



## **Leitungsteams und Führungskräfte brauchen Retreats – nicht nur Klausuren**

Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog

Einmal im Jahr begibt sich die Geschäftsleitung der E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH, ein mittelständisches, global agierendes Unternehmen mit ca. 1.300 Mitarbeitern, in – ja eben nicht in Klausur – sondern in einen Retreat. Gewiss, in Klausuren (oder Off-sites) begibt sich das Leitungsteam der E-T-A auch. Das ist der Ort, wo man sich mit mehr Ruhe als im Alltag komplexer geschäftlicher Fragestellungen – „Sachthemen“ – annimmt. Der immer im Mai stattfindende Retreat aber ist konsequent nicht für konkrete geschäftliche und auf Lösung drängende Themen da. Ganze drei bis fünf Tage im Jahr investiert das Leitungsteam seine Zeit für Grundlegenderes ... für das, was den Grund legt für alles andere ... den vielleicht tiefsten Grund für den gemeinsamen Erfolg. Und dabei geht es eindeutig um mehr als bei Team-Events mit Spaß-Faktor oder bei der Lösung von Teamkonflikten mit „Ernst-Faktor“, auch wenn beides natürlich Teil eines Retreats sein kann.

Prof. Dr. Clifford Sell ist geschäftsführender Gesellschafter der E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH in Altdorf bei Nürnberg und zugleich Professor für Innovations- und Change-Management an der Wilhelm Löhe Hochschule in Fürth. Retreats haben für ihn eine zentrale Bedeutung, um sein Unternehmen weiterzubringen. Retreats für die Geschäftsleitung, aber auch Retreats für ihn persönlich und sogar für die Organisation als Ganzes. Im folgenden Text finden Sie entsprechende Aussagen von ihm.

### **Retreats für Leitungsteams – wieso?**

Ja – wieso soviel Zeit für so etwas „Weiches“ einsetzen? Warum so etwas tun: unsere Ressourcen für eine Zusammenkunft mit vielleicht keinen oder wenigen wirklich ganz greifbaren Ergebnissen verwenden? Zwei Gründe dafür sind zentral:

**Erstens, Führungskräften inneres Wachstum ermöglichen.** Es ist eine bekannte Tatsache: das Bewusstsein der Führungskräfte bestimmt das Sein der Organisation. Die Weise, wie sie sind und führen, prägt die Kultur und so das ganze Haus. Wer also die eigene Organisation aufblühen lassen und zugleich verdeckte oder behinderte Potenziale befreien will, kommt um eine Entwicklung, gar Transformation, gerade der obersten Führungskräfte gar nicht herum. Und das ist ein Prozess, den man am besten gemeinsam angeht – weil Teams bekanntlich Normen haben, und die bricht keiner gern. Denn, wenn nur einer sich entwickelt und er oder sie gerade nicht derjenige mit der meisten Macht ist, dann wird es ihm schwerfallen, das Neue tatsächlich auch zu leben. Wenn aber alle zusammen Neues erkennen, können sie gemeinsam erforschen und beschließen, was sie künftig anders machen wollen. Dann ist es für alle leichter, auf die neue Weise zu handeln. Ein Retreat bietet die Möglichkeit, gemeinsam zu wachsen: indem man z.B. sich selbst oder die Zusammenarbeit im Team reflektiert, bisherige Annahmen hinterfragt, sich über eigene und gemeinsame Visionen und Werte klar wird, eine ungewohnt hohe Intensität von Gemeinsamkeit, Zuhören und Dialog erlebt und dabei Verhaltensweisen und Werkzeuge erlernt, die diesen Werten sichtbaren Ausdruck geben.

Clifford Sell: *Eine Organisation entwickelt sich weiter, wenn sich ihre Teams weiterentwickeln, und die Teams entwickeln sich weiter, wenn sich die Menschen in den Teams weiterentwickeln. Das gilt ganz besonders für die Führungskräfte im Team selbst und erst recht für unser Geschäftsleitungsteam – weil sich viele Menschen an uns orientieren, uns zum Teil erst einmal sogar imitieren.*

**Zweitens, den Spirit neu ausrichten und nähren.** Der Alltag zehrt und macht den Spirit fahl. Im Alltag arbeiten wir fast unablässig. Wir sind eng getaktet und stehen oft enorm unter Druck. Wir müssen Aufgaben termingerecht erledigen, kurzfristige Ziele erreichen, mit unerwarteten und unliebsamen Störungen umgehen. Wir haben mit Menschen zu tun, die uns herausfordern. Zahllose kleine bis große Ereignisse des Alltags triggern bei uns negative

Gedanken (auch über uns selbst) und ungute Emotionen. Wir mögen sie kaum wahrnehmen, doch sie tun ihren Job – und das zehrt. Der Alltag trennt uns immer auch ein Stück ab. Er trennt uns von den Visionen und Werten, die uns inspirieren. Er trennt uns – unmerklich vielleicht – auch voneinander, weil Vorfälle aller Art unsere Urteile übereinander verstärken. Und im Übrigen trennt er uns auch von uns selbst, von den Quellen unserer Kraft, unserer Energie, unserer Einsichten und Ideen und unserer Lebensfreude. Im Alltag erodiert etwas. Bildlich gesprochen legt der Alltag den Staub auf unsere Seele, von dem Picasso meinte, dass Kunst ihn wieder wegblasen könne. Denn im Alltag erleben wir meist zu wenig von dem, was uns innerlich erneuert und nährt: Gemeinschaft, Wärme, Verlangsamten, Innehalten, Reflexion, still Werden, Natur, Schönheit, kreatives Tun, wahres und authentisches Sein, vorbehaltloses Zuhören, ernst gemeinte Wertschätzung, Verbindung mit unserer Vision und gute Inspiration. Im Alltag sind wir zu oft zu wenig im Kontakt mit dem, was uns auflädt und im richtigen Moment die uns begeisternden Ideen eingibt, die wir jetzt brauchen.



*Clifford Sell: Ich habe gelernt, dass ich Zeiten brauche – lange Zeiten sogar – die es mir erlauben zu regenerieren, mich wieder aufzuladen und richtig tief über mich und E-T-A nachzudenken. Natürlich braucht unser Leitungsteam das genauso – gemeinsame Zeit, in der sich nicht nur jeder Einzelne persönlich weiterentwickelt, sondern die uns auch als Gruppe belebt, uns dicht zusammenbringt, uns richtig wach macht und inspiriert. Wenn wir das nicht tun, können wir als Leitungsteam im besten Fall natürlich auch gut funktionieren, doch dann werden wir eher langweilig, oberflächlich, uninspiriert und irgendwie flach sein.*

So wie jeder von uns ein Organismus ist, dessen Spirit genährt und regeneriert sein will, so sind auch Leitungsteams Organismen, die genährt sein wollen. Denn auch deren Spirit wird im Alltag fahl. Er will und muss erneuert und neu ausgerichtet werden. Leitungsteams brauchen Retreats. Leitungsteams brauchen diese Ereignisse, die eine Art „Fest“ sind, das den Alltag unterbricht, das uns in eine herausgehobene Stimmung bringt und unseren Geist weitet. Eine Art Fest auch, auf das man sich das ganze Jahr freut und an das man sich das

restliche Jahr (zuweilen sogar über viele Jahre hinweg) gerne erinnert. Dann reicht oft ein Wort – „Ich sage nur: *Firstalm*“ – und die Augen beginnen wieder zu leuchten; Retreats erzeugen Zusammenhalt und Geschichten, die unserem Alltag Kraft und Spirit geben.

### Retreats – was macht sie aus?

Retreats für Geschäftsleitungsteams können höchst unterschiedlich gestaltet sein. Ihr Inhalt hängt von den jeweiligen Bedarfen des Leitungsteams und der Organisation selbst ab. Doch es gibt Qualitäten, die aus unserer Sicht immer dazu gehören und die einen Retreat zu einem Retreat machen:

- **Grundlegendes, was im Alltag zu kurz kommt.** Im Alltag sprechen wir über die drängenden geschäftlichen Themen, die natürlich oft auch wichtig sind. Doch das „nur“ Wichtige, das, was nicht zugleich ein Thema der Sachebene ist, das hat im Alltag wenig bis keinen Raum. In Retreats werden diese oft sehr grundlegenden Dinge angeschaut. Beispiele sind *das große Wozu* unseres Tuns, unsere Vision, unsere Werte und wie wir die Gesundheit und Vitalität des „Organismus“, der unser Unternehmen ist, einschätzen. Hier kann erforscht werden, was uns von ihnen trennt und wie wir sie stärken könnten, wie wir uns von ihnen führen lassen wollen und tatsächlich selbst dann auch führen, wie wir im Leitungsteam zusammenarbeiten, ob wir vielleicht in ein neues Paradigma des Führens und Organisierens hineinwachsen und ob wir zu all dem vielleicht auch noch mehr Lebensfreude wollen. Oder es gibt etwas Neues, das wir zusammen lernen wollen. Dabei ist es keinesfalls wichtig oder immer richtig, viele dieser Themen zugleich zu behandeln. Es kann hingegen sehr wirksam sein, in einem Retreat auch nur ein einziges davon in den Mittelpunkt zu stellen.
- **Verlangsamung und Reflexion.** In Retreats halten wir das Tempo des Alltags an. Jetzt haben wir die Zeit, gelassen über ein wichtiges Thema zu reflektieren. Jeder Einzelne kann sich in Ruhe aussprechen. Jedem wird wohlwollend und ohne Unterbrechung zugehört. Man darf Denkpausen machen, während man spricht, und es gibt sehr einfache Werkzeuge, die helfen, diese Qualität zu unterstützen. Eine derartige Verlangsamung eröffnet uns, unbeeinflusster zu denken, während wir miteinander sprechen. Und wichtige, oft sehr originäre Impulse, die in unserem Inneren darauf warten, können ihren Weg an die Oberfläche finden.
- **Pausen und still werden.** Es ist so wichtig, hin und wieder auch ganz anzuhalten. Selbst wenn es nur eine – wiederkehrende – Minute zu Beginn einer Gesprächsrunde ist. Oder eine kurze angeleitete Besinnungsübung ...eine meditative Körperarbeit am frühen Morgen oder späten Abend ... mehrere Stunden nur mit sich allein in der Natur sein... Das äußere und innere Anhalten schafft einen Raum in uns, der Ausdehnung erlaubt. Den Raum, in den Ideen und Einsichten einfließen können, den Raum, der uns in Verbindung mit unserer Mitte bringt. Deshalb erfahren Führungskräfte in Retreats immer auch etwas über die Bedeutung und die Wirkung von Stille und Achtsamkeit.
- **Natur.** Natur wirkt erfrischend, entspannend und heilend. Das haben wir alle schon erlebt. Und doch kommt Natur meist viel zu kurz in unseren vollgepackten Leben. Wir mögen mal eine halbe Stunde im Freien spazieren oder fitnessbetont auch länger joggen, doch das war's dann oft schon. Und so verblasst unser inneres Wissen um die tief

belebende Kraft, welche die Natur uns zur Verfügung stellt. In Retreats sollte das Eintauchen in Natur deshalb nicht fehlen. So sind Teilnehmende von Geschäftsleitungs-Retreats nicht selten auch gewandert – sowohl gemeinsam als auch allein, in Stille oder mit einem Notizbuch und Pausen für Reflexion. Sie sind morgens um 3.00 Uhr aufgestanden, um das Anbrechen eines neuen Tages mit allen Sinnen – auch den innersten – zu erfahren, haben in strömendem Regen unter Jäger-Capes auf den Felsbrocken einer Alm gesessen oder haben eine ganze Nacht schweigend unter dem Sternenhimmel verbracht. Der unmittelbare Wert davon zeigt sich jeweils danach: gelassenere Gespräche, besseres Zuhören, tiefere Reflexionen, frische und oft größere Gedanken – und ein Erlebnis, das später kaum einer missen mag, selbst wenn es zuweilen herausfordernd war.



*Clifford Sell: Wir hatten ein heikles Thema und die Sorge war im Raum, dass vielleicht einer im Team den Konflikt nicht aushält und wütend den Raum verlässt. Die drei Stunden, die wir morgens – jeder für sich allein – von der Dunkelheit bis zu den ersten Sonnenstrahlen im Wald waren, halfen uns dann, dass das Gespräch sehr konstruktiv verlief.*

- **Aus tieferen Quellen schöpfen.** Wo es passt, werden analoge, nicht-sprachliche Methoden genutzt, um zu Erkenntnissen zu gelangen. Bilder, Objekte, Collagen. Sich im Raum bewegen und aufstellen – auf unterschiedlichste Weise die Intuition anzapfen. Und ja, auch das zum Teil äußerst verlangsamte reflektierende Gespräch schöpft naturgemäß aus tieferen Quellen.
- **Persönliche Gespräche führen, Nähe erzeugen.** Retreats können ein Ort sein, wo wir mehr von uns mitteilen, einander wie neu kennenlernen und die Verbundenheit wachsen lassen. Vielleicht sprechen wir darüber, wie wir uns selbst im Unternehmen sehen und fühlen, welche Sorgen oder gar Ängste uns gerade bewegen oder welche Hoffnungen sich noch nicht erfüllt haben. Vielleicht helfen wir einander zu erkennen, wo wir als Führungskräfte noch wachsen können und reflektieren gemeinsam, wie das gehen könnte. Oder wir erzählen uns Geschichten über unsere Kindheit, über die Ideale unserer Jugend und von den Hoffnungen, die wir für die Welt haben. Und sehr gern sitzen wir dabei draußen um ein nährendes Feuer. In Retreats treffen wir uns auf einer schlicht menschlichen Ebene – und wir treffen einander an.

- **Das Beste in uns und dem Anderen sehen.** Im Alltag blähen wir leicht das Negative auf. Denn schwierige Ereignisse geschehen in einer fast endlos erscheinenden Folge und verleiten uns, uns selbst und unsere Kolleg\*innen in unseren Gedanken schlechter zu machen, als wir oder sie sind. Wir können dann nicht mehr so gut wahrnehmen, wie viel wir schon zusammen erreicht und welche Stärken wir haben und welches Potenzial uns zur Verfügung steht. Dabei wollten wir vielleicht einfach nur einmal im Strom der endlosen Belastungen mit unserer Frustration oder Erschöpfung gehört werden... ein Retreat bildet den Raum dafür und kann uns helfen, das Positive wieder zu sehen, es zu empfinden und, sogar, es in den Vordergrund zu rücken.

**Was ein Leitungsteam sich in einem Retreat als Lernthema vornehmen könnte  
(nur eine Auswahl – vieles andere ist denkbar)**

- Positive Leadership – positive Change
- Generatives Denken – generatives Zuhören
- Achtsame Meetings – hochwertige Dialoge – mutige Gespräche
- Wege der Entscheidungsfindung in Gruppen
- Wahrheit, Ehrlichkeit, Transparenz als Hebel für Entwicklung
- Organisationen und Veränderung ganzheitlich betrachten
- Paradigmen des Führens, Managens und Organisierens
- Eltern-Kind-Vertrag versus Partnerschaft auf Augenhöhe
- Projektion und Schatten – wie damit umgehen
- Von der emergierenden Zukunft her führen
- Change Facilitation – Wege, um Menschen für die Gestaltung der gemeinsamen Zukunft zu gewinnen
- Spirit in Teams und Organisationen “managen” – ein soziales Betriebssystem gestalten
- Beratungsentscheid als Hebel für Empowerment
- Moment der Wahrheit – wirksam und augenhöhig konfrontieren
- Achtsam führen (und die erschreckenden Folgen der Unachtsamkeit)
- Die Rolle von Geschichten in Organisationen – und wie positive Geschichten Kraft generieren können
- OKRs (Objectives and Key Results) – eine agile Form der Zielentfaltung

- **Inspiration.** Manchmal ist es ein zum Thema passender Film, der inspirierend wirkt, weil uns die Geschichte auf der Leinwand so lebendig mitnimmt, dass sie uns Schleier von den Augen zieht und an eine innere Vitalität erinnert, die versteckt war. Oder es ist auch „nur“ ein Gedicht oder eine Geschichte – sorgfältig gewählt – im richtigen Moment gesetzt: und alles erscheint mit einem Mal in neuer Schau. Kunst kann inspirieren, so wie es aber auch ein einfaches Stück Rinde sein könnte, das man im inneren Kontakt mit einer wesentlichen Frage im Wald entdeckt hat und das urplötzlich etwas klar werden lässt.
- **Ein ungewohnter Ort.** An ungewohnten, vor allem ungewohnt einfachen Orten zeigen und erleben sich Menschen anders als in der gewohnten Atmosphäre von Business Hotels mit ihren erwartbar perfektionierten Service-Angeboten. Wir haben Retreats auf Almen

mit schlichten Einzelzimmern, aber auch mit Matratzenlager erlebt, wurden bekocht und haben selbst gekocht, rochen den Duft der umgebenden Wiesen, manchmal aber auch den penetranteren Geruch des Kuhstalls unter gleichem Dach. Es muss keinesfalls ganz einfach und ohne jeglichen Komfort sein. Doch es macht sehr viel Sinn, sich ein Umfeld fern vom Gewohnten zu suchen.

*Clifford Sell: Einmal sind wir fünf Stunden Auto gefahren, um ein Hüttendorf im österreichischen Burgenland zu erreichen – es hat sich gelohnt. Dieses Hüttendorf hat uns genau den Abstand vom Alltag gegeben, den wir wollten. Aber schon die Fahrt dahin war richtig gut, weil durch die fünf Stunden im Auto Gespräche entstanden, die sonst gar nicht zustande gekommen wären.*

In Retreats tauchen wir in eine Art des Seins und des Zusammenarbeitens ein, die wir als erfüllend und nährend, als belebend, anregend, entspannend und schlichtweg gesund erleben. Und in aller Regel entstehen bei den Teilnehmenden die Erkenntnis und der Wunsch, es ähnlich auch im beruflichen Alltag zu erfahren. Bei E-T-A war es beim zweiten oder dritten Retreat so weit, dass die beteiligten Führungskräfte es als ihre Aufgabe

**An welchen Themen ein Leitungsteam in einem Retreat arbeiten könnte**  
(nur eine Auswahl – vieles andere ist denkbar)

- SinnVision (Purpose) – die tiefe Quelle der Inspiration
- ZukunftsVision – die gemeinsame Fokussierung unserer Energien
- Unsere Werte und Prinzipien befreien
- Eine Führungsphilosophie, die wir gemeinsam leben wollen
- Den Wandel zu einer befreienden Organisation in Gang setzen
- Den Wandel zu einer Stärken-basierten Organisation in Gang setzen
- Die besonderen Stärken und Besonderheiten der einzelnen besser verstehen
- Unser gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit im Team finden und leben
- Entwicklungsthemen der Einzelnen gemeinsam erkennen und reflektieren
- Schwierige Themen der Einzelnen durch individuelles und gemeinsames generatives Denken behutsam lösen
- Diagnose der Vitalität/Gesundheit der Organisation – und wie sie vitaler werden kann
- Die chronischsten Probleme und harzigsten Muster untersuchen – und lösen
- Unsere Kultur verändern – die kleinsten Schritte mit der größten Wirkung identifizieren
- Ballast abwerfen – was brauchen wir künftig nicht mehr
- Was sich bei jedem Einzelnen entfalten will – und was das für das Gemeinsame heißt
- Ein passendes Meeting-System „Liturgie“ für das Leitungsteam und/oder das ganze Unternehmen gestalten

erkannen, die erfahrene Qualität des Dialogs samt dazugehöriger Entschleunigung auch in ihre Bereiche hineinzutragen. So beginnt das Erlebte auf die Kultur der Organisation abzufärben.



## Und Klausuren ... ?

Zweifellos ein wichtiges Element. Geschäftsleitungsteams, mit denen wir arbeiten, führen zusätzlich zu einem Retreat auch zwei bis vier Klausuren im Jahr durch. Hier werden die großen Sachthemen besprochen, die klares und schöpferisches Denken sowie Einmütigkeit im Team benötigen. Daher macht es Sinn, auch Klausuren retreat-ähnlich zu gestalten. Sie bieten auflockernde, meditative und gemeinschaftsfördernde Elemente. Sie bieten eine Verlangsamung des Gesprächs, um lauschendes Zuhören und generatives Denken zu ermöglichen. Und sie bieten kleine Werkzeuge oder Strukturen, die helfen können, auch die Meetings im Unternehmen sehr achtsam durchzuführen. Manchmal zieht sich ein Leitungsteam sogar für eine Woche an einen einsamen Ort zurück, beginnt mit zwei oder drei Tagen Retreat, um in daran anschließenden zwei Tagen Klausur Arbeitsergebnisse einer neuen Qualität zu generieren.

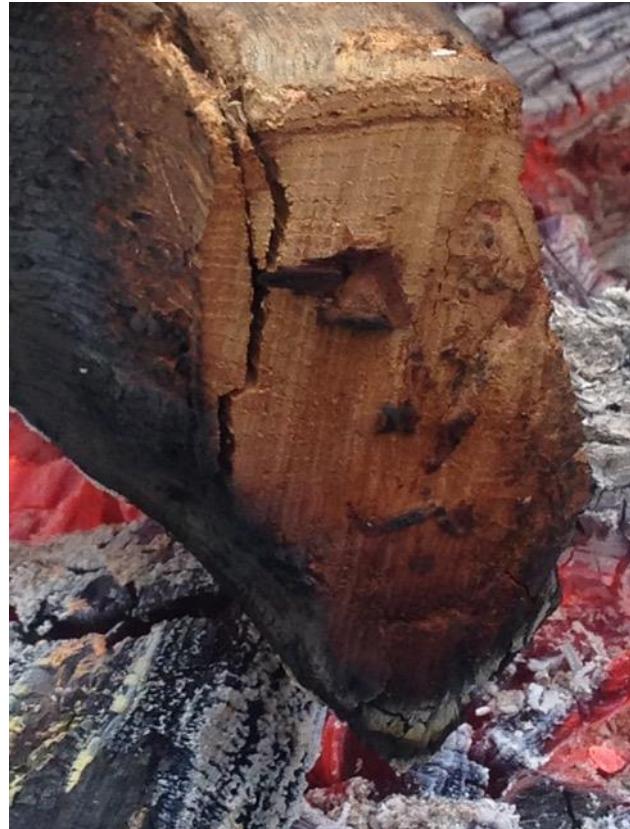
## Retreats für das ganze Unternehmen?

Vielleicht ein ungewohnter Gedanke. Und doch einer mit Potenzial. Denn auch für ganze Organisationen gilt: Der Spirit wird im Alltag fahl. Seine kaum vermeidbaren Misslichkeiten führen zu Vorbehalten und Misstrauen zwischen Menschen, Teams und Bereichen. Wenn wir uns nicht aktiv darum kümmern, lässt der tägliche Kampf um Ergebnisse das große Wozu, die Visionen und unsere Werte schneller in den Hintergrund treten, als wir das „wissen wollen“. Zudem trennt und entfremdet die rasant zunehmende Arbeit im Homeoffice uns nicht nur von den nahen Kollegen, sondern um vieles mehr noch von denen aus anderen Teams. Der zwischenmenschliche „Kit“ der Organisation bröckelt, Gemeinschaft zwischen allen kann nicht (mehr) erlebt und erst recht kann die Verbindung zum großen Ganzen nicht gespürt werden. Fazit: es braucht auch für ganze Organisationen Ereignisse, die Transformation beschleunigen, oder auch nur die allgemeine Energie anheben und neu ausrichten. Es sind Ereignisse, die es ermöglichen, sich gemeinsam und kulturell weiter zu entwickeln.

*Clifford Sell: In unseren großen Retreats mit vielen Führungskräften und Mitarbeitern lernen und erleben wir außerhalb des Organisationsalltags unter „Laborbedingungen“, wie es auch sein könnte. Und je mehr und je synchroner Leute aus einer Organisation das tun, desto mehr wirken solche Retreats wie ein Beschleuniger der Transformation.*

Natürlich veranstalten viele große Unternehmen Managementkonferenzen, wo dann die z.B. obersten hundert zusammenkommen. Eine gute Sache, auch wenn solche Konferenzen oft nur der Information und dem Networking dienen. Optimaler Weise sollten Managementkonferenzen jedoch nicht ausschließlich für exklusive Kreise da sein. Sie sollten

wenigstens eine gewisse Auswahl von Mitarbeitenden einschließen, als ein starkes kulturelles Statement, das anstatt elitärer Zirkel das Gemeinschaftliche betont. Solche Konferenzen sollten hochgradig interaktiv, Beteiligung ermöglicht, inklusiv und belebend gestaltet werden. Denn es geht um viel mehr als nur um Information: es geht um Spirit, Gemeinschaft, Wachstum, gemeinsame Reflexion. Wir Autoren haben in den 90er Jahren die meisten der damals noch neuen Großgruppen-Methoden aus den USA in den deutschen Sprachraum gebracht und sind dankbar um die reichhaltige Erfahrung ihrer Wirkung. Und wir wissen: man kann mit Unternehmen hoch ungewöhnliche Dinge unternehmen, um ihren Management-Konferenzen Retreat-Charakter zu geben – mal aufwändiger, mal nicht. Angefangen von einem Treffen in den Katakomben einer Klostergruppe in den Ardennen über Wohnen bei den Einwohnern eines einsamen Dorfes in Norwegen, oder der Besichtigung einer qualmenden Elektroschrotthalde in Ghana und bis zur Unterstützung der Renovierung von Holzhäusern in den Problemvierteln New Orleans, nachdem es vorher überschwemmt worden war. Doch: es muss nicht ein dermaßen spektakulärer Ort oder eine außergewöhnlich teure Reise sein. Denn: schon allein die ganze Firma auf „retreatige“ Art und Weise zusammen zu holen, ist ein großer Transformationsbeschleuniger.



*Clifford Sell: Die für eine Organisation bedeutendsten Themen haben fast immer direkt mit den Menschen zu tun – mit ihren Überzeugungen, ihren Visionen. Und mein Traum ist ein Company Retreat, an dem die ganze Firma teilnimmt 1.300 Menschen an über einem Dutzend Standorten. Wir gehen mit E-T-A darauf zu und steigern uns nach und nach, so wie wir es verkraften können.*

Wirklich alle Mitarbeiter einmal pro Jahr zusammen zu holen, ist eine Herausforderung und mit erheblichen Kosten verbunden. Doch wir kennen auch relativ große Unternehmen, die einmal im Jahr wenigstens für kurze Zeit tatsächlich alle zusammenbringen – und sie wissen, warum. Manchmal sind dann auch „nur“ alle dort, die da arbeiten, wo sich der größte und meist älteste Standort befindet.



## **Retreats auch für die kleinste Einheit – die Spitze der Führung?**

Ja - für die Frau oder den Mann an der Spitze sind explizite Auszeiten ganz besonders wichtig. Und es geht um das gleiche wie oben: die eigene Energie nähren, sich entschleunigen, den inneren Raum frei werden lassen, damit Einsichten und Ideen einfließen können, Inspiration aufnehmen, Kraft tanken, Emotionen heilen, den Kontakt zur eigenen Vision erneuern, in Ruhe über schwierige Themen nachdenken ... Clifford Sell von der E-T-A nimmt sich bewusst viel Zeit dafür und verlässt für viele Tage sein Unternehmen. Mit der positiven Nebenwirkung, dass alle anderen von ihm unabhängiger werden. Jedes Jahr geht er alleine wandern. Meist auf einem der Jakobswege. Bei strahlender Sonne, im strömenden Regen – die äußeren Umstände dürfen ruhig herausfordernd sein.

*Clifford Sell: Damit sich die Organisation weiterentwickelt, muss ich zuerst mich weiterentwickeln – das ist essentiell. Mein wichtigster Rat: Gib Dir Zeit. Denn am Anfang eines Retreats ist der Kopf extrem aktiv. Du hast tolle Ideen, empfindest das vielleicht als Flow pur, das ist aber nur ein gehirntechnisches Ablenkungsmanöver. Doch wenn man genug Zeit hat, gelangt man auch an das Existentielle: Schmerz, Trauer ... Es lohnt sich, Risiken einzugehen. Und später geht es auch mit nur einer Woche.*

Alle drei bis vier Jahre besucht der E-T-A-Chef auch einen Retreat, wo er mit Geschäftsführern anderer Unternehmen zusammentrifft: es ist die *Leading with Life-Week*, die seit 2011 einmal im Jahr von uns Autoren (gemeinsam mit unserer Kollegin Myriam Mathys) begleitet wird. Da gibt es, wie er es ausdrückt: „*ganz unterschiedliche Dinge, die mich triggern können – eine Art Breitband-Reflexions-Angebot*“, wie inhaltliche Impulse und viele Gelegenheiten zum Gespräch auf Augenhöhe, Zeiten für Rückzug und gezielte Nutzung der Gemeinschaft, kraftvolle und meditative Körperarbeit und thematisch gut eingebettete 21 Stunden allein in einsamer Natur...

*Clifford Sell: Bei dieser Art Retreat muss ich der einzige Teilnehmer aus meinem Unternehmen sein. Denn ich weiß vorher nie, wohin mich meine innere Arbeit führt. Da findet Persönliches und Berufliches nicht trennscharf nebeneinander statt, eher ineinander. Meine inneren Prozesse kann ich nicht kontrollieren. Wenn eigene Kollegen dabei wären, würde ich unwillkürlich filtern, und das würde jedes Ergebnis kontaminieren. Sobald Du Dich filterst, bekommst Du kein ehrliches oder tiefes Ergebnis.*

## **Zu guter Letzt**

Retreats gelten als Luxus. Das sind sie nicht. Doch sie sind eine Kostbarkeit, die wir uns leisten sollten. Meist fangen wir am besten bei uns selbst an. Unsere eigene Retreat-Erfahrung ist wie eine Art Erlaubnis, eine Toröffnung, die um sich greifen und Kreise ziehen kann. Nach und nach wird uns klar, dass wir auch andere in Varianten dieser Erfahrung



einladen wollen, passend und behutsam, so wie die anderen mitgehen können. Retreats sind einfach eine wunderbare Erfahrung. Eine Erfahrung von Ganzheit. Eine Erfahrung von Leben.

### Dank

Unser Dank gilt nicht nur Prof. Dr. Clifford Sell für die Erlaubnis, seine kraftvollen Aussagen so zentral für diesen Artikel verwenden zu dürfen, sondern auch dem gesamten Geschäftsleitungs-Kollegium der E-T-A, das diese deutlichen Aussagen über Ihr Unternehmen unterstützt; wie uns Clifford Sell schrieb, „sind alle in der GL große Fans von Retreats“.

