

Contemplative Leadership

Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte	02
Führungskräfteentwicklung in Mindful Leadership bei General Mills ..	05
Achtsamkeitsbasiertes Stress-Coaching mit einer Führungskraft.....	07
Meditation als Kraftquelle	09





Editorial: Contemplative Leadership

Liebe Leserin, lieber Leser!

Das digitale Zeitalter beschert uns eine Zeit der fortwährenden Beschleunigung. Ständige Erreichbarkeit wird erwartet, SMS, E-Mails, Handys verbinden uns Tag und Nacht mit KollegInnen, GeschäftspartnerInnen und FreundInnen. Führungskräfte klagen darüber, dass immer komplexere Arbeiten in immer kürzerer Zeit von ihnen erledigt werden müssen.

Der Blick in die Zukunft lässt vermuten, dass sich das Tempo und die Anforderungen noch mehr steigern werden. Wie soll das gehen, ohne dass die Qualität der Arbeit, die Gesundheit und die familiären Beziehungen Schaden nehmen? Und vor allem: Wie gelingt es Führungskräften, trotz Arbeitsdruck nicht in Routinehaltungen zu verfallen, sondern offen zu bleiben für kreative und innovative Lösungswege?

In diesen Trigon Themen beschreiben wir Ansätze für Contemplative Leadership, die alle in eine Richtung gehen: Wenn es gelingt, innerlich zur Ruhe zu

kommen und das Erleben im gegenwärtigen Moment zu verstärken, dann verändert das die Beziehung zu sich selbst und zur Umgebung in einer radikalen Weise. Denn es schafft den Zugang zu inneren Kraft- und Erkenntnisquellen, die kreative und tiefgehende Einsichten ermöglichen: Was ist meine Aufgabe in dieser Situation? Wie will ich handeln?

Wenn Führungskräfte in einer Organisation Meditation und Achtsamkeit üben, dann hilft das aber nicht nur den Einzelnen, es verändert auch das soziale Klima und die Organisationskultur. In diesem Sinne verstehen wir die beschriebenen Ansätze zum meditativen Training für Führungskräfte auch als innovativen Beitrag zur Zukunft der Personal- und Organisationsentwicklung.

Eine anregende Lektüre wünscht
Rudi Ballreich! 🍷



R. Ballreich

Bewusstseinstaining durch Meditation verbessert vor allem die Fähigkeiten der Präsenz und Bewusstheit. Führungskräfte profitieren davon enorm, denn sie lernen dadurch, gewohnte Wahrnehmungs- und Denkmuster zu überschreiten, Offenheit für Neues zu entwickeln und aus vertiefter Einsicht zu handeln.

Rudi Ballreich

Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte

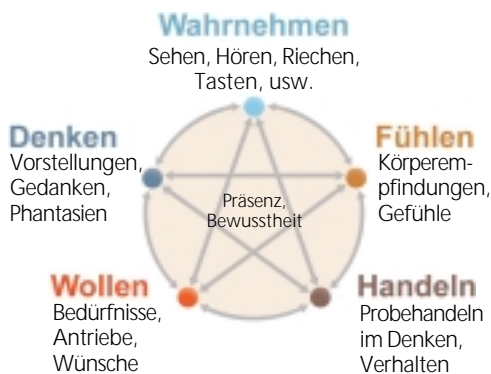
Führungskräfte stehen heute oft vor der Herausforderung, viele komplexe Themen in kürzester Zeit bewältigen zu müssen. Dabei sollen sie Situationen schnell und gut beurteilen, Entscheidungen treffen

und handeln. Die Qualität ihrer Beobachtungen sowie ihrer emotionalen und kognitiven Einschätzungen bestimmt dabei, wie wirksam ihr Handeln ist.

Deshalb möchte ich in kompakter Form zeigen, wie Führungskräfte durch meditative Methoden lernen können, auch in Drucksituationen in ihrem Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen flexibel und offen für Neues zu bleiben. Und ich möchte zeigen, wie sie die Hintergründe und Zusammenhänge ihrer Handlungsfelder tiefer verstehen können, so dass sie sich in ihrem Handeln kreativer auf die gegebenen Situationen einstellen können.

Automatismen bestimmen das Verhalten

Grafik 1 (aus Ballreich 2011) zeigt die Vernetzung der seelischen Funktionen, die dem menschlichen Handeln zugrunde liegen. Meistens geschehen die Verknüpfungen zwischen Wahrnehmen, Denken, Fühlen usw. unreflektiert und durch erworbene Gewohnheitsmuster.



Grafik 1: Das Bewusstheitsrad

In Überforderungssituationen werden diese automatischen Verknüpfungen noch verstärkt, denn dann setzt die Stressreaktion ein und die inneren Prozesse orientieren sich am Kampf ums Überleben: Das Wahrnehmen wird selektiv (Röhrenblick), das Denken neigt zur Erstarrung und Polarisierung, das Fühlen verliert seine Fähigkeit zur Empathie und im Wollen entwickeln sich Sturheit und eine egozentrische Fixierung. Das Verhalten kann sich nicht mehr flexibel auf Situationen einstellen, sondern wird eingeschränkt und geprägt durch erprobte Überlebensmuster im Reiz-Reaktionsmodus (Ballreich 2011).

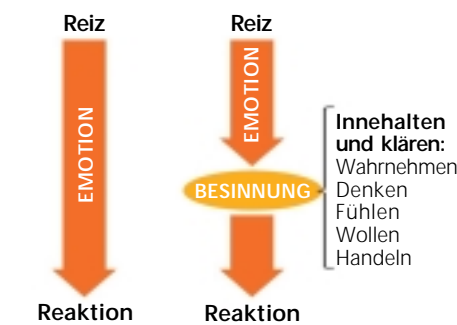
Natürlich leidet die Qualität der fachlichen Arbeit, wenn die inneren Prozesse der beschriebenen Psycho-Logik folgen und die Sachlogik in den Hintergrund tritt. Die Selbstbezogenheit führt aber auch dazu, dass im Umgang mit anderen Menschen vermehrt Spannungen und Konflikte aufkommen.

Steigerung der Präsenz und Bewusstheit

Der entscheidende Ansatz zur Überwindung dieser Einseitigkeiten und Verengungen im Bewusstsein

besteht darin, aus dem Muster von Reiz-Reaktion auszusteigen und Momente der Besinnung zu etablieren. Grafik 2 zeigt das im Bild. Möglich ist das durch Verstärkung der Präsenz und Bewusstheit bzw. Achtsamkeit. Denn die automatisch ablaufenden Prozesse verlieren ihre Macht, wenn die inneren Erlebnisse bewusst wahrgenommen und bedacht werden. Daniel Goleman (1996) bezeichnet diese Fähigkeit zur Bewusstheit oder Achtsamkeit als Kernkompetenz der *Sozialen Intelligenz*.

Die Übungspraxis der Meditation setzt genau an dieser Stelle an. Denn durch Meditation werden die *Bewusstseinsmuskeln* der Präsenz systematisch sensibilisiert, flexibilisiert und gestärkt. Zwei meditative Ansätze will ich genauer beschreiben.



Grafik 2: Reiz-Besinnung-Reaktion

Training der Bewusstheit/Achtsamkeit

Ähnlich wie regelmäßige Gymnastik oder Jogging führen auch Meditationsübungen nur dann zur Entwicklung von *Muskeln* – in diesem Fall von Bewusstseinsmuskeln –, wenn sie kontinuierlich durchgeführt werden. Der Fokus des Übens besteht darin, im Wahrnehmen dessen, was in uns vorgeht, präsent und bewusst zu bleiben und sich nicht von automatisch ablaufenden Gedankenketten, Träumereien, Gefühlen wegziehen zu lassen oder einzuschlafen. Was sich von Moment zu Moment entfaltet, soll ruhig und bewusst erlebt werden. Eine Übung verdeutlicht das.

Die Jetzt-Übung

Wann oder wo immer Sie für einige Minuten zur Ruhe kommen können, schließen Sie die Augen, atmen Sie einige Male tief und bewusst aus und ein und stellen sich dann die Frage: *Was erlebe ich jetzt im Moment?* Wenn Sie mit dieser Übung beginnen, ist es hilfreich, sich zunächst auf bestimmte Dimensionen des Erlebens zu fokussieren und dabei zu verweilen, z. B.: Wie fühle ich meinen Atem jetzt im Moment? Wie fühle ich meinen Körper jetzt im Moment? Was höre ich jetzt im Moment? Welche Gedanken beschäftigen mich jetzt im Moment? Nach einiger Zeit können Sie sich auch ohne

Führungskräfte können durch meditative Methoden lernen, flexibel und offen für Neues zu bleiben

Das Verhalten wird eingeschränkt und geprägt durch erprobte Überlebensmuster

Die automatisch ablaufenden Prozesse verlieren ihre Macht, wenn die inneren Erlebnisse bewusst wahrgenommen und bedacht werden

Fokussierung für das Öffnen, was sich im Bewusstsein von Moment zu Moment zeigt.

Durch das regelmäßige Training dieser inneren Bewegungen entwickeln sich die grundlegenden Muskeln der Präsenz und nichtbewertenden Bewusstheit. Es wird dann immer leichter, sich aus der selbstverständlichen Identifikation mit dem automatisch ablaufenden, bewertenden Denken und Fühlen zu befreien und im unmittelbaren *Jetzt-Erleben* zu verweilen.

Mit der Zeit wird das offene und empfängliche Bewusstsein für das, was sich von Moment zu Moment zeigt, zu einem bekannten inneren Ort, der sich durch Ruhe, Klarheit und Offenheit auszeichnet. In diesem Zustand haben die Automatismen unseres Geistes ihre zwingende Kraft verloren.

Auswirkungen im Führungsalltag

Wenn Führungskräfte regelmäßig Präsenz- und Bewusstheitsübungen durchführen, werden sie auch in alltäglichen Arbeitssituationen, z. B. bei Entscheidungen, öfter innehalten und sich die Vorgänge in ihrem Inneren bewusst machen. Dadurch werden sie mentale Automatismen schneller bemerken und besonnen nach innen und nach außen schauen, bevor sie entscheiden und handeln. So haben sie eine größere Chance, neue Sichtweisen und Gedanken zu erfassen und in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Die meditative Praxis trägt aber auch dazu bei, dass ihr Einfühlungsvermögen in Menschen und Situationen wächst.

Auch die Reflexionsfähigkeit dem eigenen Verhalten gegenüber wird sich verbessern, denn durch Meditation wird das *Überblicks-Bewusstsein* gestärkt. Und weil sie einen Zugang zur inneren Ruhe und Zentriertheit gefunden haben, kommen sie auch in Stress-Situationen nicht so schnell in den Zustand des Getrieben-Seins.

Meditation als Erkenntnisweg

Der amerikanische Quantenphysiker und Meditationslehrer Prof. Arthur Zajonc hat eine Methode des *meditativen Erforschens* (Contemplative Inquiry) entwickelt, die beim gewöhnlichen Beobachten und Denken ansetzt und diese Fähigkeiten systematisch vertieft und verfeinert. Das Überwinden von Wahrnehmungs- und Denkautomatismen und die Öffnung des Bewusstseins für Neues und Unerwartetes spielen dabei eine große Rolle (Zajonc 2010).

Für die Innovationsforscher Peter Senge und Otto Scharmer zum Beispiel ist Arthur Zajonc eine wichtige Inspirationsquelle für ihre Arbeit mit Führungskräften. Daher möchte ich einige Aspekte beschreiben.

Durch Meditation werden die „Bewusstseinsmuskeln“ der Präsenz und Bewusstheit systematisch sensibilisiert, flexibilisiert und gestärkt

Meditative Erforschungsthemen

Führungskräfte können diese meditative Erforschungsmethode immer dann anwenden, wenn vorhandene Erfahrungen und scharfsinniges Denken nicht ausreichen und der gewohnte Erkenntnishorizont erweitert und vertieft werden soll. Dabei kann es um eine Situation mit einem/einer Mitarbeitenden gehen, die sie vertieft verstehen wollen oder um Fragen zu Kunden oder Lieferanten. Auch strategische oder innovative Fragestellungen sind möglich.

Meditative Fokussierung

Ausgehend von der beschriebenen Präsenz und Bewusstheit der *Jetzt-Übung* geht es darum, sich auf das zu erforschende Thema zu konzentrieren und es vertieft zu erleben. Wie Grafik 3 zeigt, kommen dabei unterschiedliche Bewusstseinskräfte zur Geltung. Im ersten Schritt geht es um exaktes Wahrnehmen dessen, was ist, ohne jede Bewertung. Danach ist durch bildhaftes Denken ein tieferes Verstehen möglich. Auf der nächsten Ebene steht das Erfühlen von Kraftfeldern im Mittelpunkt und dann kommt es zum tiefsten Verstehen, das nur im Zustand der unmittelbaren Verbundenheit der aktiven Identifikation möglich ist. Grafik 3 (Ballreich/Zajonc 2012) zeigt auch, wie bei diesem Vorgehen jeweils tiefere Schichten der untersuchten Situation erfahrbar werden.



Grafik 3: Schritte der Vertiefung

Meditation als kognitives Atmen

Neue Einsichten entstehen aber erst dann, wenn der fokussierte Inhalt losgelassen wird und das Be-

wusstsein in der Stille im Zustand des Seins ohne Aktivität verweilt. Wenn man dabei wach, präsent und offen bleibt, dann tauchen im Bewusstsein Resonanzen auf, die tiefere Aspekte des fokussierten Themas zur Sprache bringen: Empfindungen, imaginative Bilder, Bewegungsimpulse, Fragen, Einsichten.

Die Meditation vollzieht sich in einem *kognitiven Atmen* zwischen fokussierter Aufmerksamkeit und offenem Gewahrsein (Grafik 4 aus Zajonc 2010). Dieser Prozess liegt auch allen kreativen Prozessen zugrunde, denn nach der Phase des Bebrütens eines Themas geschieht die Illumination, d. h. das Auftauchen der kreativen neuen Idee in der Phase der Entspannung und des Loslassens, wenn das Bewusstsein leer ist.




Grafik 4: Kognitives Atmen

Anwendung im Führungsalltag

Die beschriebenen meditativen Methoden wirken nicht nur, wenn sie intensiv trainiert werden. Allein die kurze Frage während der Arbeit: Was fühle ich jetzt gerade? oder ein kurzes Achten: Wie atme ich jetzt gerade? öffnet den Zugang zum Feld der Prä-

senz und Bewusstheit. Und wer die Arbeitstechnik des Fokussierens und Loslassens geübt hat, der wird sich u. U. nach konzentrierter Arbeit an einem Thema oder nach einer wichtigen Besprechung innerlich und äußerlich zurücklehnen und auf die Resonanzen achten, die sich einstellen. Und er wird die natürlichen Entspannungsphasen (Arbeitspausen, spazieren gehen, joggen, duschen usw.) wie von selbst nutzen, um auf die Resonanzen und tieferen Einsichten zu den vorhergegangenen Arbeitsthemen zu achten.

Nur in der Leere und Offenheit des Bewusstseins können sich neue Gedanken entwickeln. Bei strategischen Fragestellungen, bei Innovationsthemen oder wenn schwierige Problemsituationen Handeln außerhalb der gewohnten Routinen erfordern, dann ist diese Offenheit für Führungskräfte ganz besonders wichtig. 

Literatur

- Ballreich, R. (2011): Die Konfliktodynamik in und zwischen Menschen. In: Ballreich, R./F. Glas: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen. Stuttgart
- Ballreich, R./A. Zajonc (2012): Aus tieferen Quellen schöpfen. Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte und BeraterInnen. Filmdokumentation eines dreitägigen Workshops. Auditorium-Netzwerk, Müllheim
- Goleman, D. (1996): Emotionale Intelligenz. München, Wien
- Kabat-Zinn, J. (2005): Zur Besinnung kommen. Freiamt
- Tolle, E. (2000): Jetzt. Die Kraft der Gegenwart. Bielefeld
- Zajonc, A. (2010): Aufbruch ins Unerwartete. Meditation als Erkenntnisweg. Stuttgart

Nur in der Leere und Offenheit des Bewusstseins können sich neue Gedanken entwickeln

General Mills ist mit einem Umsatz von 15 Mrd USD einer der 500 umsatzstärksten Konzerne der USA und weltweit der sechstgrößte Lebensmittelhersteller. Einen Grund für seinen Erfolg sieht das Unternehmen explizit in seiner radikalen Vorreiterrolle in Sachen Führungskräfteentwicklung.




J. Narbeshuber

Johannes Narbeshuber

Führungskräfteentwicklung in Mindful Leadership bei General Mills

General Mills stellt hohe Ansprüche an die Entwicklungsprogramme für MitarbeiterInnen und Füh-

rungskräfte. Das bleibt nicht unbemerkt: 2011 erreichte das Unternehmen Platz 2 der *Global Top* 

Unsere Aufmerksamkeit wird permanent bombardiert. Effektives Multi-Tasking ist ein Mythos

Vor dem Kurs sahen sich 34 % der TeilnehmerInnen meistens oder fast immer in der Lage, in einem Gespräch voll aufmerksam zu sein - nach dem Kurs waren es 77 %

Companies for Leaders des Magazins Fortune, war laut Forbes unter den weltweit innovativsten Unternehmen und erhielt zahlreiche Auszeichnungen als bester Arbeitgeber.

Eine der jüngsten und von den Führungskräften am meisten nachgefragten Initiativen stellt das Programm *Cultivating Leadership Presence through Mindfulness* (CLP) dar. Es wurde von Janice Marturano, Vice President des Unternehmens gemeinsam mit Saki Santorelli entwickelt. Letzterer ist Executive Director des Center of Mindfulness der University of Massachusetts Medical School.

Zur Erklärung der Ziele des Programms setzt Marturano bei einer Herausforderung an, die Führungskräfte weltweit immer stärker unter Druck bringt: *Unsere Aufmerksamkeit wird permanent bombardiert. Effektives Multi-Tasking ist ein Mythos. Je mehr unsere Führungskräfte versuchen, alles auf einmal zu tun, desto weniger erfolgreich und kreativ sind sie, wenn es darum geht, Aufgaben zu erledigen oder komplexe Probleme zu lösen. Führungskräfte müssen lernen, sich nicht nur auf ihre analytischen Fähigkeiten zu verlassen, sondern bewusst an ihrer geistigen Fähigkeit arbeiten, ganz da, ganz präsent zu sein.*

Die Mindful Leadership-Trainings kombinieren dazu aktuellste neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit bewährten Methoden aus der meditativen Tradition. Körperorientierte Übungen (Body-Scan, Atemmeditation, meditatives Gehen, Yoga) spielen eine wichtige Rolle, aber auch die Sitzmeditation, bei der es darum geht, achtsam zu sein auf das, was von Moment zu Moment im Bewusstsein geschieht. Die durch diese Übungen verstärkte Präsenz und Bewusstheit wird dann in Übungen auf alltägliche Führungssituationen angewendet (Gespräche führen, Entscheidungen treffen, Verhalten in Meetings). Dabei können die TeilnehmerInnen lernen, Automatismen im eigenen Geist zu bemerken und zu stoppen, Situationen ohne Bewertungen wahrzunehmen, den eigenen Körper zu spüren und präsent und mit gesteigerter Bewusstheit Entscheidungen zu treffen, die zur Situation passen.

Es geht also nicht um Entspannung, sondern vielmehr um ein *mentales Disziplinierungstraining*. *Achtsamkeit kultiviert unsere Fähigkeit, Aufmerksamkeit über einen längeren Zeitraum hinweg zu halten – aktiv im Augenblick zu sein, um klare Entscheidungen zu treffen. Viel zu sehr tendieren wir alle dazu, einfach zu reagieren, anstatt uns zu fragen, warum es gerade jetzt wirklich geht*, so Santorelli.

Mehr als 350 Führungskräfte haben seit 2006 einen oder mehrere Kurse zum Thema absolviert. Das Angebot reicht dabei von einem viertägigen Retreat bis zu einer knapp dreimonatigen Trainingsreihe mit zwei Stunden pro Woche. Die Angebote wurden

im Lauf der Zeit erweitert, etwa um ein jährliches Mindful Leaders' Alumni Retreat, Meditations-CDs und eine Vielzahl wöchentlicher, zweimonatiger oder internet-basierter Übungs- und Austauschmöglichkeiten. Sämtliche Angebote entstanden dabei aus der Nachfrage von Führungskräften und aus deren Wünschen und Vorschlägen für die tägliche Praxis. Eine Evaluierungsstudie mit mehr als 75 KursabsolventInnen belegte 2009 statistisch, was zahlreiche Erfahrungsberichte bereits nahegelegt hatten. Dabei wurden die Zielsetzungen des Kurses in insgesamt 19 Aussagen formuliert. Zu jeder Aussage gaben die TeilnehmerInnen auf einer 6-stufigen Skala an, wie oft sie sich entsprechend verhielten (von *so gut wie immer* bis *so gut wie nie*). Die Aussage *Ich bin in der Lage, in einem Gespräch voll aufmerksam zu sein*, beantworteten vor den Kursen nur 34 % der Befragten mit *sehr häufig* bzw. mit *so gut wie immer*. Für beinahe zwei Drittel der Befragten war es dagegen klar, dass sie in einem Gespräch die meiste Zeit nicht voll bei der Sache waren. Nach 14 Trainingsstunden *Mindful Leadership at Work* über mehrere Wochen verteilt, stieg der Anteil der voll Aufmerksamen von 34 auf 74 %. Ähnliche Ergebnisse gab es zur Fähigkeit *bei Meetings, Konferenzen und Präsentationen voll aufmerksam zu sein* (31 % vor und 75 % nach dem Training).

Die TeilnehmerInnen entwickeln in den Trainings und in den dazwischenliegenden individuellen Übungseinheiten die Fähigkeit, sich dessen bewusst zu werden, wenn sie in Alltagssituationen gedanklich abschweifen anstatt ganz präsent zu sein. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang das Trainingsziel, die Zeit zu reduzieren, in der Führungskräfte im *Autopiloten-Modus* arbeiten. Anstatt gestresst und gedankenlos ein Arbeitspaket nach dem anderen abzuarbeiten, lernen TeilnehmerInnen, immer wieder inne zu halten und sich darüber klar zu werden, worin gerade jetzt ein produktives, sinnvolles Vorgehen besteht. Nur 26 % der Befragten gaben vor dem Kurs an, sich täglich Zeit dafür zu nehmen, ihre persönliche Produktivität zu hinterfragen und zu optimieren. Nach dem Training stieg der Anteil auf 87 %. Dieses Ergebnis führt Marturano neben der Übung im Innehalten auch darauf zurück, dass sich die TeilnehmerInnen im Dialog miteinander mit vermeintlichen impliziten Normen und Spielregeln der Organisation auseinandersetzen. *Die ManagerInnen mit dem ärgsten Stress sind die mit dem größten Engagement für das Unternehmen*, wäre ein Beispiel für eine ebenso verbreitete wie ungünstige, unausgesprochene Spielregel. 64 % der Befragten gaben vor dem Kurs an, privat sehr häufig oder fast immer von Gedanken an die Arbeit abgelenkt zu werden bzw. in der Arbeit von privaten Gedanken. Ein we-

sentlicher Inhalt der Trainings besteht darin, es zu bemerken, wenn die eigene Aufmerksamkeit abgelenkt wurde und sie wieder in die Gegenwart zurück zu führen. Entsprechend sank der Anteil nach dem Kurs von 64 auf 17 %.

Diese Beispiele scheinen auch eine grundlegende Prämisse bei der Entwicklung des Trainings zu rechtfertigen, nämlich dass Führungskräfte mit achtsamem Führen einen positiven Einfluss auf die gesamte Organisation nehmen, unabhängig davon, ob auch ihre Teams in Achtsamkeit geschult sind.

Die Zahlen sind deutlich, kommentiert Janice Marturano die Studie, *gleichzeitig erzählen sie nur einen Teil der Geschichte. Der Rest der Geschichte hat mit der Wiederent-*

deckung der Leidenschaft zu tun, die die Leute ursprünglich zu ihrem Beruf und in ihre Führungstätigkeit gebracht hat. Viele ManagerInnen berichten davon, dass sie sich wieder – oder sehr viel mehr als zuvor – in der Lage fühlen, mit Begeisterung und Einfühlungsvermögen zu führen. Selbst klar und präsent zu sein, hilft ihnen, auch in schwierigen, komplexen Situationen Orientierung zu finden und zu vermitteln. Und es macht frei für exzellente Leistungen in einem sehr gesunden und langfristigen Sinn.



Literatur

Austausch mit J. Marturano und S. Santorelli
www.InstituteforMindfulLeadership.org
General Mills (2012): Global responsibility report.
Marturano, J. (2010): Finding the space to Lead.

Achtsamkeit bedeutet nicht Entspannung, sondern mentale Disziplinierung

Viele Führungskräfte stehen heute unter einem großen Druck und werden durch Stressgefühle, Burnout oder psychosomatische Erkrankungen am *immer weiterso* gestoppt.



S. Breuninger-Ballreich

Susanne Breuninger-Ballreich

Achtsamkeitsbasiertes Stress-Coaching mit einer Führungskraft

Die von Jon Kabat-Zinn entwickelte Methode *Mindfulness Based Stress Reduction* (MBSR) hat sich in Kliniken, aber auch im Coaching als wirkungsvolle Methode zur Stressbewältigung erwiesen, wie die nachfolgende Fallgeschichte zeigt.

Herr M. ist Mitte 40, verheiratet und Vater von zwei Kindern. Er ist als Führungskraft nicht selten sieben Tage in der Woche für seine Firma im Einsatz. Viele Auslandsreisen sowie die tägliche Flut von E-Mails und die Anforderungen seines Chefs setzten ihn aber immer mehr unter Druck. Vor einem Jahr verlor er die Lust an der Arbeit. Er hatte das Gefühl: *Alles wächst mir über den Kopf!* Er ließ sich aber diese Stressgefühle nicht anmerken – im Gegenteil, er war weiterhin für seine MitarbeiterInnen der Fels in der Brandung und wenn er abends nach Hause kam, war er auch noch der fürsorgliche Ehemann und Vater. Er schlief aber immer schlechter, lag morgens früh wach und grübelte, wie er den Tag durchstehen sollte. Schlafstörungen, Magenschmerzen und permanente Gereiztheit belasteten ihn immer mehr.

Schließlich ging es nicht mehr. Er ließ sich für zwei Monate krankschreiben und auf Anraten seines Arztes fragte er bei mir nach, ob ich zu einem MBSR-Coaching bereit wäre. In dem Vorgespräch erklärte ich Herrn M., dass im Mittelpunkt des Coachings das Üben der Achtsamkeit steht und dass im Verlauf von acht bis zehn Wochen in acht Sitzungen systematisch verschiedene Themen bearbeitet werden. Wir klärten, wie es ihm möglich ist, täglich 45 Minuten Zeit zum Üben einzuplanen. Nachfolgend will ich anhand der zentralen Themen des Coachings die Erfahrungen von Herrn M. beschreiben.

Achtsames Erleben

Wichtig in dem Coachingprozess sind Übungen zur Intensivierung des Wahrnehmens und Erlebens. Anhand aller Sinneswahrnehmungen bis hin zum Verspeisen einer Rosine machte Herr M. die Erfahrung, wie es sich anfühlt, wenn man sich mit allen seinen Sinnen bewusst nur einer Tätigkeit widmet. Es entspannte ihn, wenn er sich bewusst und

Vor einem Jahr verlor er die Lust an der Arbeit und er hatte das Gefühl: *Alles wächst mir über den Kopf!*

Er lernte, die Stress-Signale seines Körpers ernst zu nehmen und mehr für sich selbst zu sorgen

achtsam auf eine Sache konzentrierte. Normalerweise ist er bei den Mahlzeiten mit seinen Gedanken bei den Dingen, die er noch erledigen muss. Als Hausaufgaben nahm er mit, sich beim Essen, beim Arbeiten oder auch in der Freizeit für bestimmte Zeiträume immer wieder in den Zustand des achtsamen Erlebens zu versetzen. Dadurch lernte er, Inseln der Ruhe und der Besinnung in sein Leben zu integrieren.

Körpererfahrungen

Herr M. nahm seinen Körper nur dann wahr, wenn er ihn beim Sport aktiv betätigte oder wenn er unter Schmerzen litt. Bei der Körpermeditation (Body-Scan), die im Liegen durchgeführt wird, erforschte er achtsam und minutiös seinen Körper. Er konnte sich gut darauf einlassen und erlebte eine wohlthuende Entspannung. Durch das regelmäßige Üben der achtsamen Körperwahrnehmung anhand einer Anleitungs-CD entwickelte er eine neue Körpersensibilität. Dadurch konnte er Müdigkeit, Erschöpfung und Anspannung während der Arbeit nicht mehr so einfach übergehen. Er lernte, die Stress-Signale seines Körpers ernst zu nehmen und mehr für sich selbst zu sorgen.

Der Atem als Anker

Eine zentrale Achtsamkeitsmeditation bezieht sich auf den Atem. In einer aufrechten Körperhaltung sitzend soll die Aufmerksamkeit ohne Ablenkung konzentriert dem Einatmen und Ausatmen folgen. Dabei nimmt man bewusst wahr, was sich im Körper verändert. Für Herrn M. war es zunächst schwierig, auch nur einen Atemzug ohne Unterbrechung wahrzunehmen. Ständig kamen Gedanken, die ihn eigenmächtig woanders hinführten. Diese Atemmeditation wurde für ihn zu einer wichtigen Konzentrationsübung. Im Alltag hielt er immer mal wieder für einen kurzen Moment inne, um sich auf seinen Atem zu konzentrieren. Die *Atempausen* halfen ihm, sich aus dem Getriebe der Arbeit herauszunehmen und sich auf sich selbst zu besinnen. Er bemerkte schon bald, dass die Besinnung auf den eigenen Atem ein Anker ist, der ihn in jedem Moment aus der Hektik des Alltags heraus in den Zustand der Zentrierung und Achtsamkeit hineinführen kann.

Umgang mit den eigenen Grenzen

Herr M. ist sehr sportlich und gut durchtrainiert. Sein Ehrgeiz zeigte sich bei den achtsamen Yogaübungen. Er konnte lange in einer Haltung verweilen, ohne wahrzunehmen, dass er dabei die Zähne zusammenbiss und den Atem anhielt. Obwohl er körperlich aktiv war, spürte er seinen Körper nicht.

Die Zähne zusammenbeißen, den Atem anhalten und nicht nachgeben, keine Rücksicht auf sich selbst nehmen

Er war überrascht, wie er durch einfache Yogaübungen mit seinen Verhaltensmustern in Kontakt kam: die Zähne zusammenbeißen, den Atem anhalten und nicht nachgeben, keine Rücksicht auf sich selbst nehmen. Beim Yoga übte er, seine Grenzen zu beachten und in der Anspannung loszulassen. Auch im Alltag lenkte er seine Achtsamkeit auf die Momente der Überforderung und lernte, rücksichtsvoller und aufmerksamer mit sich selbst umzugehen.

Gedanken wahrnehmen

Als wir uns mit seinen Verhaltensmustern im Stress beschäftigten, wurde Herrn M. deutlich, wie er dazu neigt, sich negative Zukunftsszenarien auszumalen, die ihn dann schon im Vorfeld plagten. Er bemerkte auch die hohen Erwartungen, mit denen er sich ständig unter Druck setzte. Und er spürte immer mehr, wie die negativen Gedanken seine Magenschmerzen und seinen Tinnitus verstärkten und seinen Blick auf die Dinge trübten. Als Technik übte er, die Verstrickung mit den negativen Gedanken zu überwinden, indem er einen Moment inne hielt und ruhig den eigenen Atem wahrnahm. Das half ihm, Abstand zu gewinnen von den negativen Gedankenketten und seine Situation wieder mit einem klaren Blick anzuschauen.

Gefühle und Bedürfnisse wahrnehmen

Früher hatte sich Herr M. einfach *schlecht* gefühlt. Nun machte er die Erfahrung, dass das Schlechtfühlen ein Konglomerat aus Gedanken, Gefühlen und Körperempfindungen war. Und dass diese Gefühle mit unerfüllten Bedürfnissen zusammenhängen. Allein durch das Benennen seiner Gefühle, Gedanken und Körperempfindungen fühlte er mehr Klarheit und Souveränität. Und er lernte sich selbst mit seinen Gefühlen und Bedürfnissen immer besser kennen. Er erkannte z. B., dass es wichtig für ihn ist, Zeit für sich ganz alleine zu haben.

Achtsame Kommunikation

Herr M. hatte von sich immer angenommen, dass er keine Gefühle von Ärger und Wut kennt. Durch die Achtsamkeitspraxis sensibilisiert, wurde ihm bewusst, wie ärgerlich und wütend er wurde, wenn seine Verhandlungspartner nicht auf seine Vorschläge eingingen. Er verstand jetzt auch besser, warum er nach solchen Gesprächen Süßigkeiten in sich hineinstopfte und sich erst einmal nicht arbeitsfähig fühlte. Nach diesen Einsichten wappnete er sich schon im Vorfeld eines Verhandlungsgesprächs, indem er sich im Atem verankerte und sich in einem Zustand der erhöhten Achtsamkeit auf das Gespräch vorbereitete. Die Gespräche verliefen dadurch

viel besser und er bekam auch positive Rückmeldungen.


Achtsamkeit im Alltag

Ab der dritten Sitzung übte Herr M. die zentrale Achtsamkeitsmeditation, bei der es darum geht, möglichst 45 Minuten zu sitzen und die Aufmerksamkeit bei dem zu halten, was von Moment zu Moment im Bewusstsein auftaucht. Bei dieser *Jetzt-Übung* werden die Bewusstseinsmuskeln der Achtsamkeit am intensivsten trainiert.

Herr M. versuchte zudem, die Praxis der Achtsamkeit im Alltag anzuwenden. Wenn er morgens aufwachte, blieb er zuerst ein paar Augenblicke liegen, um sich zu spüren, sich zu räkeln und zu strecken und ein paar Mal tief ein- und auszuatmen. Die Momente der Achtsamkeit beim Essen oder die

kurze Atempause beim Halten an der roten Ampel und vieles mehr wurden seine Achtsamkeitsinseln im Alltag. Das führte dazu, dass er sich nicht mehr so getrieben und fremdbestimmt fühlte. Das Leben fühlte sich wieder intensiver und anregender an, weil er es bewusst mit allen seinen Sinnen erlebte.

Abschluss

Herr M. fühlte sich nach den acht Coachingsitzungen gestärkt. Er meditierte weiter regelmäßig. Bei der Arbeit, aber auch im Privatleben konnte er konzentrierter und mit Engagement bei der Sache sein, was dazu führte, dass ihm seine Arbeit wesentlich leichter von der Hand ging. Die KollegInnen und seine Familie erlebten ihn entspannter und zufriedener. Und er hatte wieder Lust am Leben und an der Arbeit. 

Das Leben fühlte sich wieder intensiver und anregender an, weil er es bewusst mit allen seinen Sinnen erlebte

Prof. Jon Kabat-Zinn ist weltweit einer der führenden Experten, wenn es um die Anwendung der Meditation im Gesundheitsbereich geht. Er hat die Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) entwickelt und wissenschaftlich fundiert.



J. Kabat-Zinn

Rudi Ballreich und Hanna Hennegin im Gespräch mit Jon Kabat-Zinn


Meditation als Kraftquelle

Trigon: *Du hast vor mehr als 30 Jahren damit begonnen, die Achtsamkeitsmeditation als zentrale Methode bei der Therapie von schwer kranken Menschen einzusetzen. Daraus hat sich der weltweit anerkannte Ansatz der Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) entwickelt. Wo durch wirkt MBSR?*

Kabat-Zinn: In unsere Stressklinik kamen sehr viele Menschen mit schlimmen Diagnosen wie Herzkrankheiten, Krebs oder auch Burnout. Sie erlebten viel Schmerz und eine große Ohnmacht ihrer Situation gegenüber. Wir arbeiteten mit ihnen daran, dass sie z. B. in ihrem Atmen und in ihrem Körper wieder die Gesundheitskräfte ihres Organismus erleben können. Und wir zeigten ihnen, wie sie durch die Achtsamkeitsmeditation in sich selbst ruhen und in eine tiefe Stille eintreten können. Denn wenn es gelingt, aus dem Zustand des Tuns in den Zustand des Seins zu kommen, dann wird das vegetative Nervensystem und damit die gesamte innere Physiologie beruhigt und ausbalanciert. Und das wirkt gesundend.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen in der Zwischenzeit, dass sich Menschen innerhalb des achtwöchigen MBSR-Programms nachhaltig verändern, obwohl sie jahrelang unter medizinischen Problemen gelitten haben. Neurobiologische Veränderungen durch Meditation sind im Hypocampus und im Limbischen System in der Amygdala z. B. direkt nachweisbar. Die Menschen entwickeln eine positive Beziehung zu sich selbst und zur Welt und das hat einen positiven Einfluss auf körperliche Prozesse und den Verlauf ihrer Krankheiten.

Trigon: *Worum geht es eigentlich bei der Achtsamkeitsmeditation?*

Kabat-Zinn: Es gibt Meditationspraktiken im Sitzen, im Liegen, im Stehen und im Gehen. Alle diese Praktiken haben das Ziel, den Bewusstseinsmuskel der Achtsamkeit (Mindfulness, Awareness) zu trainieren. Ich möchte das am Beispiel der Sitzmeditation zeigen. Wir setzen uns so hin, dass unser Körper Stabilität, Balance, Wachsamkeit und Ruhe 

Wir zeigten ihnen, wie sie durch die Achtsamkeitsmeditation in sich selbst ruhen und in eine tiefe Stille eintreten können

Neurobiologische
Veränderungen
durch Meditation
sind im Hypo-
campus und im
Limbischen
System direkt
nachweisbar

ausdrückt. Dann lenken wir unsere Aufmerksamkeit auf den Atem und folgen konzentriert dem Aus- und Einatmen.

Wenn wir ohne beurteilendes Denken, intim im Wahrnehmen und Spüren des Aus- und Einatmens von Moment zu Moment leben, dann stärken und entwickeln wir den Bewusstseinsmuskel der Achtsamkeit. Mit der Zeit wird uns diese Bewusstseinskraft ein vertrautes Feld, in dem alle Gedanken, Gefühle, Körperempfindungen – auch Schmerz und andere Turbulenzen des Lebens – „gehalten werden“, ohne dass die Tendenz da ist, sie verändern zu wollen. Dieses Achtsamkeits-Kraftfeld ist nur in der Gegenwart, im Erleben von Moment zu Moment vorhanden und es ist gekennzeichnet durch eine Ruhe und Stille, die in Verbindung mit dem Sein ist.

Der Fokus der Meditation kann sich aber auch noch ausdehnen über den Atem hinaus auf das Spüren des Körpers, auf das Hören und Sehen sowie auf unsere Gedanken und den damit zusammenhängenden Emotionen. Wir schenken dem, was im Bewusstsein erscheint, unsere Aufmerksamkeit und lassen uns damit ein auf den jetzigen Moment, so wie er ist. Wir schließen Frieden mit der Situation, so wie sie ist. Und je mehr wir mit dieser Dimension der Klarheit und Ruhe eins sind und unser Leben annehmen, wie es in diesem Moment ist, desto mehr können die Prozesse der Selbstregulation wirksam werden und uns transformieren. Denn tiefer gehende Veränderungen kann ich nicht mit meinem Willen „machen“, im Gegenteil: Ich muss das kontrollierende und wollende Ego loslassen und mich dem anvertrauen, was „ist“.

Trigon: *Ist das nicht eine Aufforderung zur Passivität?*

Kabat-Zinn: Nein, im Gegenteil. Wer mit dem eigenen Sein und dem Sein der gegebenen Situation verbunden ist, dessen Handeln ist kraftvoll und passend zu dem, was notwendig ist.

Trigon: *Das Erleben im jetzigen Moment spielt dabei eine entscheidende Rolle?*

Kabat-Zinn: Ja, aber wenn Du darauf achtest, wo Dein Geist momentan ist, dann wirst Du sehr schnell entdecken, dass er die meiste Zeit mit Planen und Sorgen um die Zukunft beschäftigt ist. Oder mit der Vergangenheit: Warum hat sich die Situation nur so schlecht entwickelt? Früher war alles noch besser! Wer ist schuldig, dass es mir jetzt so schlimm geht? Wenn wir beginnen zu erkennen, wie viel Zeit wir in der Vergangenheit und in der Zukunft verbringen, dann kann uns klar werden, dass der jetzige Augenblick jeweils der einzige ist, den wir zum Lernen, Wachsen, Entwickeln, zum Lieben und zum Ver-

stehen der Realität haben, ständig zusammenge-drückt und ausgelöscht wird. Und wenn wir nicht anfangen, im „Jetzt“ aufzuwachen, dann verpassen wir das gesamte Leben. In unserem Krankenhaus haben wir deshalb die Uhr mit einem Karton bedeckt, auf dem „Jetzt“ steht. So darf jeder wissen, dass es immer „Jetzt“ ist und dass jede Situation so ist, wie sie „Jetzt“ ist!

Trigon: *Für Dich ist das Thema Mindfulness nicht nur in der Meditation wichtig, sondern auch im Alltag. Was heißt das konkret?*

Kabat-Zinn: Es geht darum, sich der Routinen und Automatismen bewusst zu werden, die unser Verhalten prägen. Denn sie halten uns vom Erleben des jetzigen Moments fern. Was tun wir, wenn wir von der Arbeit nach Hause kommen? Habe ich Blickkontakt mit meiner Frau, mit meinen Kindern? Bin ich offen für die Begegnung jetzt im Moment? Oder muss ich zuerst meine Mails anschauen bzw. andere Gewohnheiten oder Süchten folgen?

Trigon: *Was können Führungskräfte vom Achtsamkeitsansatz lernen?*

Kabat-Zinn: Eine Führungskraft sollte das leben und verkörpern, was sie von ihren MitarbeiterInnen erwartet. Und sie sollte authentisch und emotional mit einer klaren Vision führen. Die Praxis der Achtsamkeit kann Führungskräften dabei helfen, in Kontakt zu kommen mit der eigenen Emotionalität, mit den eigenen Visionen und mit der eigenen Lebendigkeit, die zum authentischen Auftreten nötig sind. Eine große Herausforderung für Führungskräfte besteht zudem darin, die Menschen in den Organisationen dazu zu bringen, das zu lieben, was sie tun. Denn wenn sie lieben, was sie tun, dann ist ihnen die Arbeit wichtig. Und wenn die Leute has-sen, was sie tun, können sie nie genug Geld bekommen, damit sie ihre Arbeit gut machen. Führungskräfte brauchen für diese Aufgabe aber einen Zugang zu ihren eigenen Fähigkeiten der Hingabe und Liebe. Die Praxis der Achtsamkeit ist dafür eine große Hilfe, denn sie öffnet nicht nur den Geist, sondern auch das Herz.

Natürlich gibt es Termine, Stress und viele Herausforderungen, aber durch die Achtsamkeitspraxis können Führungskräfte lernen, in der Gegenwart präsent zu sein und im „Sein“ zu ruhen. In diesem Zustand hören die gewohnheitsbedingten Prägungen auf und der Raum der Kreativität und Imagination öffnet sich, in dem Führungskräfte neue und passende Ideen für ihr Handeln entwickeln können.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!* 🍷

Wenn wir nicht
anfangen, im
„Jetzt“
aufzuwachen,
dann verpassen
wir das gesamte
Leben

Buch-Empfehlung: Search Inside Yourself

Der Autor Chade-Meng Tan ist einer der genialen Ingenieure, die das weltweit berühmte Google-Suchsystem entwickelt haben. Deshalb machte mich der englische Buchtitel *Suche in Dir selbst* von vornherein besonders neugierig, wie jetzt – jenseits von Informationstechnologien – die Suche eines Menschen nach seinem Selbst aussehen kann.

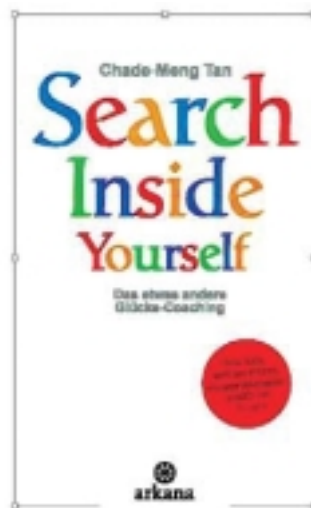
Um es gleich vorweg zu nehmen: Das Buch hat mich in jeder Hinsicht fasziniert und begeistert! Denn es ist die Frucht eines firmeninternen Persönlichkeits-Entwicklungsprogramms, das aus der Zusammenarbeit eines Zen-Masters, eines Topmanagers, eines Wissenschaftlers der Stanford University mit dem Autor entstanden ist und seit 2007 von vielen Google-MitarbeiterInnen mit großem Gewinn mitgemacht wurde. Auf lockere (und humorvolle!) Weise beschreibt Meng Meditationsübungen, die sowohl der Stärkung der Persönlichkeit dienen als auch soziale Fähigkeiten entwickeln. Er hütet sich, hohe Ansprüche zu wecken, sondern ermutigt auf warmerherzige Weise immer wieder, auch mit kleinsten Fortschritten zufrieden zu sein. Seine Kernbotschaft ist: Meditationen sollen niemals zu weltflüchtigen Ego-Trips führen, sondern machen die Menschen kompetenter für die Bewältigung schwieriger Lebens- und Berufssituationen, für das Führen in Organisationen und für die Gestaltung eines friedfertigeren Zusammenarbeitens und Zusammenlebens schlechthin.

Chade-Meng Tan betont im Buch immer wieder, wie er – als anerkannt nüchtern denkender und erfolgreicher Techniker! – aufgrund seiner praktischen Meditationserfahrungen sowohl seine Leistungs-

qualität als auch seine Lebensqualität erheblich steigern konnte. Darum ist es ihm wichtig, seine Anweisungen für die vielen Übungen und die Beschreibung ihrer Wirkungen immer wieder zu untermauern mit Erkenntnissen der Gehirnforschung und verwandter Disziplinen. Die Wissenschaft bestätigt nämlich die Weisheitslehren alter Kulturen, nach denen Übungen zur Selbstentwicklung immer als Voraussetzung für ein fruchtbares Wirken in der Gesellschaft betrachtet wurden.

Dieses Buch wird vielen Menschen hilfreiche Zugänge eröffnen, wie sie menschlich authentischer und gleichzeitig sozial wirkungs- und verantwortungsvoller sein können. Friedrich Glasl.

Chade-Meng Tan (2012): Search Inside Yourself.
Das etwas andere Glücks-Coaching.
Arkana Verlag, München



DVD-Empfehlung: Aus tieferen Quellen schöpfen

Die DVDs dokumentieren einen dreitägigen Workshop am Benediktushof in Holzkirchen. Die Inputs und Meditationsanleitungen von Arthur Zajonc und Rudi Ballreich sowie die Reflexionsgespräche mit den TeilnehmerInnen werden gezeigt. Die Führungskräfte und BeraterInnen berichten über die hilfreiche Struktur und den unmittelbar zu erlebenden Nutzen von Arthur Zajoncs Meditationsweg des kontemplativen Erforschens. Die gezielte Vertiefung und Erweiterung des gewöhnlichen Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Wollens steht dabei im Mittelpunkt. In Verbindung mit dem ebenfalls besprochenen Presencing-Ansatz von Claus Otto Scharmer wird die Bedeutung des Einsatzes von meditativen Techniken auch für den Führungsalltag greifbar. Harriet Kretschmar.

Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte. Dokumentation eines dreitägigen Workshops für Führungskräfte und BeraterInnen mit Rudi Ballreich und Arthur Zajonc.
Auditorium-Netzwerk, Müllheim 2012.
Laufänge ca. 16 h
Preis: EUR 49,50 Einführungspreis bis 15.11.2012, danach EUR 101,45



Trigon Angebote zum Thema *Contemplative Leadership*

Aus tieferen Quellen schöpfen. Meditation als Erkenntnisweg für Führungskräfte – Jahrestaining 2013/14

In den vier aufeinander bezogenen Workshops lernen Führungskräfte und BeraterInnen, durch meditative Methoden den analytischen Alltagsverstand zu überschreiten und sich in einer tiefgehenden Weise für neue Sichtweisen, Gedanken und Handlungsimpulse zu öffnen. Imaginatives Denken, Empathie und die Fähigkeit zur dialogischen Begegnung spielen dabei eine wichtige Rolle. Trigon kooperiert bei dieser Veranstaltung mit der Akademie für Führungskultur (www.benediktushof-holzkirchen.de).

Leitung: Rudi Ballreich, Start 19.-22. März 2013 in Holzkirchen bei Würzburg, Informationen: www.trigon.de

Stressbalance – Selbstmanagement durch Achtsamkeitsmeditation

In den drei aufeinander bezogenen Workshops werden die Kernelemente der achtsamkeitsbasierten Stressbewältigung (MBSR) nach Jon Kabat-Zinn geübt. Meditationsübungen im Sitzen, Liegen und Gehen sowie Yoga und persönliche Coachings ermöglichen tiefgehende Veränderungsprozesse. Dieses Training ist für Menschen gedacht, die unter Stress leiden oder sich dagegen wappnen wollen. Trigon kooperiert bei dieser Veranstaltung mit der Akademie für Führungskultur (www.benediktushof-holzkirchen.de) und dem Zentrum für Gestalt- und Tanztherapie in Stuttgart (www.zgt-stuttgart.de).

Leitung: Rudi Ballreich, Susanne Breuning-Ballreich, Start 1.-3. März 2013 in Holzkirchen bei Würzburg, Informationen: www.trigon.de

Meditation – Ruhen in sich selbst.

Ein Workshop für Führungskräfte und BeraterInnen

In dem eintägigen Workshop lernen Führungskräfte und BeraterInnen einfache Meditationsübungen, um Ruhe zu erfahren und einen guten Kontakt zu sich selbst herzustellen. Eine innere Balance ist bedeutend für den Umgang mit den eigenen Emotionen. Es geht darum, die Verstrickungen der eigenen Denk- und Handlungsmuster wahrzunehmen und die eigenen Gefühle bewusst zu steuern. Eine hohe Aufmerksamkeit, innere Ausgeglichenheit und ein guter Kontakt zu sich selbst helfen, herausfordernde Situationen in Führung und Beratung mit Gelassenheit zu begegnen.

Leitung: Reinhilde Hört-Hehemann, am 22. Nov. 2012 und 20. März 2013 in Wien, Informationen: www.trigon.at

Presencing als Beratungsangebot

Trigon arbeitet mit dem Presencing-Ansatz von Claus Otto Scharmer vor allem in Coaching- und Beratungsprozessen, wenn es um Zukunftsklärung und Zukunftsgestaltung geht. Ansätze der Organisationsentwicklung und sozialkünstlerische Methoden (Malen, Modellieren, Bewegung, Sketches, Aufstellungen...) werden mit meditativen Haltungen und Methoden verknüpft. Artikel dazu finden Sie unter www.trigon.at/Aktuelles/Trigon-Themen/Archiv. Im neuen Trigon-Newsletter dokumentiert Trude Kalcher eine Befragung von Kundinnen und Kunden, die mit dem Presencing-Ansatz gearbeitet haben. Artikel und Befragungsergebnisse finden sich unter www.trigon.at/Mediathek/Trigon-Downloads/Abenteuer-Entwicklung.

Informationen zu allen Trigon-Angeboten finden Sie online: www.trigon.at.

Trigon Graz

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg

Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München

Brienner Straße 44/VI
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung

Redaktion: Günther Karner & Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Rudi Ballreich

Satz: Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz