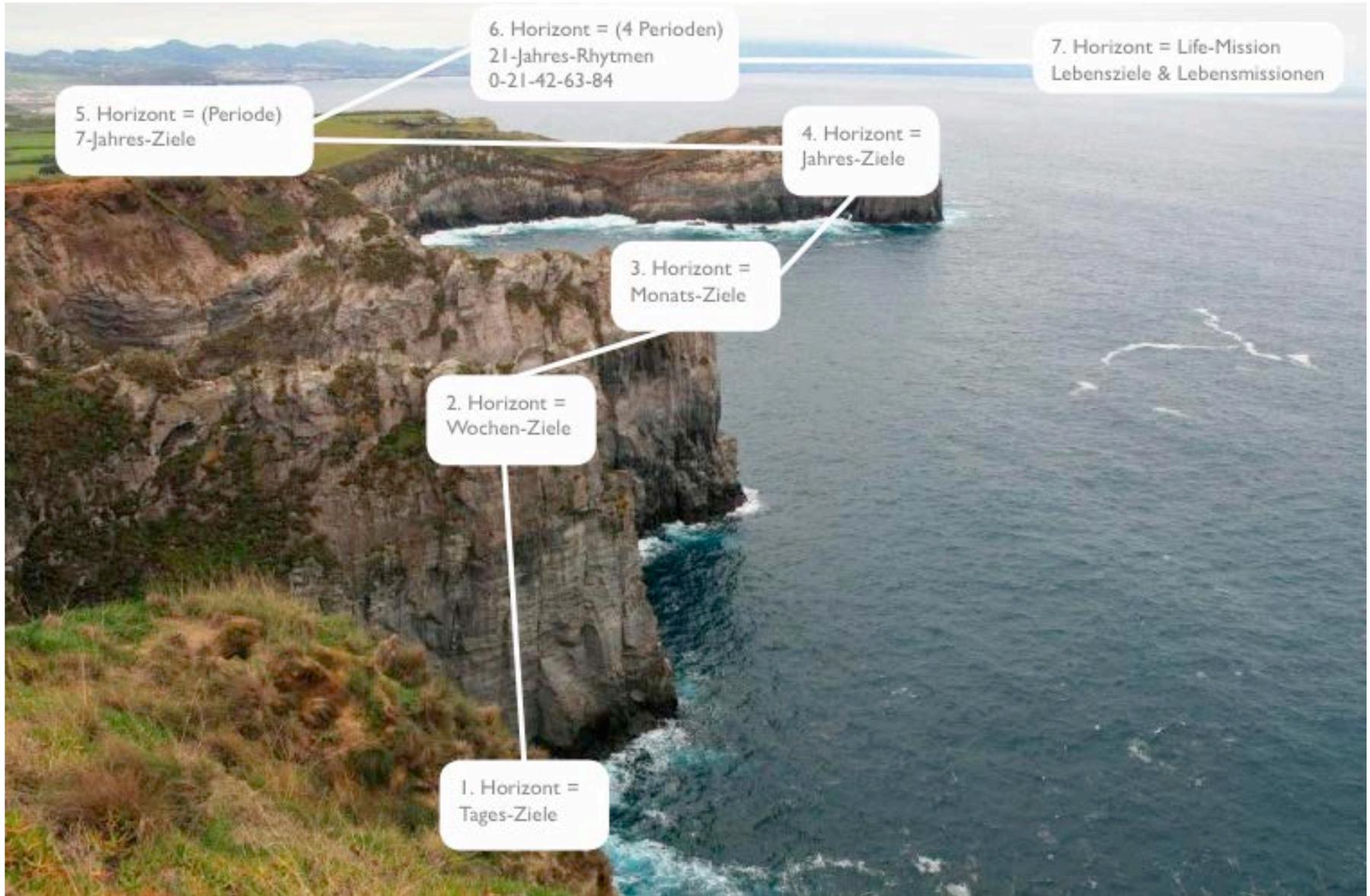
Die **Passengers** wissen eigentlich was sie möchten, haben aber keinen Antrieb und keine Idee, wie sie ihr Ziel erreichen können. Um zum „**Captain 2**“ zu werden, benötigen Passengers Erfolgserlebnisse, einen Aktionsplan, Entscheidungsfreudigkeit, Leidenschaft für die Aufgabe, hohe Ziele (die einer Anstrengung bedürfen) und Entschlossenheit.

Personen mit viel Antrieb und genauer Zielvorstellung werden in **Captain 1** und **Captain 2** unterteilt. Captain 1-Personen verfolgen ihre Ziele häufig rücksichtslos während Captain 2-Personen über eine klare Life-Mission und einer Zielplanung in 7 Horizonten verfügen (Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres-, 7 Jahres-, 3 x 7 Jahresplanung und Life Mission).



Wir sind auf dem Weg zu **Captain 2**

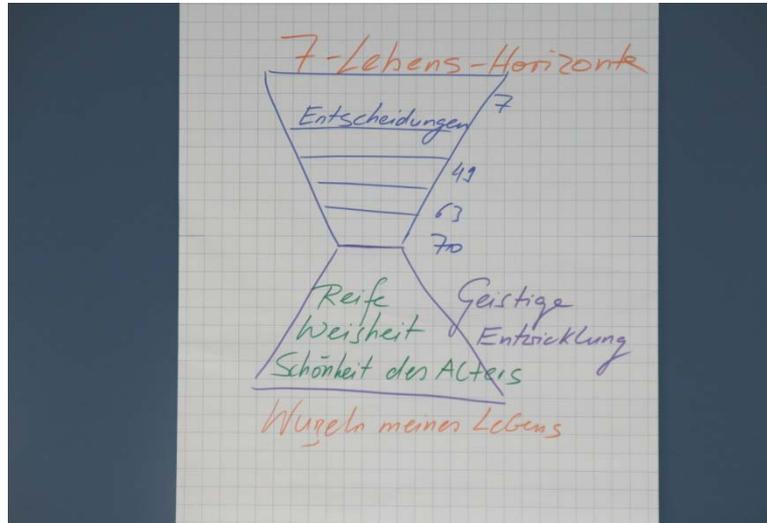
7 Lebens-Horizonte



4. Tag : 17.11.2012

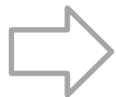
7-Lebens-Horizonte und Coaching-Tools

Die Zielplanung nach den 7 Lebens-Horizonten ist eine sinnvolle Orientierung für die Zielplanung.



Mit zunehmendem Alter sinken die Entscheidungsmöglichkeiten. Allerdings nimmt die geistige Entwicklung zu: **Reife, Weisheit** und **Schönheit des Alters** sind die entsprechenden Faktoren.

Anschließend lernten wir neue **Coaching-Tools** kennen. Johannes stellte uns „**die Sackgassenbesichtigung**“ (Veränderung durch Auseinandersetzung mit negativen Optionen), „**Gefühle über Gefühle**“ (Bewertung von Emotionen in Situationen aus der Meta-Position) und den „**Aussichtsturm**“ (Blick auf Probleme aus der Höhe in alle Richtungen) vor. Sandra brachte uns „**das Fragen-Tennis**“ (Zurückspielen von Fragen durch Gegenfragen), den „**Interpretationstest**“ (Fokussierung auf Fakten) und den „**neuen Bilderrahmen / Reframing**“ (Lenkung der Wahrnehmung in positive Bahnen) näher.



Ich werde für 2013 zunächst **Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresplanungen** schriftlich fixieren und anschließend die 7-Jahres-Planung angehen. Die Planung von 3 x 7 Jahren erscheint mir noch als zu weit gefasst.

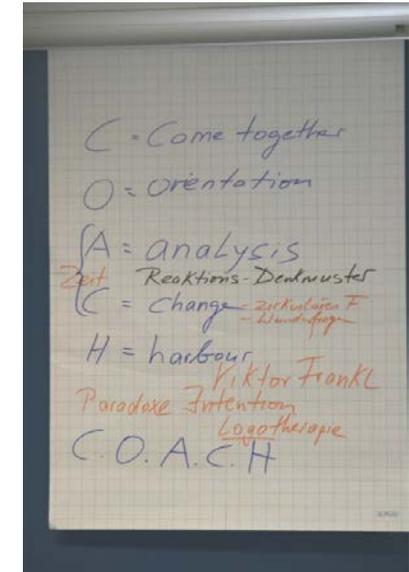
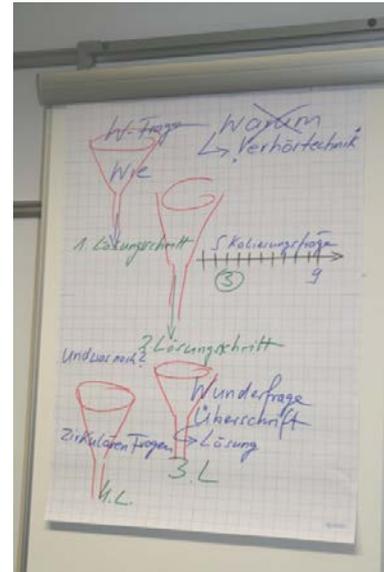
4. Tag : 17.11.2012

Coaching-Gespräch und Fragetechniken

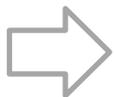
Im Anschluss beschäftigten wir uns mit dem Ablauf eines Coaching-Gesprächs bzw. eines Coaching-Prozesses und Fragetechniken.

Den Ablauf eines Coaching-Gesprächs kann man sich mit Hilfe des Wortes **Coach** merken: zunächst erfolgt das Kennenlernen (**C**ome together), dann die Orientierung zur Problemstellung (**O**rientation), schließlich die Analyse zur Registrierung der üblichen Denk- und Reaktionsmuster (**A**nalysis), dann die Einleitung des Veränderungsprozesses durch zirkuläre Fragen oder sogenannte Wunderfragen (**C**hange) und zuletzt die Zielerreichung, die gefeiert oder zumindest offiziell gewürdigt werden muss (**H**arbour).

Im Hinblick auf die verschiedenen **Fragetechniken** sollte ein Coaching-Gespräch mit den W-Fragen (außer warum) eröffnet werden, wie beispielsweise „Wie sieht die Situation für Sie aus?“. Mit einer Skalierungsfrage kann die Situation bewertet werden. („Welchen Wert hat die Situation auf einer Skala von 1 – 10?“). Mit Hilfe einer Wunderfrage („Was wäre Ihre Traumlösung?“) und zirkulären Fragen



(„Wie würde Ihr Partner die Situation schildern?“) kann ein Perspektivwechsel erfolgen. Eine wichtige Frage ist stets „Und was noch?“, damit auch wirklich alle Fakten und Gesichtspunkte zu Tage treten.



Die Fragetechniken waren mir bislang unbekannt. Ich finde sie aber überaus hilfreich !

5. Tag : 23.11.2012 Unsere Werte

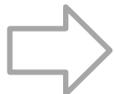
Anschließend beschäftigten wir uns mit unseren **persönlichen Werten**.

Aus einer Liste mit 57 Werten wählte jeder Teilnehmer zunächst seine 10 persönlichen Werte aus. Sofern Werte nicht in der vorgegebenen Liste enthalten waren, konnten diese ergänzt werden. Die ausgesuchten 10 Werte wurden anschließend nach ihrer Bedeutung / Wertigkeit sortiert. Im nächsten Schritt wurden diese Werte nach ihrer Umsetzung im Alltag klassifiziert. So konnte beispielsweise ein Ergebnis sein, dass ein wichtiger Wert, der nach der eigenen Einschätzung an fünfter Position steht, im Alltag aber kaum umgesetzt und deshalb aus dieser Sicht nur an zehnter Stelle steht !

Meine wichtigsten 10 Werte sind : **Freiheit, Echtheit, Gerechtigkeit, Entschlossenheit, Ausdauer, Ehrlichkeit, Tatkraft, Dankbarkeit, Offenheit und Achtsamkeit**. Bei dem Wert „Achtsamkeit“ gab es eine erhebliche Diskrepanz zwischen Wertigkeit und Umsetzung im Alltag !

Anschließend trug jeder Teilnehmer **seine 3 Top Werte** in nebenstehende Tabelle ein. Bei der Feedbackrunde dazu wurde übereinstimmend festgestellt, dass wir die einzelnen Personen auch ohne Namensnennung hätten zuordnen können, dass heißt die Umsetzung in den Alltag ist schon gut gelungen !

	1	2	3
MATI	Freiheit	Entschlossenheit	Tatkraft
Branca	Humor	Kompromissbereitschaft	Natürlichkeit
Sandra	Ehrlichkeit	Hilfsbereitschaft	Gerechtigkeit
Jue	Toleranz	Tatferdigkeit	Dankbarkeit
Barbara	Mut	Tatkraft	Freundlichkeit
Pilar	Stärke	Hoffnung	Ehrlichkeit
Johannes	Dankbarkeit	Entschlossenheit Klarheit	Ausdauer
Petra	Freiheit	Echtheit	Gerechtigkeit



Äußerst positiv ist, dass wir in unserer Gruppe viele **übereinstimmende Werte** haben !

5. Tag : 23.11.2012

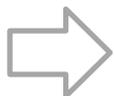
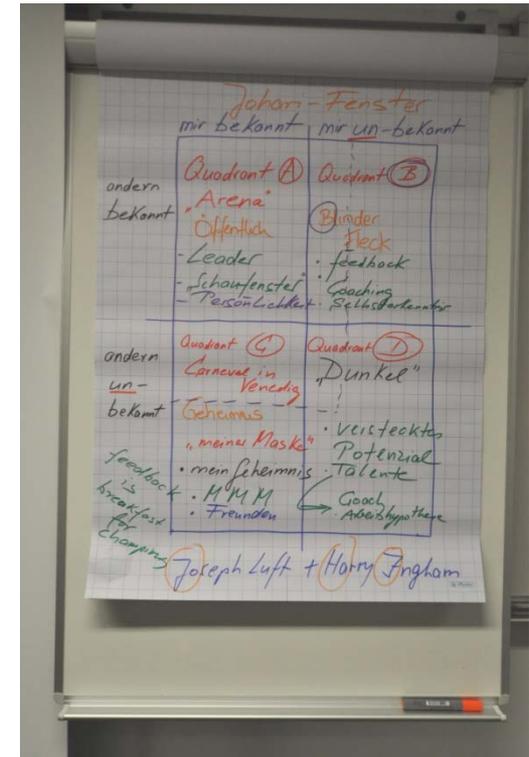
Coaching-Tool und Johari-Fenster



Jue stellte uns drei Coaching-Tools vor :
 „das Herdplatten-Modell“ (Steuerung der emotionalen Beteiligung des Klienten), „die Traumhochzeit“ (Gestaltung idealer Bedingungen für neue Kompetenzen) und „die Förderungstaktik“ (systemische Zusammenhänge von Wünschen des Klienten und Forderungen von Dritten).

Mit Hilfe des **Johari-Fensters**, benannt nach **Joseph Luft** und **Harry Ingham**, werden Persönlichkeitsmerkmale nach den Kriterien „mir/anderen bekannt“ und „mir/anderen unbekannt“ kombiniert.

Der Quadrant A (**Arena**) zeigt mir und anderen Bekanntes, Der Quadrant C (**Carneval** in Venedig) enthält Merkmale, die anderen unbekannt sind, wie z.B. Geheimnisse oder Dinge, die nur guten Freunden bekannt sind. Ich persönlich finde die „mir-unbekannten“ Faktoren spannend, die sogenannten **blinden Flecken** (die anderen aber bekannt sind) im Quadranten B sowie die versteckten Potentiale und Talente (die auch anderen nicht bekannt sind) im Quadranten D (**Dunkel**).



Feedback is breakfast for Champions !

6. Tag : 24.11.2012 Coaching-Tools

Wir begannen unseren letzten Seminartag mit **Coaching-Tools** und einem Beispielfall.



Barbara stellte uns drei Coaching-Tools vor, diese waren „**Wenn Organe sprechen**“ (Körperliche Signale des Klienten aufnehmen und in die Wortsprache umsetzen), „**die Schweigeübung**“ (Schweigepausen aushalten und als Zeit für Selbstreflexion akzeptieren) und „**Der Zauber mit Ja**“ (Positive Zielformulierung und Lenkung zur Lösungsorientierung).



Ich selbst sprach kurz über fünf Coaching-Tools, die ich gut in der Arbeit oder privat einsetzen kann : „**die Beziehungs-Linien**“ (zur Darstellung systemischer Zusammenhänge), „**der Ohren-Beweis**“ (zur Vertrauensbildung, d.h. genau zuhören und Details wieder aufgreifen), „**der richtige Wahrnehmungskanal**“ (nach VAKOG : visuell, auditiv, kinästhetisch, olfaktorisch, gustatorisch), „**die PASS WM**“ (Ziele müssen positiv, attraktiv, selbst-erreichbar, spezifisch, wahrnehmbar, messbar formuliert werden) und „**die Entscheidungswaage**“ (als Entscheidungshilfe zwischen zwei Alternativen).



Matt präsentierte uns anschließend „**die Umsetzungspyramide**“, eine Methode, die bei der Umsetzung von Zielen durch bewusste Beschäftigung mit den Hindernissen und etwaiger Überwindungsstrategien hilft. Unter der Bezeichnung **RAFAEL** (Report, Alternativen, Feedback, Austausch, Erarbeitung von Lösungswegen) kann der Coaching-Prozess zusammengefasst werden.

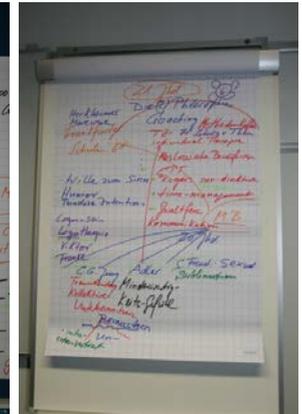
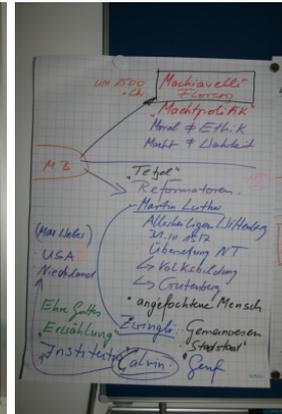
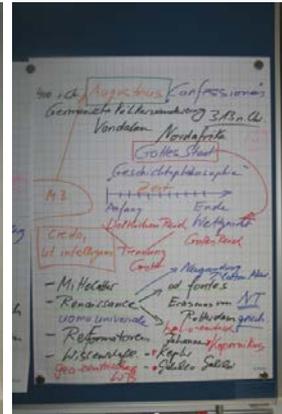
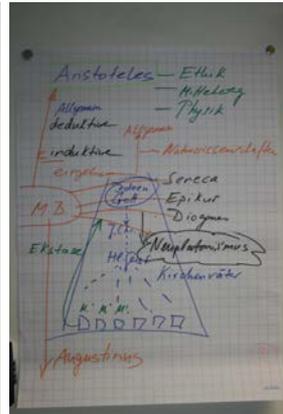
Anschließend besprachen wir einen Beispielfall aus der Coaching-Praxis.



Viele der präsentierten Coaching-Tools sind im beruflichen Alltag und auch im privaten Bereich gut einsetzbar.

6. Tag : 24.11.2012 2500 Jahre europäische Geistesgeschichte

Dann unternahmen wir eine überaus spannende **Zeitreise durch 2.500 Jahre europäischer Geistesgeschichte.**



Ausgangspunkt war die **griechische Mythologie** mit ihrer Götterwelt. Die **Vor Sokratiker** läuteten die Aufklärung ein, diese Gruppe war Vorbild für die 1968 Revolution.

Sokrates war berühmt für den Sokratischen Dialog. Sein Schüler **Platon** für das Modell des Ideenreichs, insbesondere dem Höhlengleichnis.

Aristoteles beschäftigte sich mit Ethik, Physik und gilt als Begründer der Naturwissenschaften. „Ideen helfen auch nicht weiter“

Nach dem Neuplatonismus prägte **Augustinus** die Entwicklung. Er trennte das Weltreich und Gottesreich mit einem Anfang und einem Ende.

Um 1500 prägte **Machiavelli** die Zeit. Er gilt als Begründer einer skrupellosen Machtpolitik und des heute noch existierenden Menschenbildes.

Die Neuzeit wird geprägt durch **Hegel, Marx, Kant, Kierkegaard** und **Nietzsche** sowie dann von den Psychologen wie beispielsweise **Freud, Jung, Adler, Frankl.**



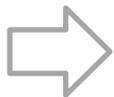
Hinter jedem Managementkonzept steht ein bestimmtes Menschenbild !

6. Tag : 24.11.2012 Charisma und Metermaß

Aus Zeitgründen konnten wir nur kurz auf das Thema **Charisma** bei Führungspersönlichkeiten eingehen. Der Begriff stammt aus dem Griechischen und bedeutet Gabe des Geistes. Es gab und gibt einige charismatische Persönlichkeiten wie John F. Kennedy, Nelson Mandela, Helmut Schmidt. Interessant finde ich in diesem Zusammenhang die 7-Stufen-Pyramide des Charisma, deren Komponenten man sich mit dem Begriff merken kann :

- Context (in welchem Umfeld / in welcher speziellen Situation zeige ich mich ?)
- Handling (was sind meine besonderen Fähigkeiten ?)
- Affirmationen (welche Einstellungen strahle ich aus ?)
- Ressourcen (welche Werte lebe ich ?)
- Identität (wer bin ich ?)
- Support (wer kann mich unterstützen, charismatischer zu werden ?)
- Mein Auftrag (Life-Mission)

Zum Abschluss lernten wir ein weiteres Coaching-Tool kennen. Mit Hilfe eines **Metermaßes** kann der Blickwinkel für die Zeit als Maßstab visualisiert werden. Dabei werden die bereits gelebten Jahre abgeschnitten und das restliche Metermaß bis zur voraussichtlichen Lebensdauer, zum Beispiel von 80 Jahren betrachtet. Dieser Zeitraum sollte bewusst betrachtet und für Zielplanungen hergenommen werden.



Ich persönlich habe durch dieses Modul sehr viel geistigen „Input“ bekommen, der gut in den beruflichen und privaten Alltag integriert werden kann. **Vielen Dank !**

Der Weg zur Life-Mission

Was ist mein Lebensziel, mein Auftrag, meine Berufung ? Welche Spuren möchte ich hinterlassen? Ein Wal hinterlässt einen typischen „Fußabdruck“ wenn er abtaucht... Als ersten Schritt zu meiner Life-Mission habe ich verschiedene Fragestellungen bearbeitet.

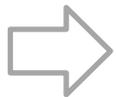
Wo brennt mein Feuer ?

Mein Feuer brennt,

- wenn ich komplexe Projekte mit einem Team durchführe, wobei es sich um Neuerungen oder Expansionen handeln muss;
- wenn ich neues Wissen erwerbe, wie eine Fremdsprache oder geisteswissenschaftliche Themengebiete,
- wenn ich bei Reisen fremde Kulturen und Landschaften erfahre,
- wenn ich mich mit gleichgesinnten Menschen über anregende Themen austausche.

Was geht mir leicht von der Hand ? / In welchem Bereich erlange ich Meisterstatus ?“

Es fällt mir leicht, komplexe Projekte in Einzelkomponenten zu zerlegen, die Projekte in kürzester Zeit durchzuführen und zum Erfolg zu bringen. Finanzplanung, Teams zusammenzustellen und zu leiten, im Team zu arbeiten, strategisch zu denken und Projekte entsprechend zu kreieren und zu positionieren sowie Potentiale erkennen und fördern, das zeichnet mich aus. Ich verfüge über Durchhaltevermögen und Entschlossenheit, Zeitdruck spornt mich an.



Projekte durchführen, Wissen erwerben und bei Reisen Neues zu entdecken, das gehört zu meiner Life-Mission.

Der Weg zur Life-Mission

Was haben andere Menschen davon, dass es mich gibt ?.

Abgesehen von meiner Familie und abgesehen von den konkreten Projekten, die ich im Berufsleben umgesetzt habe und auf die ich in meiner Enkelrede näher eingehen werde, habe ich schon einige Menschen eingestellt, die sonst wahrscheinlich niemand (mehr) beschäftigt hätte. Häufig musste ich um die Einstellung dieser Personen kämpfen, aber sie hatten alle Potential, das sie auch dann genutzt haben.



Potentiale zu erkennen und zu fördern, das ist mir ein wichtiges Anliegen.

Der Weg zur Life-Mission

Meine Enkelrede (I)

Meine geliebten Enkel,

Ihr habt mich gefragt, worauf ich stolz in meinem Leben bin.

Ich bin zunächst stolz, dass ich so tolle Enkelkinder habe und dass Eure Mütter ihren beruflichen und privaten Weg gefunden haben und genau das in ihrem Leben tun, was ihnen leicht von der Hand ging und sie somit ihre Talente bestens nutzen. Neben meiner Familie war immer mein Beruf wichtig für mich.

Während meines Berufslebens, das ich zum Großteil an Bildungseinrichtungen verbracht habe, habe ich sichtbare Spuren hinterlassen. Ich habe meine Arbeit immer sehr gerne gemacht, ich habe mich nie verbogen und (fast) nie etwas gemacht, hinter dem ich keinen Sinn gesehen habe. So habe ich viele Projekte in den verschiedensten Bereichen der Hochschulen erfolgreich abgewickelt und zahlreiche Neuerungen eingeführt.

Beispielsweise hat eine Institution als erste Hochschule in Bayern die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt, dafür habe ich zusammen mit einer Kollegin ein eigenes Kosten- und Leistungsrechnungsmodell entwickelt, das dann Vorbild für das bayernweite Kosten- und Leistungsrechnungs-Modell geworden ist und auch heute noch besteht.

Ich habe zusammen mit dem besten Chef, den ich hatte, mehrere Computer-Programme entwickelt, für eine Software hat er sogar den Bayerischen Innovationspreis bekommen, wobei er mir die Hälfte des Preisgeldes abgegeben hat. Das ist Größe! Wir haben zusammen auch eine Software für unsere „Interne Fortbildung“ entwickelt, das ist ein eigenes Fort- und Weiterbildungsprogramm, das ich konzipiert, eingeführt, umgesetzt, evaluiert, etc. habe. Es stand unter dem Motto „Von Mitarbeitern für Mitarbeiter“. Ich hatte kaum Finanzmittel dafür, aber auf diesem Wege konnte ich viele Kurse für die Beschäftigten kostenfrei anbieten. Mittlerweile gibt es eine Person (die ich auch eingearbeitet habe), die sich ausschließlich um die „Interne Fortbildung“ kümmert.

Der Weg zur Life-Mission

Meine Enkelrede (2)

Die Hochschule, an der ich beschäftigt war, war 2005 die erste staatliche Hochschule in Bayern, die als familiengerechte Hochschule zertifiziert wurde, auch das habe ich angestoßen und durchgeführt. Wir waren immer Vorreiter in diesem Bereich. Beispielsweise haben wir es in nur 5 Monaten geschafft, eine eigene Kinderkrippe zu eröffnen. Da war viel Anstrengung nötig (geeignete Räume finden, Genehmigungsverfahren, Umbau, Finanzierung, Einrichtung beschaffen, Personal und Kinder anwerben), aber das war ein tolles Projekt mit einem tollen Team. Ich habe dann den Hochschulservice für Familien mit zahlreichen Beratungs- und Serviceangeboten aufgebaut und geleitet. Insgesamt waren dort fast zwei Dutzend Personen beschäftigt. Und ich bin in ein ganz tolles Büro gezogen, mit eigener Dachterrasse. Als ich die Räume gesehen habe, wusste ich, dass das mein Büro ist.

2012 haben wir das Betriebliche Gesundheitsmanagement an der Hochschule eingeführt, wir haben einige interessante Gesundheitstage organisiert, die bei den Hochschulbeschäftigten immer gut ankamen. Wir konnten im Laufe der Jahre viele Angebote einführen, so dass sich die durch Stress verursachten Belastungen reduziert haben.

2013 begannen wir dann eine enge Kooperationen mit verschiedenen Organisationseinheiten der Hochschule. Wir führten zusammen zahlreiche interessante Forschungsprojekte mit vielen Studierenden durch. Wir wurden in diesem Bereich zum führenden Institut in Bayern. Ich konzipierte dann Weiterbildungsangebote im Sinnes des lebenslangen Lernens. Anschließend widmete ich mich dem Thema Internationalisierung. Ich führte zahlreiche interessante Auslandsreisen zu anderen Hochschulen durch, aber erst als Eure Mütter größer waren.

Reisen und das Entdecken fremder Kulturen waren schon immer meine Leidenschaft. Opa und ich unternahmen viele tolle Reisen in interessante Gebiete: wir bereisten jeden Kontinent, sahen viele Naturparks und Naturwunder, zahlreiche Kultstätten der Menschheit wie Machu Picchu, Israel, Jordanien, wir waren in Afrika und beobachteten die Tiere in freier Wildbahn und vieles mehr. Den Sommer verbrachten wir häufig auf der Insel Usedom, wo Eure Urgroßmutter herstammte. Der Strand und die Ostsee faszinierten uns. Seit wir im Ruhestand sind, verbringen wir mehrere Monate im Jahr an der Ostsee, wie ihr wisst.

Der Weg zur Life-Mission

Meine Enkelrede (3)

Wissenserwerb, Bildung und Weiterbildung waren auch immer äußerst wichtig für mich. Schon seit meiner Grundschulzeit habe ich immer gerne gelernt und Neues erfahren. Ich lernte viele Sprachen im Laufe meines Lebens: englisch, französisch, italienisch, spanisch, japanisch und arabisch. Ich habe Abschlüsse als Diplom-Verwaltungswirt (FH), Betriebswirt (VWA) und einen MBA. Mit 65 schrieb ich mich in Philosophie- und Geschichtskurse an einer Universität ein. Ich liebe Bücher und kann gar nicht genug davon besitzen ..

Eine weitere Leidenschaft von mir ist Sport und Bewegung. Das war immer und ist auch heute noch wichtig für mich. Ich mache ungefähr seit meinem 30. Lebensjahr fast jeden Morgen Frühsport (Joggen oder Training auf dem Crosstrainer), ich ging ins Fitnessstudio, machte Zumba, Step, Aerobic, etc. Eines meiner Lieblingshobby ist Reiten. Pferde sind sowieso meine Lieblingstiere: so edel, elegant und kraftvoll. Es ist ein wirklich befreiendes Gefühl, wenn man bei strahlend blauem Himmel über Wiesen und Felder galoppiert! (Meine „zweitliebsten“ Tiere sind Katzen, die mich seit meiner Kindheit begleitet haben). Mit 60 nahm ich am New-York-Marathon teil, den ich in akzeptabler Zeit schaffte. Es war ein gigantisches Gefühl durch diese Wahnsinns-Stadt zu laufen. Großstädte haben mich schon immer fasziniert. Opa und ich machten im Rentenalter auch einige Fernwanderungen, z.B. waren wir 8 Monate auf dem Jakobsweg unterwegs und wir liefen von München nach Venedig. Später stiegen wir auf E-Bike-Touren um und machten wundervolle Touren durch Europa.

Meine Lebensgrundsätze seit meinem 40. Geburtstag waren: mache jedem Tag einen anderen Menschen eine Freude (das habe ich auch fast immer geschafft) und gönne dir jedes Jahr etwas, das „du schon immer machen wolltest“, auch das habe ich eingehalten. Deshalb begann ich mit 42 Jahren Klavierunterricht zu nehmen, da ich das immer lernen wollte. Als Kind musste ich nämlich Akkordeon lernen, das mir nie Spaß gemacht hat. Aus diesem Grunde werde ich Euch und Eure Eltern immer unterstützen, damit ihr Eure Talente und Träume verwirklichen könnt !
Und jetzt gehe ich mit Opa zum Seniorentanz. Bis bald ...



Vielfältige Projekte, Reisen, Wissenserwerb, Reiten, respektvoller Umgang mit Natur, Menschen und Tieren gehören zu meiner Life-Mission.

Meine Life-Mission

- P** Ich will vielfältige und immer neue **Projekte** durchführen.
Die Förderung von **Potentialen** bei Menschen ist mir wichtig.
- O** Ich will meinen **Optimismus** / meine optimistische Grundeinstellung stets beibehalten.
- W** Eine ausgeglichene **Work-Life-Balance** ist Grundlage in meinem Leben.
Der Erwerb von **Wissen** hat für mich oberste Priorität.
- E** Ich führe alles mit **Entschlossenheit** durch.
Echtheit und Freiheit sind meine wichtigsten Werte.
- R** Ich begegne Menschen, Tieren und der Natur stets mit **Respekt**.
Reisen ist meine Leidenschaft.



Projekte / Potentiale **O**ptimismus **W**ork-Life-Balance / Wissen **E**chtheit/Entschlossenheit **R**espekt / Reisen

Von der Bestimmung zur Berufung

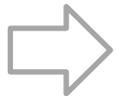
Für mich ist die Sinnhaftigkeit meines beruflichen Handelns oberste Maxime. Lance Secretan hat in seinem Buch „Inspirieren statt motivieren“ (ab S. 75) sieben Schritte formuliert, um zu einem inspirierten und inspirierenden Team zu kommen, was nach seinem Verständnis eine Führungskraft neuen Typs (Higher Ground Leader) ausmacht. Auf den grundsätzlichen Vergleich von Lance Secretan zwischen Führungskraft des alten und neuen Typs werde ich nicht näher eingehen, ebenso wenig auf die Inhalte selbst. Ich möchte lediglich drei dieser sieben Schritte (**Bestimmung, Aufgabe, Berufung**) an meinem persönlichen Beispiel kurz aufzeigen, um mich selbst weiter zu entwickeln, Die Formulierungen beziehen sich ausschließlich auf den beruflichen Bereich.

Schritt I : Erkennen der eigenen Bestimmung / das Einzigartige, das gelebt werden will

Um andere Menschen inspirieren zu können, muss man selbst inspiriert sein. Diese Inspiration ziehen wir aus unserer Bestimmung, die der höhere Zweck unseres Lebens ist und unserem Leben Sinn gibt. Mit Hilfe des „Reframing“ (das uns Sandra auch als Coaching-Tool vorgestellt hat) kann man laut Secretan seiner Bestimmung näher kommen. Als praktische Übung führt er ein imaginäres Gespräch mit Gott an, in dem Gott unter anderem sagt „Du bist dafür verantwortlich, dass Du Dein Leben auf eine Weise einsetzt, die unseren Zielen dient und die hilft, den Planeten Erde mehr zu dem vollkommenen Ort zu machen, als der er von Anfang an geplant war“. Die Leidenschaft, die in uns brennt bzw. die Themen der Welt, die uns interessieren, können mit Hilfe der folgenden (in Auszügen wiedergegebenen) Fragestellungen ermittelt werden: Welche Bedrohungen der Erde behindern das Potential der Menschheit und unseres Planeten oder schädigen es ? Welches sind die Bedrohungen, die die Welt davon abhalten, zu einem Ort zu werden, an dem alles Leben – menschliches Leben und die gesamte Natur – blühen und sein wahres, göttliches Potential erreichen kann ? (vgl. S. 75 – 96).

Meine persönlichen Ausführungen zu Schritt I :

Mich stört, dass vor allem Geld- und Machtgier die Welt regieren. Es steht nicht die Sache an sich im Mittelpunkt, sondern das Streben des Einzelnen nach Macht oder Geld. Die Ressourcen der Erde und ihre einzigartige Schönheit sowie die Gesundheit und die Potentiale der Menschen bleiben unberücksichtigt. Um Schaden / Bedrohungen abzuwenden, muss der Mensch als Individuum im Mittelpunkt stehen, nicht egoistische Machtinteressen. Darüber hinaus gilt es, die Vielfalt der Schöpfung zu bewahren.



Kernaussage : Die nachhaltige Verbesserung der Lebensqualität liegt mir am Herzen.

Schritt 2 : Erkennen der eigenen Aufgabe – die zündende Vision für das Leben

Während sich die Bestimmung auf einen höheren Zweck bezieht, befasst sich die Aufgabe mehr mit dem Hier und Jetzt (S. 122). Im zweiten Schritt soll deshalb eine starke Vision für das eigene Handeln identifiziert werden.

Secretan formuliert zwei Merkmale einer großen Aufgabe :

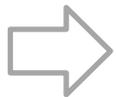
1. Sie wendet sich anderen auf einer menschlichen Ebene zu, weil sie geduldig, nicht aggressiv oder wettbewerbsorientiert ist und auf eine langfristige Perspektive angelegt ist.
2. Sie ist nicht selbstbezogen oder auf praktische Ziele fokussiert; sie dient anderen Menschen und wird ihrer Würde gerecht.

Zur Formulierung einer Kernaussage der Aufgabe empfiehlt Secretan die Beantwortung zahlreicher Fragestellungen. Einiger dieser Fragestellungen sind : auf welche Weise werden die täglichen Aktivitäten – im Unternehmen und persönlich – zu einer reichen Zukunft beitragen ? Wie kann das eigene Leben und / oder das Unternehmen / die Organisation ein Instrument für dieses angestrebte Ziel sein ? Welche Werte sind im beruflichen und persönlichen Leben am wichtigsten ? Werden andere Menschen inspiriert, diese Aufgabe zu unterstützen ? (Seiten 97 bis 124)

Die Beantwortung dieser Fragen empfand ich als äußerst schwierig.

Meine persönlichen Ausführungen zu Schritt 2 :

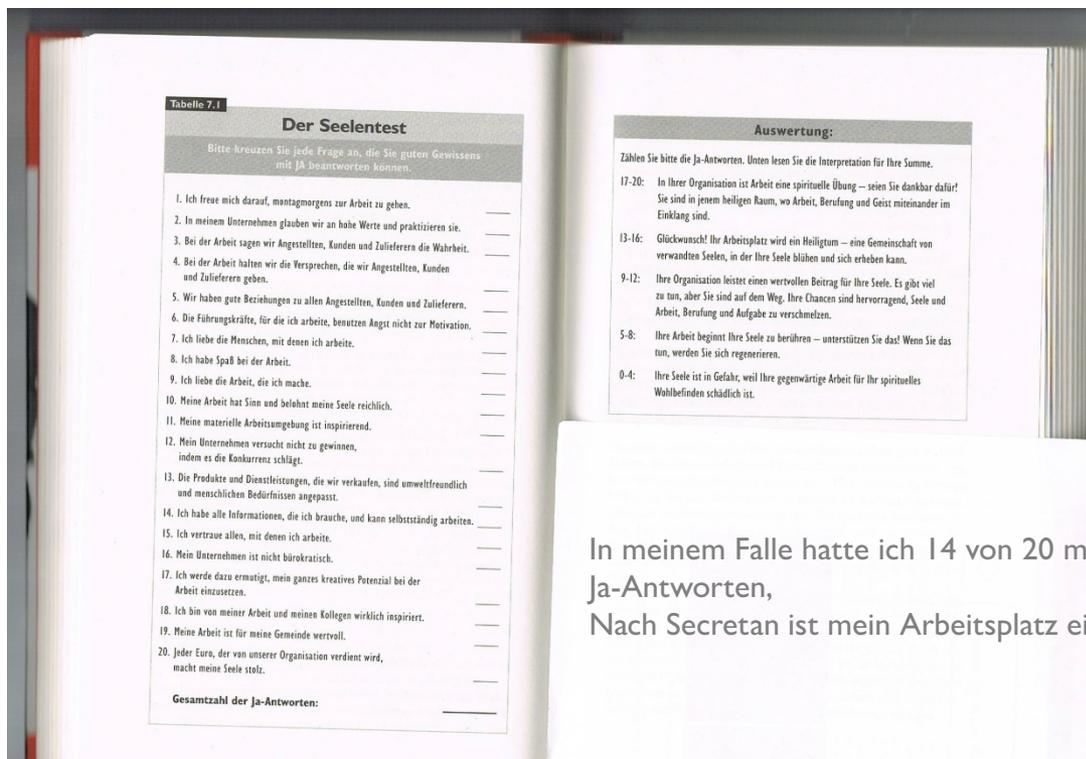
Mir ist es wichtig, neue Projekte durchzuführen und Verbesserungen in meinem Einflussbereich durchzusetzen. Ich erkenne Trends, Neues reizt mich. Durch die Implementierung von innovativen Projekten in verschiedenen Bereichen sind wir als Hochschule oft Vorreiter und erlangen eine Vorbildfunktion, die andere Hochschulen oder Unternehmen inspiriert. Dabei steht immer das Wohl der Beschäftigten bzw. der Hochschulangehörigen im Mittelpunkt, sei es im Rahmen von Verbesserungen der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsumfeldes oder der Work-Life-Balance.



Kernaussage : Ich möchte innovative Projekte umsetzen, die die Menschen in meinem Wirkungskreis unterstützen.

Schritt 3 : Erkennen der Berufung – der Weg zur Meisterschaft

Im dritten Schritt soll die Berufung gefunden werden. „Eine Berufung baut auf der Erkenntnis und dem Wissen darüber auf, wo unsere persönlichen Fähigkeiten liegen und unser Genius. Sie ist der Kreuzungspunkt, an dem unsere Leidenschaft sich mit unseren Gaben und Talenten trifft“ (S. 126). Wieder regt Secretan zur Beantwortung von zahlreichen Fragen an, wie „Was für Gaben besitze ich... ? Liebe ich meine Arbeit ? Welche Aktivitäten wecken meine Leidenschaften ? Was sind meine authentischen, natürlichen Talente ? Wie kann ich diese Aktivitäten zu meinem Lebenswerk machen ?“ Anhand einer Checkliste zum Thema „Ist die Berufung im Einklang mit der Seele ?“ kann man überprüfen, wie nahe man seiner Berufung ist.



In meinem Falle hatte ich 14 von 20 möglichen Ja-Antworten,
Nach Secretan ist mein Arbeitsplatz ein Heiligtum ...

Schritt 3 : Erkennen der Berufung – der Weg zur Meisterschaft

Im Hinblick auf die Formulierung der Berufung regt Secretan wiederum die Beantwortung von Fragen an, wie beispielsweise „Welche sind Ihre natürlichen Gaben ? Auf welchem Gebiet könnten Sie mit entsprechender Ausbildung oder Begleitung, Hervorragendes leisten ?“ und das Nachdenken über die „persönliche Meisterschaft“, das heißt über die eigenen einzigartigen Fähigkeiten und Talente. Um Zugang zur persönlichen Bestimmung und Berufung zu finden, empfiehlt Secretan Meditation.

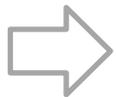
Meine persönlichen Ausführungen zu Schritt 3 :

Meine persönliche Meisterschaft liegt in der Implementierung von neuen und komplexen Projekten. Ich bringe gerne Projekte zu Ende, die andere aufgegeben haben. Große Herausforderungen, Komplexität und Zeitdruck spornen mich an. Ich kann Projekte strukturieren und in Teilprojekte zerlegen, ich kann Teams führen und die Teammitglieder inspirieren.

In diesem Zusammenhang möchte ich auf eine Übung verweisen, die wir am 14.12.2012 im Modul 6 durchgeführt haben. Jeder Teilnehmer konnte für sich 10 positive Fähigkeiten / Eigenschaften / Kennzeichen und 5 negative Komponenten auswählen. Anschließend ergänzten die anderen Gruppenteilnehmer die ausgewählten Elemente noch um fünf bis sechs positive Karten und drei negative Karten. Das Ergebnis wird auf der nachfolgenden Seite dargestellt.

Fazit :

Das Buch „inspirieren statt motivieren!“ von Lance Secretan ist sicherlich als Grundlage und Handlungsleitfaden gut geeignet. Seine Aussagen waren mir persönlich aber häufig zu „mystisch“, zu abgehoben und teilweise weltfremd. Ich werde mich auch weiterhin mit dieser Thematik beschäftigen. Das Buch von Stephan R. Corvey „Vom Beruf zur Berufung“ und „Der 8. Weg“ liegen schon bereit.



Kernaussage : Anspruchsvolle und innovative Projekte in einem Team in einem relativ kurzen Zeitraum umzusetzen, macht mich glücklich.



Meine Auswahl

Nach meiner Einschätzung liegen meine Stärken in der Methodenkompetenz, die für die Leitung von Teams und die Abwicklung von Projekten relevant ist. Ich selbst sah bei mir keine Fachkompetenz, ich schätzte diese eher negativ als „halbwissenschaftlich“ ein. Ich stufte mich selbst als „Macher“ ein.



Meine Auswahl und das Fremdbild

Meine Mitstudierenden bescheinigten mir eine hohe Fachkompetenz, die ich bislang bei mir so nicht gesehen habe. Aus diesem Grunde ist der Abgleich des Selbstbildes mit dem Fremdbild immer sehr hilfreich. Feedback is breakfast for champions !

Abkürzungsverzeichnis

bzw. _____

d.h. _____

etc. _____

FH _____

ggf. _____

lic. theol. _____

MBA _____

S. _____

Vgl. _____

VWA _____

z.B. _____

beziehungsweise

das heißt

et cetera

Fachhochschule

gegebenenfalls

Licentiatus theologiae

Master of Business Administration

Seite

vergleiche

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie

zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildungen im Fototagebuch

Sämtliche Fotografien stammen aus eigener Quelle und wurden entweder von mir, Johannes oder Pilar während der Seminartage aufgenommen.

Das Bild mit den 7- Lebenshorizonten habe ich auf Sao Miguel / Azoren fotografiert.

Abbildungen in der Life-Mission

Die Fotografien stammen aus eigener Quelle und wurden von mir aufgenommen.

Die Bilder mit dem Wal und dem Fußabdruck des Wales entstanden auf Sao Miguel / Azoren.

Das Bild mit der Möwe wurde an der Ostsee aufgenommen.

Abbildungen im Vertiefungsteil „Von der Bestimmung zur Berufung“

Die beiden Bilder mit den Kompetenzen wurden am 14.12.2012 während des Modul 6 von Pilar aufgenommen.

Literaturverzeichnis

Covey, Stephan R. ((2011): Der 8. Weg – Mit Effektivität zu wahrer Größe (mit 8 Filmen auf DVD), 7. Auflage 2011, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Covey, Stephan R.; Colosimo, Jennifer (2011): Vom Beruf zur Berufung – Wie Sie einen tollen Job und persönliche Erfüllung finden, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Krone, Manfred (2012): Skript zur Vorlesung CREA LEADER – kreativ und aktiv führen

Secretan, Lance (2006): Inspirieren statt motivieren ! Mit Leidenschaft zum Erfolg – so leben und führen Sie besser, 2. Auflage 2006, J. Kamphausen Verlag & Distribution GmbH, Bielefeld

Wehrle, Martin (2012): Die besten 100 Coaching-Übungen – Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten
6. Auflage 2012, 2010 managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben sowie wörtliche und sinngemäße Zitate gekennzeichnet habe.“

Ort, Datum

Unterschrift