

# Trigon Themen

## 2/08

### Emotionen in der Beratung

Keine Angst vor Gefühlen	02
Abschied und Aufbruch – aber schnell!	04
Die Kraft der Gefühle	06
Emotionen in der Führung?!	08
Emotionale Entwicklung	10

Für viele Menschen ist der Umgang mit Gefühlen, mit Unsicherheit, Ängsten und Hilflosigkeit verbunden. Dies verhindert ein unverkrampftes und „leichtes“ Verhältnis zum Thema Emotion.

OLIVER MARTIN

## Keine Angst vor Gefühlen

Unsere Gesellschaft ist in vielen Bereichen stark emotionalisiert:

- Die Industrie setzt in der Vermarktung ihrer Produkte auf große Gefühle: Der Duft der großen weiten Welt verspricht Freiheit, die schnellen, kräftigen Sportwagen Unabhängigkeit und Attraktivität, die Pharmaprodukte sollen uns gesund und jung machen.
- Der Sport, in diesen Tagen am Fußball gut zu sehen, versetzt uns in einen kollektiven Freudentaumel oder versenkt uns in tiefe Depression.
- Die Politik führt ihre Wahlkampagnen und Debatten betont emotionalisierend, indem sie Ängste und Ärger schürt, Hoffnung oder Solidaritätsgefühle weckt.
- Die Unterhaltungsszene lässt uns spannungsgeladene Action erleben, rührt uns mit Dramen oder bringt uns mit Komödien zum Lachen.

Wir sind also gewohnt, auf der Gefühlsebene angesprochen zu werden und wir tun dies auch selbst, indem wir im Freundeskreis Witze erzählen, unsere Kinder trösten, unsere Partnerinnen oder Partner mit Blumen erfreuen, einen Erfolg im Geschäft feiern und dergleichen mehr. Und trotzdem scheint unsere Gesellschaft offensichtlich eine große Angst (!) vor Gefühlen zu haben, Gefühlen, die weder in der Schule noch im durchschnittlichen Berufsleben wirklich Platz finden. Hier soll alles sachlich und an Fakten orientiert sein. Gefühle wie Angst, Trauer, Hilflosigkeit oder Ohnmacht sind nicht nur nicht willkommen, sondern gelten oft geradezu als unsittlich oder als Zeichen von Schwäche oder Inkompetenz. Nun ist es nicht etwa so, als ob ich die Gefühle wichtiger fände als das Denken oder den Willen, nur scheint mir der bewusste Umgang mit ihnen unterentwickelt und nach wie vor tabuisiert.

### Gefühle sind Ressourcen

Jedes Gefühl, das wir empfinden, gibt uns ein wertvolles Signal. Emotionen weisen uns auf unsere Bedürfnisse, auf das, was wir brauchen oder uns wichtig ist, hin (siehe dazu M. Rosenberg 2001). So empfinden wir Hunger, wenn wir Nahrung benötigen. Wir fühlen uns einsam ohne Gesellschaft, wir fühlen uns ängstlich, wenn wir Sicherheit brauchen. Deshalb sind Gefühle – gerade auch die unangenehmen – Ressourcen, da sie uns zeigen, was wir tief drinnen brauchen. Die Informationen, die uns unsere Emotionen ermöglichen, sind für unser Überleben ebenso notwendig, wie sie uns wertvolle Entscheidungshilfen für geschäftliche und private Fragestellungen geben können (siehe dazu auch den Artikel von Werner Leeb in dieser Ausgabe). Für die Führung und Beratung sind sie deshalb zentral und sollten weder tabuisiert noch als Allheilmittel hochstilisiert werden.

### Gefühle ansprechen

Je bewusster wir unserer Gefühle sind, desto weniger haben sie Macht über uns. Es ist ein bedeutender Unterschied, ob ich ein Gefühl habe, oder ob dieses „mich hat“. Gerade die viel gefürchteten unangenehmen Gefühle wie Wut, Trauer, Ohnmacht und andere verlieren an Bedrohung, wenn sie ausgesprochen werden und ihnen Platz eingeräumt wird. So verliert die Wut an Wucht, wenn ich ausspreche, dass ich wütend bin, anstatt vor mich hin zu wüten und dabei zu behaupten, sachlich zu sein. So büßt manche Gefahr an Bedrohlichkeit ein, wenn ich meine Sorge oder Angst vor mir und anderen einstehe. Dabei geht es nicht darum, Mitleid zu erhaschen oder andere emotional zu erpressen. Das bewusste Ansprechen der Gefühle anderer macht diesen wiederum deutlich, dass ich sie nicht nur auf

Oberflächliche  
Emotionalisierung,  
Angst vor Tiefe

Emotionen weisen  
uns darauf hin,  
was wir brauchen

der Ebene des Denkens verstehe, sondern mich vielmehr in sie einfühle. Und das Aussprechen meiner eigenen Emotionen erlaubt es mir und anderen, mich wirklich zu verstehen.

### Unspektakuläre Emotionalität

Für die Führungs- und Beratungsarbeit in Organisationen hat dies zur Konsequenz, dass der in unseren Breitengraden doch sehr versteifte Umgang mit Emotionen einem bewussten, authentischen und durchaus auch lockereren Gefühlsausdruck weichen müsste. Führungskräfte und BeraterInnen sollten in der Lage sein, die eigenen Gefühle zu erkennen und adäquat zum Ausdruck zu bringen. Und sie sollten es auch verstehen, auf unausgesprochene, aber für alle deutlich spürbare Stimmungen und Emotionen einzugehen, indem sie diese ansprechen, ihnen Raum geben. Nur so kann verhindert werden, dass sie sich untergründig Raum nehmen. Je natürlicher und unverkrampfter Führungskräfte und Beratende Gefühle thematisieren, desto unspektakulärer und dramatischer werden sie von den Beteiligten wahrgenommen. Dann können Emotionen die Rolle spielen, die ihnen zugeordnet ist: Im Zusammenspiel und gleichberechtigt mit der Wahrnehmung, dem Denken und dem Wollen unser Verhalten bewusst und klug zu steuern.

### Führungskräfte und Beratende: Nur Mut!


Dies setzt voraus, dass Führungskräfte und Beratende vor allem ihre Angst vor *schwierigen* Gefühlen

überwinden, sich erlauben, in Arbeitssituationen eigene Gefühle zu benennen und auf die anderer einzugehen und sie anzusprechen. Nicht verklausuliert, nicht dramatisiert, sondern wie es ist. So kann ich beispielsweise in einer Teamsitzung auf betretenes Schweigen reagieren, indem ich frage:

*Ich bin unsicher, weil ich nicht weiß, was Ihr Schweigen bedeutet. Vermute ich richtig, dass sich hier gerade Ängste/Ärger/Ablehnung zeigen?*

Oder, wenn ich mit dem Arbeitsergebnis eines Mitarbeiters Schwierigkeiten habe und dieser ziemlich ärgerlich dreinschaut:

*Ich bin ärgerlich, weil ich mit dem Ergebnis nicht weiterkomme. Sie sehen aber auch ziemlich unerfreut aus. Dann haben wir ja etwas gemeinsam. Was tun wir jetzt damit?*

Solche Beispiele zeigen, dass ein reifer Umgang mit Emotionen sehr direkt, authentisch und eher entkrampfend wirken kann. Vor allem dann, wenn sich noch eine Prise Humor dazu gesellt. Das Ansprechen und Bearbeiten von Gefühlen bringt die eigentliche Sache oft auf den Punkt. Und darauf kommt es ja wohl an. 

### Literatur

Ballreich, Rudi/Friedrich Glasl (2007): Mediation in Bewegung, Concadora, Stuttgart.  
 Rosenberg, Marshall B. (2001): Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, Paderborn.  
 Martin, Oliver (2007): Emotionen in der Mediation, Trigon-Seminar-Skript, Graz.

Unverkrampfter Umgang mit Gefühlen wirkt Dramatisierung entgegen und fördert Authentizität

Gefühle aussprechen bringt die Sache auf den Punkt

### Wie wir uns fühlen, wenn unsere Bedürfnisse befriedigt sind

- angenehm
- angenehm
- ausgeglichen
- berührt
- bewegt
- dankbar
- eifrig
- engagiert
- entspannt
- erfüllt
- fasziniert
- frei
- friedlich
- fröhlich
- heiter
- inspiriert
- klar
- kraftvoll
- lebendig
- motiviert
- neugierig
- ruhig
- satt
- selbstsicher
- sicher
- vergnügt
- wach
- zuversichtlich

### Wie wir uns fühlen, wenn unsere Bedürfnisse nicht befriedigt sind

- ängstlich
- argwöhnisch
- bedrückt
- betroffen
- beunruhigt
- deprimiert
- einsam
- empört
- erschöpft
- erschrocken
- faul
- frustriert
- hilflos
- irritiert
- lethargisch
- misstrauisch
- müde
- nervös
- ohnmächtig
- passiv
- perplex
- schockiert
- traurig
- unzufrieden
- verärgert
- verletzt
- wütend
- zornig

Quelle: nach M. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn 2007.

MitarbeiterInnen sind die wesentlichen Botschafter einer Marke und begegnen einem Markenwechsel mitunter sehr emotionell. Wie können diese Emotionen gezielt für die positive Weiterentwicklung der Unternehmenskultur unter einer neuen Marke genutzt werden? Die Helvetia Versicherungen AG hat sich dieser Herausforderung gestellt.

SUSANNE RISTL, BRIGITTE HUEMER, GERD GEYER

## Abschied und Aufbruch – aber schnell!

Die Einführung einer Marke als Chance für Kulturveränderung

Einen seit Jahrzehnten eingeführten Markennamen aufgeben? Den Markennamen der Muttergesellschaft übernehmen? Was bringt das? Diese und andere Fragen hatten die MitarbeiterInnen nach dem Beschluss, die Marke Anker Versicherung in Österreich aufzugeben und in der Gruppe eine gemeinsame Dachmarke *Helvetia* einzuführen.

Dass eine Markenumstellung einen großen logistischen Aufwand bedeutet, ist meist rasch klar und die dafür nötigen Schritte sind oft schnell konzipiert. Wie geht man jedoch mit den Gefühlen, Erwartungen und Befürchtungen der MitarbeiterInnen um? Wie nutzt man die Chance, mit der Einführung einer neuen Marke auch positive Veränderungen in der Unternehmenskultur zu bewirken? Unternehmensintern war klar, dass die MitarbeiterInnen hier professionell begleitet werden müssen.

Der Zeitrahmen war klar umrissen – in knapp vier Monaten sollte der Markenwechsel im gesamten Unternehmen vollzogen sein, nicht nur auf den Briefköpfen, sondern auch in den Köpfen der MitarbeiterInnen.

Der Projektauftrag des damaligen Generaldirektors, Mag. Stefan Loacker, an seine interne Projektleiterin Mag. Susanne Ristl und an die beiden Berater Brigitte Huemer und Gerd Geyer von Trigon lautete:

- Der Markenumstellungsprozess soll mit einem Wandel der Kultur verbunden sein.
- Die von der neuen Marke nach außen propagierten Werte sollen auch nach innen gelebt werden.
- Möglichst alle MitarbeiterInnen sollen mit Energie und Freude in die neue Ära starten.

### Emotionen zulassen

Für das Prozessdesign war es wesentlich, innerhalb der knappen verfügbaren Zeit möglichst rasch und

unkompliziert eine breite Einbindung der MitarbeiterInnen in den Organisationsentwicklungsprozess zu gewährleisten und damit einen fruchtbaren Dialog im gesamten Unternehmen auszulösen.

Folgende Rollen waren im gesamten Prozess wichtig:

- Der Vorstand erarbeitet gemeinsam mit den Führungskräften eine Konkretisierung der Unternehmensvision.
- Die Steuerungsgruppe (ca. 8 Personen) reflektiert und konzipiert die einzelnen Schritte.
- Die Dialoggruppe (ca. 35 Personen aus allen Bereichen der Organisation) bearbeitet die kulturellen Werte der Organisation: Aus welcher Kultur kommen wir? Worauf sind wir stolz? Welcher Ballast behindert uns bei unserem Bemühen?
- Alle MitarbeiterInnen werden durch die Dialoggruppe bzw. informell in Diskussionen mit einbezogen

In Workshops mit dem Vorstand und den Führungskräften konnte das Management seine Sichtweisen zu den Problemen der bisherigen Kultur ebenso erörtern wie die Hoffnungen, die in den Wandel gesteckt wurden. Es entstand ein vertieftes Verständnis eigener Kulturmerkmale. Schlagworte wurden konkretisiert und für die MitarbeiterInnen leichter fassbar.

Als entscheidend erwies sich die Arbeit in der Dialoggruppe. Sie war aufgrund der Zusammensetzung ein *echtes* Abbild der Organisation, mit ihren Hoffnungen und Ängsten, mit ihrer Begeisterung und ihrem Beharrungsvermögen.

Zu Beginn waren die Diskussionen in den Workshops – unterstützt durch analytische und bildhafte Methoden geprägt von Neugier und Skepsis. Viel

Hoffnung, Träume vom Aufbruch zu neuen Ufern, aber auch Mahnungen und Bedenken und auch Mutlosigkeit zeigten sich: Haben wir nicht schon mehrere Versuche gemacht, uns zu verändern? Sind wir nicht immer wieder an denselben Problemen gescheitert?

Es gab aber auch wichtige Symbole für den Mut. So hatte eine junge Mitarbeiterin alle Ergebnisse, die in einem der Workshops erarbeitet wurden, live mitprotokolliert. Das Ergebnis: Alle TeilnehmerInnen konnten sofort nach dem Workshop ihre Ergebnisse so aufbereitet mitnehmen, dass bereits am nächsten Tag die Weitergabe an ihre KollegInnen möglich war. Ein Teilnehmer dazu: *Alle Achtung! Die macht uns vor, dass es geht, wenn wir wirklich wollen!*

Die anschließenden Diskussionen in den Abteilungen verliefen durchaus unterschiedlich: Kollegen schwankten zwischen Hoffnung und Zurückhaltung bis Ablehnung. Wichtig war aber: Innerhalb von zwei Wochen waren in allen Abteilungen die Ergebnisse des Workshops diskutiert und die Mitglieder der Dialoggruppe kamen mit neuen Impulsen zum zweiten Workshop.

Spannung lag in der Luft: Finden wir die gemeinsame Energie, den frischen Wind für den Aufbruch, oder dümpeln wir dahin wie bisher? Auch die internen und externen Begleiter waren angespannt. Spät abends wurde der zweite Tag nochmals umdesignt, der Fokus auf den persönlichen Beitrag, das eigene Commitment gelegt. Die zentrale Frage lautete nun: *Was ist mein ganz konkreter Beitrag zur Gestaltung der Zukunft?* Der Vormittag brachte die Wende: Es wurde deutlich: Nicht die festgelegten Aufgaben und niedergeschriebenen Strategien geben die Zukunftskraft, sondern die persönliche Unterstützung und das Vertrauen ineinander.

### Emotionen inszenieren

Der Höhepunkt der Markenumstellung war eine Großveranstaltung mit allen 700 MitarbeiterInnen aus ganz Österreich. Hier wurden der Abschied von der alten Marke und der Beginn der neuen Marke professionell inszeniert. Eine Gruppe von MitarbeiterInnen hatte einen bewegenden Videofilm gedreht, in dem ihre enge Verbundenheit mit dem Unternehmen deutlich sichtbar wurde. In eigens produ-


zierten Filmen wurden die Unternehmen der Gruppe vorgestellt und Österreich willkommen geheißen. Die gelungene neue Werbelinie wurde erstmals präsentiert. Bei kreativ gestalteten Interaktionsstationen wurden gemeinsam spielerische Herausforderungen bewältigt. Der Dialog aus den vorangegangenen Workshops wurde weitergeführt und gemeinsam ein Riesenpuzzle mit individuellen Beiträgen jedes einzelnen Mitarbeiters zusammengestellt. Sehr persönliche Aussagen der Gruppen- und Unternehmensführung sowie des Betriebsrates vermittelten eine einheitliche positive Stimmung und Freude auf das Neue. Und nicht zuletzt wurde gemeinsam gelacht und gefeiert.

### Erfolgsfaktoren

Der Abschied von der alten Marke gelang sehr gut und die Marke Helvetia Versicherungen ist in Österreich sehr gut eingeführt. Der breit geführte Dialog, das Zulassen und Sichtbarmachen von Ängsten, Befürchtungen und v. a. auch Erwartungen half den MitarbeiterInnen, sich von einigem zu verabschieden und die neuen Werte – Vertrauen, Begeisterung, Dynamik – mitzunehmen.

Die Emotionen bei der Markenumstellung und der Kulturwandel waren unmittelbar mit dem persönlichen Einsatz des Vorstands, insbesondere des damaligen Generaldirektors und heutigen CEOs der Gruppe in St. Gallen, Mag. Stefan Loacker, verbunden. Er hat die Begeisterung zur Markenumstellung gelebt und die Perfektion in der Umsetzung der Umstellung von Beginn an vorangetrieben und stark persönlich unterstützt.

Das Engagement und die Zusammenarbeit zwischen den Schlüsselpersonen (CEO, interne Projektleitung, Betriebsrat, externe Berater) waren in diesem Projekt einzigartig und zeigten Wirkung und Nachhaltigkeit.

Insgesamt gelang es bei diesem Projekt trotz eines eng gesetzten Zeitrahmens, die große emotionale Herausforderung einer neuen Marke erfolgreich zu bewältigen. Klar ist allerdings auch, dass die Veränderung der Unternehmenskultur wohl kaum zu einem bestimmten Datum vollendet sein kann, sondern ein andauernder Prozess ist, der Helvetia nach wie vor beschäftigt. 

Dialog und Emotionen als Erfolgsfaktor bei der Marken- umstellung

Erst wenn Menschen sich emotional angesprochen fühlen, erhöhen sie den Grad ihres Engagements. Wir beschreiben Wege, wie dies gelingen kann.

HANS GLATZ

## Die Kraft der Gefühle

Zwei Geschäftsführer finden zusammen - Arbeit mit dem Entwicklungsquadrat

In Geschäftsführungen geht es darum, mit Unterschieden in Stil und Fähigkeiten produktiv umzugehen

Wenn zwei sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zusammentreffen sind sie mitunter sehr bald in einer kritischen Lage – dabei sind die Unterschiede eigentlich ein Glück. In der Arbeit mit neuen Geschäftsführer-/Vorstandskonstellationen geht es oft darum, mit den Unterschieden produktiv umzugehen und emotionale und mentale Hürden, die das gemeinsame Führen erschweren, zu erkennen und aus dem Weg zu räumen. Wie kann an den Emotionen und mentalen Modellen konkret gearbeitet werden? Ein Beispiel:

Herr *Aufräumer* ist seit 4 Monaten neuer Geschäftsführer. Sein Kollege, Herr *Immernett* ist schon seit fünf Jahren Geschäftsführer. Das Unternehmen ist das Ergebnis einer Fusion mehrerer Firmen und braucht dringend mehr Kundenorientierung, eine deutliche Kostensenkung, mehr Speed in der Auftragsbearbeitung und ganz zuoberst: eine neue Identität. Die bisherigen Geschäftsführungen haben sich nie zu einem gemeinsamen Führungsverständnis durchringen können. So sah es auch zu Amtsantritt des neuen Managers Hr. *Aufräumer* aus. Er kam und sah sich als der eiserne Besen, der Versäumnisse und

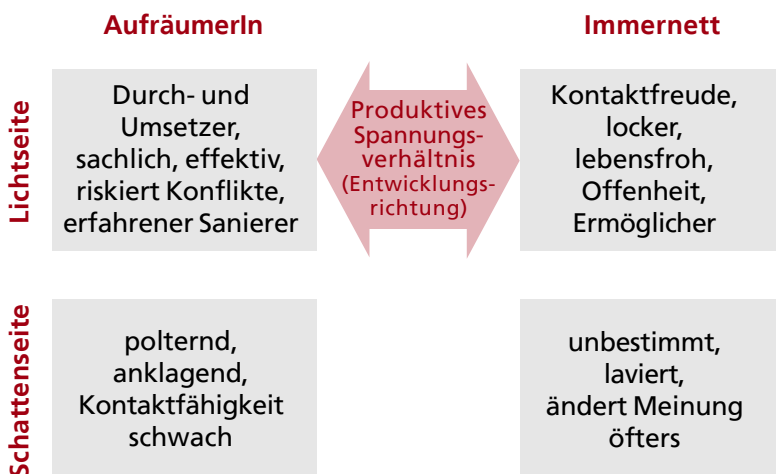
Missstände aufzeigt und Druck machte sie zu verändern.

In einem von beiden Geschäftsführern gestarteten Strategieprojekt kam es zur emotionalen Eskalation – und danach zur Bereitschaft daran zu arbeiten. Aufräumer litt darunter, dass sein Kollege zwar bereitwillig seine Reformideen anhörte – aber konkrete Unterstützung unterließ. Aufräumer warf ihm dies und sein *Lavieren* vor und reagierte zunehmend aggressiv in Gesprächen. Er konnte Hr. Immernetts Lichtseite, seine Offenheit, seine gewährende Haltung, seinen guten Kontakt zu allen im Unternehmen, der auch viel Eigeninitiative und Motivation in der Organisation ermöglicht hat, nicht positiv sehen, umgekehrt nervte Hr. *Immernett* der polternde, auch anklagende Stil des Kollegen. Seine positiven Seiten konnte er nicht wahrnehmen. Dass er mit Hr. *Aufräumer* nun einen Partner hatte, um wesentliche Veränderungen in Angriff zu nehmen – deren Notwendigkeit er sich durchaus bewusst war, sah er nicht.

In den Strategiegesprächen mit den Geschäftsführern ging es einerseits immer um Sachfragen; Positionierungen, Geschäftsfeldkonzepte, ein neues Organisationsdesign, gleichzeitig wurde aber intensiv an den Emotionen und den wechselseitigen Bildern gearbeitet. Mit dem *Entwicklungsquadrat* gelang es, das Geschehen zwischen den beiden Personen für beide verständlich zu machen und in der Folge die fixierten inneren Bilder in Bewegung zu bringen. Siehe Grafik 1: Entwicklungsquadrat.

*Aufräumer* erkannte dass er sich mit der Ablehnung der Schattenseiten von *Immernett* auch den Zugang zu dessen Lichtseiten, die das Unternehmen dringend brauchte, verbaute. Er lernte, die Offenheit, Kommunikations- und Motivationsstärke des Kollegen zu schätzen. *Immernett* spürte diese Wertschätzung und konnte nun auch schrittweise die Lichtseiten an seinem Kollegen erkennen, die er vorher durch die pauschale Ablehnung nicht wahrnahm.

Grafik 1: Entwicklungsquadrat



Nach F. Schulz von Thun (1998): Miteinander Reden, Band 3, Reinbek.

Er unterstützte nun seinerseits die strategischen Ideen und Reorganisationspläne des Kollegen. Im Unternehmen wurde spürbar, dass die Führung plötzlich gemeinsam agiert. Der Strategieprozess, konnte nach vier Monaten mit klaren Ergebnissen abgeschlossen werden. Auf dieser Basis wurde die Reorganisation des Unternehmens von beiden mit Energie angegangen. Die in den fünf vorangegangenen Jahren nur halbherzig umgesetzte Integration war nun möglich.

### In Veränderungsprozessen die emotionale Kraft der Organisation nutzen und erhalten

Was macht es aus, dass ein Unternehmen mit Energie und Kraft agiert? Rationale Faktoren (Strategien, Geschäftskonzepte) sind wichtig, aber sie brauchen zusätzlich die emotionale Kraft, damit überdurchschnittliche Leistungen entstehen. Aus der systemischen (Familien)beratung sind Erkenntnisse auch für Organisationen gewonnen worden, wie Sache und Emotion in Balance gehalten werden können. Die Neu- und Umgestaltung von Unternehmen, Geschäftsbereichen und Teams kommt besser voran, wenn bestimmte Prinzipien beachtet werden. Deren Nichtbeachtung führt zu emotionalen Störungen, Energielosigkeit, Konflikten und Leistungsschwäche. Welches sind diese Prinzipien?

#### Anerkennung dessen was ist.

Klingt banal, aber die Nicht-Leugnung der Wirklichkeit eröffnet neue Lösungsperspektiven und hat eine stärkende Wirkung. Verdrängung hingegen schwächt! In Situationen von Unsicherheit oder Zweifel kann es entlastend sein, bestehende Realitäten zu bekräftigen; z.B. *Sie sind der Chef dieser Abteilung und ich bin ihr Mitarbeiter.* Oder: *Sie sind ein wichtiger Kunde für uns, ihre Zufriedenheit ist für uns ausschlaggebend.*

#### Recht auf Zugehörigkeit.

Zugehörigkeit verjährt nicht! Der eliminierte Firmengründer, die hinausgedrängten Gesellschafter, sie alle gehören dazu, auch wenn sie verschwiegen werden. Verschweigen erzeugt *Energielöcher*. Wird ein Mitarbeiter zu Unrecht gekündigt (z.B. durch Verleumdungen), dann kann sich dies lähmend auf die verbliebenen Mitarbeitenden auswirken.

Alte Ungerechtigkeiten können symbolisch ausgeglichen werden, z.B. durch Fotos der Gründer im Foyer, durch eine faire Firmenbiografie, durch gesellschaftliches Engagement im Sinne der verdrängten Personen.

#### Vorrang des Früheren.

Ein neuer Geschäftsführer beginnt am ersten Arbeitstag aufzuräumen, er kritisiert Schlamperien und treibt an. Der Effekt ist bescheiden: Widerstand und Lethargie machen sich breit. Der Ausweg: als neuer Chef bin ich in zeitlicher Hinsicht auf dem letzten Platz. Ich kann von hier aus führen, indem ich eine andere Perspektive einnehme. Das Unternehmen hat auch schon vor diesem Geschäftsführer etwas geleistet und ist fähig, die aktuelle Krise zu meistern. Diese Sichtweise ergibt eine andere Einstellung und andere Verhaltensmöglichkeiten: Der neue Chef kann Leistungen würdigen, den *Kundigen* zuhören, Erfahrungen und Gewohnheiten beachten. So kann er *vom letzten Platz aus* Vertrauen gewinnen und die Firma zu wichtigen Veränderungen führen.

#### Vorrang des höheren Einsatzes.

In Fusionen wird häufig der Beitrag übernommener Einheiten zu wenig gewürdigt. Der Effekt ist, dass fähige Leute, Leistungsträger gehen und zurück bleibt eine wenig werthaltige Humaninfrastruktur. Das Signal für alle ist: besondere Leistungen werden nicht geschätzt, warum sollen wir sie also zeigen? Ein neuer Chef gibt einem Mitarbeiter eine Anweisung (!), dieser *putzt sich ab* und antwortet: *ein interessanter Vorschlag, ich werde einmal darüber nachdenken.* Das ist fatal, denn eine Kultur, wo den wirklich Verantwortlichen nur die Pflichten bleiben, kann nicht erfolgreich sein. Ein Chef muss ein Chef sein dürfen – das gleiche gilt für Experten, Projektleiter. Führungs- und Fachkompetenz müssen anerkannt und respektiert werden. Genauso wichtig ist es, dass Bereiche/ Geschäftsfelder, die in Organisationen das materielle Überleben sichern, Vorrang vor anderen Bereichen haben.

Das Entwicklungsquadrat macht die Konfliktodynamik zwischen Führungskräften verständlich und besprechbar

Rationale Konzepte, Strategie und Geschäftspläne entfalten ihre volle Kraft erst, wenn die emotionale Energie dazukommt

### Grafik 2: Verborgene Organisationsprinzipien


Was die Organisation stärkt...	Was die Organisation schwächt...
Anerkennen und würdigen was „Ist“ (z.B. Bewahrer, Fehler, Verletzungen)	Verleugnen der unliebsamen Teile, verschweigen, ignorieren,...
Mit Recht auf Zugehörigkeit wird sorgfältig umgegangen	Ausschließen von Gründern, Mitarbeitern bewirkt „Energielöcher“
Würdigen des Früheren vor dem Späteren	Anmaßung der Dazugekommenen, abwerten was früher geleistet wurde
Vorrang des höheren Einsatzes für das Unternehmen ist klargestellt	Pseudo-Gleichheit, Führungslosigkeit, Geringschätzung der wertschöpfenden Funktionen (Produktion, Service)

Nach K.P. Horn: Das verborgene Netzwerk der Macht, Offenbach 2006 und K.Grochowiak: Systemische Organisationsberatung, Heidelberg 2001

Emotionen sind Feedback für die Führung und geben den Veränderungen Bodenhaftung

### Resümee

Unternehmensentwicklung braucht Emotionen. Wenn sie fehlen, dann fehlt auch eine wichtige Feedbackquelle in Entwicklungsprozessen. Ausklammern von Emotionen in Organisationen führt zum Verlust der Bodenhaftung und entsprechend mageren Ergebnissen. Projektarchitekturen, und Veränderungsdesigns sind darum so zu gestalten, dass intensive Dialoge entstehen, Gemeinsamkeit

empfunden und die Unterschiede zwischen den vielfältigen Perspektiven innerhalb wie außerhalb des Unternehmens konstruktiv genutzt werden können. 

### Literatur

Horn, K.P. (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Offenbach.  
Grochowiak, K.(2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg.

Die wichtige Rolle, die Emotionen in der Führung spielen, wird durch neueste Erkenntnisse der Gehirnforschung gestützt. Eine rein sachliche und „emotionslose“ Führung ist ein Mythos!

WERNER A. LEEB

## Emotionen in der Führung?!

Unser Gehirn bewertet Situationen bereits vor jedem Bewusstwerden

Menschen zu führen ist eine äußerst herausfordernde Sache – und, um mit Peter F. Drucker, zu sprechen: *Nur wer sich selbst führen kann, kann andere führen!* Kets de Vries, Professor für Leadership Development an der Kaderschmiede Insead in Fontainebleau, meint, dass *emotionale Intelligenz* eine der wichtigsten Führungseigenschaften überhaupt ist, da sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion beinhaltet und die Grundvoraussetzung guter Eigen- wie Fremdmotivation darstellt. Emotionen und Führung werden jedoch häufig als *inkompatibel* wahrgenommen. Dies vor allem deshalb, weil nur bestimmte Spektren von Emotionen ins Blickfeld genommen werden. Dazu zählen vor allem *emotionale Überreaktionen*, wie sie in stressgeladenen, konfliktären Situationen auftreten oder *Gefühlsüberschwang bzw. -duselei*. Emotionen (vom lat: motio – bewegen, erregen, erschüttern) tragen in sich bereits jenen Aspekt, der sie für Führungskräfte eigentlich interessant machen sollte – die Bewegung, die Veränderung – also all das, was mit zu den Kernaufgaben von Führung gehört: das Bewegen von Menschen und Organisationen! Im Folgenden möchte ich einige Forschungsergebnisse zu Emotionen im Kontext wichtiger Führungsaufgaben beleuchten.

### Emotion kommt vor Ratio

Eine der bedeutendsten menschlichen Eigenschaften, ist unsere Fähigkeit zur Antizipation. Diese ist im Wesentlichen im Schläfen- und Stirnbereichen unseres Großhirns verankert. Die Hauptfunktionen sind die Impulskontrolle (Unterdrückung spontaner Emotionen) und die meisten bewussten, sowie kognitiven Leistungen wie unsere Gedächtnisleistung, unsere Handlungsplanung und eben unser Antizipationsvermögen. Das sogenannte *Emotionale Zentrum* unseres Gehirns liegt in einem bedeutend älteren Teil unseres Gehirns, dem sog. limbischen System, welches sich unterhalb des Großhirns in einem zentralen Hirnbereich befindet. Ergebnisse der EEG-Forschung, sowie bildgebender Verfahren des Gehirnscreening (PET, fNMR/fMRI etc), die es erlauben, dem Gehirn *bei der Arbeit* zuzusehen, zeigen, dass Prozesse im limbischen System bereits Millisekunden vor Aktivitäten im Großhirn stattfinden. Das bedeutet übersetzt soviel, wie: unser Gehirn bewertet Situationen (auf einer un- bzw. vorbewussten, emotionalen Ebene) bereits vor jedem Bewusstwerden. Das Großhirn (er)findet quasi im Nachhinein eine rationale Erklärung für z.B. Entscheidungen, die bereits



auf einer unbewussten Ebene (vor)entschieden bzw. mit starken emotionalen Präferenzen belegt wurden. Dies wiederum scheint plausibel zu erklären, warum wir z.B. immer wieder in innere Entscheidungsschwierigkeiten kommen, wenn emotionale und kognitive Präferenzen im Widerstreit miteinander liegen. Deswegen haben wir meist auch *stimmige* oder *ambivalente* Gefühle in Bezug auf bevorstehende oder getroffene Entscheidungen.

Bezogen auf unsere Zielsetzungen, Planungen und Steuerungsvorhaben lässt sich daraus eine wichtige Schlussfolgerung ziehen: Scheinbar noch so rationale Prozesse unterliegen inneren, nicht-rationalen, aber emotionalen Faktoren, die einen wesentlichen Einfluss darauf haben, wie und mit welcher Wahrscheinlichkeit welche Ziele gewählt, welche Planungsschritte bzw. Steuerungsmaßnahmen in Erwägung gezogen werden.

Viele fähige und erfolgreiche Menschen berichten davon, dass sie sich stark auf ihre *Intuition* verlassen, sei es bei der Auswahl von MitarbeiterInnen oder wichtigen Entscheidungen in ihrem Leben. Das, was sie beschreiben, ist ein Gefühl von *innerer Sicherheit und Stimmigkeit*, das sich manchmal ganz spontan einstellt, nachdem sie lange und oft quälende kognitive Such- und Entscheidungsprozesse aufgegeben haben. Plötzlich, scheinbar aus dem Nichts, war sie da – die Lösungsidee, die Entscheidung!

Dieses Vertrauen in die eigenen unbewussten Prozesse ist meiner Meinung nach meist nur dann angebracht, wenn man ein gerüttelt Maß an Selbsterkenntnis und Lebenserfahrung erworben hat und wenn keine allzu gravierenden persönlichen Deformationen vorliegen. Aus meiner therapeutischen Praxis kenne ich genügend Personen, die ausschließlich ihrer Intuition vertrauen – und z.B. zum wiederholten Mal den falschen Partner oder Job wählen.

Gerade im wirtschaftlichen Kontext ist im Zweifel immer auch die Ratio und die Kognition (das Großhirn) gefragt, jedoch kann ein *Nach-Innen-Hören*, eine Überprüfung auf *Stimmigkeit* eine wertvolle Richtschnur sein. Fühlt sich eine Entscheidung *ambivalent* an, dann sollte man im Zweifel eine *weitere Runde drehen*, die Fakten und Rahmenbedingungen nochmals überprüfen, nachforschen, was die Unstimmigkeit erzeugt.

Dies ist vor allem deshalb wichtig, da unser Gehirn auf einer un- bzw. vorbewussten Ebene deutlich mehr Informationen verarbeitet, als jene, die in unser Alltagsbewusstsein eintreten. Dies macht uns leider auch auf einer unbewussten, sublimialen Ebene durch andere beeinflussbar.

## Einflussvermögen und Spiegelneuronen

Giacomo Rizzolatti und sein Team an der Universität Parma entdeckten die sogenannten *Spiegelneuronen*! Diese erklären unsere Fähigkeit zur Empathie, dem menschlichen Einflussvermögen, aber auch zur Antizipation sozialer Handlungen sowie Intuition und Vorahnungen.

Dabei handelt es sich um ein System von eng miteinander verkoppelten Nervenzellen in unterschiedlichen Bereichen unseres Gehirns, die es uns erlauben, auf Basis eigener Vorerfahrungen, mit unseren Mitmenschen *mit-zu-fühlen*. Da wir wissen wie sich z.B. Schmerz anfühlt, Traurigkeit oder auch Glückseligkeit – können wir diese Gefühle *parallel* zu unserem Gegenüber aktivieren.

Spiegelneuronen interpretieren auch Mimik, Gestik, Haltung usw. und überprüfen diese auf Echtheit bzw. Stimmigkeit – sie lassen uns Lug und Trug erkennen und ob jemand uns gegenüber authentisch ist oder nicht.

Auch soziales Lernen (Emotionale Intelligenz) am Vorbild sowie Team- und Gruppenprozesse lassen sich gut damit erklären – weil wir alle als soziale Wesen abhängig sind von einer *emotionalen Einbettung* in für uns relevante Gruppen. Ist diese Einbettung gefährdet oder wird sie aufgelöst (Stichwort: Mobbing), sind Demotivation, innere Kündigung, vermehrte Krankenstände gefolgt von Depression und/oder Burnout häufig die Folge.

Führungskräfte können durch Nutzung dieser und weiterer Erkenntnisse der Emotions- und Gehirnforschung sowie über ihr eigenes (Vorbild-) Handeln und die Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen maßgeblich dazu beitragen, ob und wie eine *emotional intelligente Organisation* entsteht, die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten optimal freisetzt, nutzt und weiterentwickelt. 📌

## Literatur

- Bauer, J. (2005); Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen; Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Goleman, D. et.al. (2002); Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligenz (Harvard Business School Press, Boston).
- Hüther, G. (2004); Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern; Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Roth, G. (2003); Aus Sicht des Gehirns; Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Roth, G. (2007); Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern; Klett-Cotta, Stuttgart.
- Ryback, D. (2000); Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität; GwG-Verlag; Köln.

Scheinbar rationale Prozesse unterliegen emotionalen Faktoren

Die „innere Stimme“ ist häufig eine gute Richtschnur

Was ist ein reifer und was ein weniger reifer Umgang mit Emotionen? In welchen Stufen vollzieht sich eine emotionale Entwicklung. In diesem Beitrag wird versucht, sich diesen Fragen zu nähern.

HANNES PIBER

## Emotionale Entwicklung

Konfliktfähigkeit ist eine Kompetenz, die immer wichtiger wird, weil in Organisationen die Spannungsfelder und die zu bewältigende Komplexität weiter zunehmen. Ein wesentlicher Aspekt von Konfliktfähigkeit ist der Umgang mit Emotionen – mit den eigenen und den Emotionen anderer.

Woran erkennt man, dass eine Person in der emotionalen Entwicklung fortgeschrittener ist als eine andere? Wie gut kann ich mit Emotionen umgehen? Was wäre ein nächster anzustrebender Entwicklungsschritt? Mit diesen Fragen wird eine wichtige Entwicklungslinie des Menschen angesprochen, die Michael Habecker – unter Bezugnahme auf Howard Gardener – als *introspektive Intelligenz und Selbst-Reflektion* nennt (Habecker, 2007, S. 121). Sie bedeutet die Fähigkeit, sich *von innen* zu kennen, mit sich selbst in Kontakt zu sein und sie erfordert eine Auseinandersetzung mit der intrapsychischen Dynamik.

Für PersonalentwicklerInnen und Coaches, die einen Beitrag zur Verbesserung der Konfliktfähigkeit in Organisationen leisten wollen, ist eine Charakterisierung von Entwicklungsstufen von Emotionen hilfreich, weil sich daraus Hinweise ableiten lassen, wie die emotionale Entwicklung unterstützt werden kann.

### Der Mensch als kommunizierendes Subjekt

Habecker stellt der Beschreibung der Entwicklungsstufen ein Zitat aus M. Rosenbergs Gewaltfreier Kommunikation (Rosenberg, 2003) voran: *Wenn sich mein Kollege mehr Gedanken über Details macht als ich, ist er pingelig und zwanghaft. Andererseits, mache ich mir mehr Gedanken über die Details als er, ist er schlampig und schlecht organisiert.* Im einzelnen Menschen findet eine innerpsychische *Kommunikation* statt, die oft als gefühlte oder gehörte innere Stimmen erfahren wird. Es gilt, die Aufmerksamkeit nach innen zu

richten, inne zu halten, Gedanken, Gefühle sowie Körperempfindungen wahrzunehmen und zu interpretieren – kurz: sich mit der Dynamik des eigenen Innenlebens vertraut zu machen. *Die Kunst besteht darin, ... diese Energien und Emotionen zuerst einmal bei sich wahrzunehmen, die eigene Autorenschaft und Verantwortung dafür zu übernehmen, tieferliegende und verdrängte Persönlichkeitsanteile zu integrieren...* (Habecker, 2007, S. 120). Eine einfache Beschreibung der Stufen einer emotionalen Entwicklung wäre nach Habecker (2007, S. 122f) die folgende:

### Stufe 1: Auf Gedeih und Verderb den eigenen Emotionen ausgeliefert.

Das eigene Innenleben ist einem selbst weitgehend unbekannt und andere Menschen oder äußere Umstände werden als die Ursache eigener Gefühle betrachtet. Gefühle werden als von außen verursacht angesehen.

### Stufe 2: Fähigkeit der Selbst-Kontrolle.

Auf dieser Stufe der emotionalen Entwicklung hat der Mensch ein allgemeines Verständnis für die herrschenden sozialen Regeln, innerhalb derer akzeptables Verhalten stattfindet. Emotionale Ausbrüche oder ein Ausagieren negativer Impulse werden vermieden.

### Stufe 3: Die Fähigkeit, Rückmeldungen zu akzeptieren.

Auf dieser Entwicklungsebene besteht bereits eine Vertrautheit mit den eigenen Emotionen. Man kennt die Auslöser oder *Knöpfe*, die bestimmte Reaktionen hervorrufen. Konstruktive Kritik wird nicht mehr personalisiert, Beleidigungen werden ertragen und ihnen wird angemessen begegnet. Rückmeldungen sind willkommen und eine Gelegenheit für Veränderungen.

Introspektive Intelligenz heißt, mit sich selbst in Kontakt zu sein

Die Kunst, sich mit der Dynamik des eigenen Innenlebens vertraut zu machen


#### **Stufe 4: Die Fähigkeit, emotionale Antworten als Referenzpunkte zu betrachten.**

Menschen auf dieser Ebene sind sich ihrer eigenen Innerlichkeit in hohem Maße bewusst. Sie bleiben emotional ruhig und positiv, auch inmitten von Stress und Konflikt.

#### **Stufe 5: Die Fähigkeit, als ein Container und Rahmen zu wirken, indem die emotionale Entwicklung anderer stattfinden kann.**

Auf dieser Stufe werden innere Erfahrungen erfolgreich gestaltet; es herrscht eine optimistische und engagierte Grundstimmung, die weitgehend unabhängig ist von äußeren Umständen. Die eigenen Stärken und Grenzen sind bekannt. Diese Menschen sind in der Lage, die schwierigen Emotionen anderer auszuhalten, ohne den Gleichmut zu verlieren. Positive emotionale Zustände werden kultiviert und bei anderen gefördert.

Soweit eine mögliche Skizzierung der emotionalen Entwicklungsstufen. Habecker führt eine Reihe von Übungen auf, die helfen, *Herr im eigenen Haus* zu sein. Diese reichen von Meditation, Introspektion, autogenem Training über Methoden des Ich-Ausdrucks (Tanz, Musik, Malerei, ...) bis zu psychodynamischen Techniken und Traumarbeit.

Die hier skizzierte innerpsychische Entwicklung im Umgang mit Emotionen wirkt sich stark auf die Qualität der Kommunikation aus. *Je intensiver du deiner inneren Stimme zuhörst, desto besser wirst du erfassen, was in der äußeren Welt vor sich geht* (Habecker, 2007, S.120). Habecker weist jedoch darauf hin, dass neben der dargestellten subjektiven Perspektive die intersubjektive und die objektive Perspektive entscheidend sind. Die intersubjektive Perspektive betrifft die Fähigkeit, in Beziehung zu treten (Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit etc.). Die objektive Dimension beruht auf Kommunikationsinhalte – dabei geht es um die Fähigkeit, *Geschmacksfragen* von entscheidbaren Aussagen (richtig/falsch, besser/schlechter) zu differenzieren. Ein konstruktiver Umgang mit Emotionen – und damit die Konfliktfähigkeit – benötigt eine gute Innenwahrnehmung (subjektive Perspektive), eine reife Dialogfähigkeit (intersubjektive Perspektive), aber auch eine sachliche, distanzierte Betrachtung (objektive Perspektive). 

Je intensiver du deiner inneren Stimme zuhörst, desto besser erfasst du die äußere Welt

#### **Literatur**

- Habecker, M. (2007): Ken Wilber – die integrale (R)EVOLUTION. Info 3 Schriftenreihe Kontext, Band 10, 2. Auflage. Zitat von Dag Hammarskjöld.  
Rosenberg, M. (2007): Gewaltfreie Kommunikation. Paderborn.

#### **Selbsthilfe in Konflikten**

##### **Friedrich Glasl**

Friedrich Glasl, einer der gefragtesten und bekanntesten Konfliktberater im deutschsprachigen Raum, hat sein neues Buch als Antwort auf zahlreiche Hilferufe geschrieben, mit denen er als Berater in Organisationen immer wieder konfrontiert wurde. In seiner Berufspraxis beobachtet er eine stetige Zunahme von Gegensätzen, Spannungen und Reibungen. Dieses Buch soll eine Hilfe dafür sein, mit zwischenmenschlichen Spannungen fertig zu werden. Es ist eine Art Hausapotheke für Konflikte. (5. überarbeitete und erweiterte Auflage) Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, ISBN 978-3772515903

#### **Mediation in Bewegung: Ein Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD**

##### **Rudi Ballreich, Friedrich Glasl**

Das Buch ist eine wesentliche Erweiterung und Vertiefung der bereits bekannten Mediationskonzepte und bietet ein integratives Modell bewährter Ansätze des Konfliktmanagements und der Mediation. Concadora Verlag, Stuttgart, ISBN: 978-3-940112-00-2

#### **Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers**

##### **Friedrich Glasl**

So wie ein Genesungsprozess durch Krankheit, Krise und Katharsis zu einer Wandlung führen kann, so kann auch eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten zu einer inneren und äußeren Wandlung führen ... Vor allem die verantwortungsvoll vorbereitete Begegnung mit dem Doppelgänger wird dann zu einem Schlüssel- und Wendeerlebnis.

(1. Auflage) Verlag Freies Geistesleben, 2007, ISBN-10: 3-7725-2127, ISBN-13: 978-3-7725-2127-0

## Trigon-Angebote

### Konfliktmanagement

Ziel dieses Intensiv-Seminars sind Erscheinungsformen und Hintergründe von Konflikten deutlich zu erkennen, diagnostizieren und verstehen. Sie lernen Methoden für das Bearbeiten bereits eskalierter Konflikte kennen und entwerfen Konzepte für verschiedene Vorgehensweisen bei der Konfliktbearbeitung. An konkreten Fällen wird die Anwendung geübt. Mit Friedrich Glasl und Oliver Martin. 01.-05.09.2008 in Seeham bei Salzburg (A).

Veranstalter: Trigon Graz.

### Der kreative Moment in Beratung und Training

Dieses Seminar stellt aus dem breiten Spektrum von praxiserprobten Grundtechniken und methodischen Anwendungsformen der Gestalttherapie und des Psychodramas zahlreiche Möglichkeiten vor, die zielbezogen und dennoch spielerisch vermittelt werden. Mit Rudi Ballreich und Georg Engelbertz. 08.-10.09.2008 und ein weiterer Termin in Pforzheim-Hohenwart (D). Veranstalter: Trigon München.

### Licht und Schatten in der Mediation 2008

Dieser Workshop ist für ausgebildete und praktizierende MediatorInnen entwickelt, die ihre Konfliktkompetenz vertiefen wollen und dabei auch ein Interesse für spirituelle Fragestellungen mitbringen. Mit Rudi Ballreich und Friedrich Glasl. 28.-31.10.2008 in Rimsting bei Prien am Chiemsee (D).

Veranstalter: Trigon München.

**Informationen** zu allen Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at).

### Konfliktklärung und Mediation in Supervision und Beratung 2008

Ziele: Kenntnisse grundlegender Konzepte und Methoden der Konfliktklärung und Mediation. Stärken von Grundhaltungen und Rollenanforderungen. Weiterentwicklung der persönlichen Konfliktkompetenz. Erwerb von grundlegenden Konfliktinterventionen. Supervision von Mediations- bzw. Konfliktklärungsprozessen. Mit Erika Bergner und Georg Engelbertz. 21.-23.11.2008 und ein weiterer Termin in Zimmer-Flözlingen (D).

Veranstalter: Trigon München.

### Organisationen als Konfliktpotenzial

Das kompakte Intensiv-Seminar richtet sich an interne und externe BeraterInnen, aber auch an Führungskräfte, UnternehmerInnen, ProjektleiterInnen, BetriebsrätInnen und PersonalvertreterInnen sowie an MediatorInnen im gesellschaftlichen und politischen Bereich. Mit Friedrich Glasl und Erika Bergner. 26.-28.11.2008 in Lenzburg bei Zürich (CH).

Veranstalter: Fachhochschule Nordwestschweiz - Hochschule für Soziale Arbeit, +41 (61) 337 27-24, [rahel.lohner@fhnw.ch](mailto:rahel.lohner@fhnw.ch).

### Konstruktive Kommunikation. Arbeit mit Emotionen und Bedürfnissen im Konflikt

Ausgehend von der Gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg und den Konfliktmanagement-Modellen von Friedrich Glasl vermittelt dieses Seminar Anstöße zur Reflektion der eigenen Haltung sowie konkrete Instrumente und Strategien zur Arbeit an den Emotionen und Bedürfnissen in Konfliktsituationen. Mit Oliver Martin. 16.-19.03.2009 und ein weiterer Termin in Basel (CH).

Veranstalter: Fachhochschule Nordwestschweiz.



**Trigon Graz**  
A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43 (316) 40 32 51  
F: +43 (316) 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43 (463) 51 66 76  
F: +43 (463) 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon München**  
D-80333 München  
Briennerstraße 44/VI  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

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

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



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

### Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung;  
**Redaktion:** Günther Karner und Hannes Piber;  
**Koordination:** Oliver Martin;  
**Satz:** Michael Rath;  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz