

Interior Condition und Resonanz in Führung und Gruppenprozessen

Teammeetings, Workshops, Management-Klausuren, Kernprozesse – welche Rolle spielt es wirklich, wie präsent wir sind? Drei Führungskräfte im Gespräch zu zwei Impulsfragen.

Welche Bedeutung hat die „Interior Condition“ in Eurer Führungsarbeit?

BEATE GOTZEL: Mittlerweile eine ganz zentrale. Wir haben bei E.ON jedes Jahr die Möglichkeit, ein Teamziel in der Zielvereinbarung aufzunehmen. Mein Team mit 13 Leuten ist aus dem Zusammenschluss von E.ON und Innogy entstanden. Damit das Zusammenwachsen gut weitergeht, haben wir dieses Jahr ein Präsenzziel: „In unseren Treffen halten wir die Präsenz. Wir gehen wach und wohlwollend miteinander um.“ Das habe ich am Anfang immer wieder eingefordert. Mit der Zeit haben das andere übernommen und heute reguliert es sich von alleine. Auf einem hohen Niveau.

Jahresziel fürs Team: Präsenz

DORIS WALTER: Das finde ich ja spannend. Macht ihr dafür auch sonst noch was?

BEATE GOTZEL: Ja, eine ganze Menge. Das beginnt schon bei vielleicht kleinen Details. Wir starten in allen Formaten, den WeekStarts und wie die Meetings alle heißen mit einer Minute Stille und begrüßen uns mit einem

inneren Lächeln. Ein Moment des bewussten Ankommens: Wo bin ich mit meinen Gedanken? Wie geht es mir? Wie bin ich in meinem Körper? Allein das schafft schon eine andere Tiefe, Verbundenheit und Präsenz. Gerade in stressigen Zeiten mit vielen Unbekannten und einer hohen Workload. Verblüffend für uns: Wir haben diese kleine Übung ein paarmal vergessen und gemerkt, wir haben nicht die Klarheit in den Diskussionen und Ergebnissen. Es geht viel unsteter und unproduktiver hin und her.

DORIS WALTER: Habt ihr das Teamziel auch einmal bewusst evaluiert?

BEATE GOTZEL: Die letzte Mitarbeiterbefragung spiegelt uns zurück: Wir sind ein fürsorgliches Team, dürfen Fehler machen und darüber sprechen, stehen zueinander. Wir erzielen herausragende Ergebnisse und haben dabei auch noch Spaß. Es ist für mich echt

eine Freude, wie wir uns gefunden haben. Wie ist das bei dir?

DORIS WALTER: Wir haben es an der FH mit starken Einzelpersönlichkeiten zu tun, die viel im Außen, in der Lehre, in Verhandlungen etc. sind und beispielsweise gut darin sein müssen, ihre Schwerpunkte und Forschungsagenden vorwärts zu bringen. Ein gemeinsames Koch-Event war eine Gelegenheit, uns einmal bewusst mit uns selbst und unserem Miteinander zu befassen. Im Kochen – schon alleine wie sorgfältig oder effizient jemand die Karotten geschnitten hat, wie selbstverständlich manche in Konkurrenz oder Kooperation gegangen sind, welche Stimmungen wir



Foto: © Gozsel, Eva Triff

BEATE GOTZEL, DR. DORIS WALTER, REIMUND GOTZEL |

*Eine Grundhaltung,
die mir hilft mich innerlich
immer wieder
neu auszurichten*



Dr. Doris Walter ist Mitglied der Geschäftsleitung der Fachhochschule Salzburg.

Beate Gotzel ist Vice President We Develop People bei E.ON Energie Deutschland.

Reimund Gotzel ist nach 20 Jahren als Vorstand in der Energiewirtschaft seit 2021 Coach und Managementberater.

Alle drei sind (zum Teil angehende) Trigon zert. Coaches und zert. Berater:innen für Mindfulness in Organisationen (MIO).

erlebt haben – ist unglaublich vieles anschaulich sichtbar geworden. Mein damaliger Kollege und ich haben als Geschäftsführende das Servieren übernommen. Manche Führungskräfte haben das kaum ausgehalten. Ich habe dann in eine Art freundlich-bestimmte, selbstbewusst-dienende Grundhaltung gefunden, mit der ich mich sehr wohlfühlt habe – und die anderen auch. Daran habe ich mich später oft erinnert. Es hilft mir dabei, mich innerlich neu auszurichten, wenn ich abrupt von einem Meeting ins nächste wechseln muss.

Mangelnde Achtsamkeit hat zu zwei Todesfällen geführt.

REIMUND GOTZEL: In meiner letzten Führungsrolle als Vorstandsvorsitzender der Bayernwerk AG war ich tief betroffen von zwei Todesfällen im Unternehmen. Die Ursachenforschung hatte in beiden Fällen eine Verkettung verschiedener Umstände ergeben. Beide Male hat allerdings Unachtsamkeit eine wesentliche Rolle gespielt. Das bedeutete für uns: Selbst wenn alle Schulungen, technischen Voraussetzungen,

Verfahrensweisungen usw. auf dem besten Stand sind – unsere Interior Condition muss es deshalb noch lange nicht sein. So haben wir begonnen, uns – unter anderem mit Trigon und dem Mindful Leadership Institut – intensiv mit einer Psychologie der Arbeitssicherheit auseinanderzusetzen. Zu unserer Überraschung wurde sichtbar, dass es überall im Unternehmen schon großartige Leute gab, die sich privat um ihre Interior Condition gekümmert hatten – mit Autogenem Training, MBSR, Meditationstechniken usw. Die hätten sich aber bis dahin nicht getraut, davon im Unternehmen zu erzählen. Und plötzlich hatten wir neben den offiziellen Bemühungen auch kräftige Graswurzel-Initiativen.

Habt ihr so etwas wie ein größtes Aha-Erlebnis in Sachen Interior Condition und Resonanz?

DORIS WALTER: Vor vielen Jahren habe ich als junge Betriebswirtin ein Seminar geleitet, gemeinsam mit einer Psychologin. Die hat den Kontakt mit den Menschen, das Spiel mit der Gruppe und die ganze Dynamik beherrscht und ich war ganz brav reduziert auf meine Zahlen und Fakten. Durch diesen Kontrast ist mir so viel und

so schlagartig deutlich geworden, dass ich mit ihr vereinbart habe, im nächsten Durchgang die Rollen umzukehren. Das war natürlich nur ein Versuch, aber dieses Experiment hat mein ganzes weiteres Berufsleben geprägt.

BEATE GOTZEL: Bei mir gab es über die Jahre viele Erlebnisse im privaten Bereich. Wie ich gemerkt habe, was für eine Auswirkung Yoga und Meditation auf meine Präsenz und Konzentrationsfähigkeit haben. Im Beruflichen waren tatsächlich die beiden Ausbildungen bei Trigon ein Schlüsselerlebnis für mich: Wie schnell und in welcher Qualität sich jedes Mal die Gruppe gefunden hat. Zwischen Menschen, die sich vorher gar nicht gekannt haben, waren in kürzester Zeit ein tiefes Vertrauen und eine spielerische Leichtigkeit da. Das habe ich in dieser Form noch nirgends erlebt.

REIMUND GOTZEL: Das ging uns beiden so. Etwas ganz Besonderes, unheimlich Produktives und Tragfähiges ist entstanden, und ein paar echte Freundschaften. Durch eine bestimmte Grundhaltung, konkrete Techniken und eine zunehmende Kompetenz zur gemeinsamen Selbstführung in der ganzen Gruppe. (A)