

# Fragen & Fragmente

- » Resiliente Reaktion in der Krise
- » Virtuelles Führen: wie man auch aus der Entfernung Nähe erzeugt
- » Mindful Leadership statt mehr desselben
- » Erfahrungen im virtuellen Seminarraum
- » Agile Steuerung in der Krise
- » Persönliche Betrachtungen & Erfahrungen in außergewöhnlichen Zeiten

---

Entwicklungen  
inspirieren.

---

Durchbrüche  
ermöglichen.

---

Transformation  
gestalten.



# Editorial

Traditionell erhalten unsere Kundinnen und Kunden am 15. April die erste Ausgabe der Trigon Themen. Das soll auch dieses Jahr so sein. Aber dieses Jahr ist alles anders: Am 15. März, als unsere erste Ausgabe für 2020 fast fertiggestellt war und in die Produktion gehen sollte, wurde in Österreich aufgrund der Corona-Krise eine landesweite Ausgangssperre verhängt. Schulen, Hotels, Restaurants und Läden wurden geschlossen. Deutschland und die Schweiz folgten kurz darauf. In Europa sind die Grenzen dicht, viele Flughäfen geschlossen. Videokonferenzen, Webinare, Homeschooling und Homeoffice sind nun angesagt. In kürzester Zeit mussten wir vertraute Gewissheiten und Gewohnheiten aufgeben, auf fast alle sozialen Kontakte verzichten und im Denken, Fühlen, Wollen und Tun Neues ermöglichen. Das macht uns die Radikalität dieser Krise deutlich, zeigt aber auch, was nun alles möglich ist.

So haben wir uns in der Redaktion kurzfristig entschieden, eine Sonderausgabe zu gestalten, die Sie zum gewohnten Zeitpunkt und zum ersten Mal in ausschließlich digitaler Form erhalten. Wir möchten diese Sonderausgabe dazu nutzen, gemeinsam mit Ihnen innezuhalten: unsere Beobachtungen der letzten Wochen zu teilen, Veränderungen und Entwicklungen gemeinsam zu reflektieren, Anregungen auszutauschen. Natürlich hatten wir auch Zweifel, ob unsere Gedanken zum Zeitpunkt des Erscheinens dieser Ausgabe noch aktuell und relevant sein werden. Aber zum einen haben wir uns bewusst Themen zugewandt, die keine „Eintagsfliegen“ sind und Unternehmen schon länger beschäftigen (und nun durch die Krise eine besondere Relevanz bekommen). Zum anderen befinden wir uns kollektiv in einer Phase des agilen „trial and error“-Vorgehens. Nichts zu tun, aus Angst, Fehler zu machen, ist keine Option.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den Dialog mit Ihnen!

**Ihre Trigon Themen Redaktion**  
**Ingo Bieringer, Ingrid Kohlhofer,**  
**Werner Leeb, Susanne Skandera**

## 03

**Resiliente Reaktion  
in der Krise**

## 06

**Virtuelles Führen: wie man  
auch aus der Entfernung  
Nähe erzeugt**

## 08

**Mindful Leadership  
statt mehr desselben**

## 10

**Erfahrungen im  
virtuellen Seminarraum**

## 12

**Agile Steuerung in der Krise**

## 14

**Persönliche Betrachtungen  
& Erfahrungen in  
außergewöhnlichen Zeiten**

Literaturtipp	16
Glasls Glosse	17
Cartoon	17

# Resiliente Reaktion in der Krise



Foto: © Raimo R. Rumppler



Foto: © Johannes Puch

VON BRIGITTE HUEMER UND INGRID PREISSEGGER

Resiliente Systeme sind in der Lage, externe Krisen zu meistern – sich erholen, lernen, Themen neu denken und damit den Blick auf neue Möglichkeiten zu öffnen. Organisationale Resilienz verlagert den Fokus von Wachstum und Effizienz auf notwendige Regeneration, Flexibilisierung und Belastbarkeit.

Die Corona Krise kam nicht ohne Vorzeichen, trifft uns jedoch mit unerwarteter Härte. Wir sind mit Einschränkungen konfrontiert, die wir kaum denken konnten und wissen nicht, was uns noch erwarten wird. Doch sind Krisen Teil unserer Entwicklung. Die Resilienzforschung beschäftigt sich seit Jahrzehnten damit, was bei der Krisenbewältigung hilft und wie man sogar gestärkt aus Krisen hervorgehen kann – ganz persönlich und in Organisationen:

## Vorsorge und Achtsamkeit

Jene, die in der Lage sind, erste Signale früh zu erkennen und entsprechend zu handeln, reduzieren die Heftigkeit der Krise.

## Umgang in der Krise

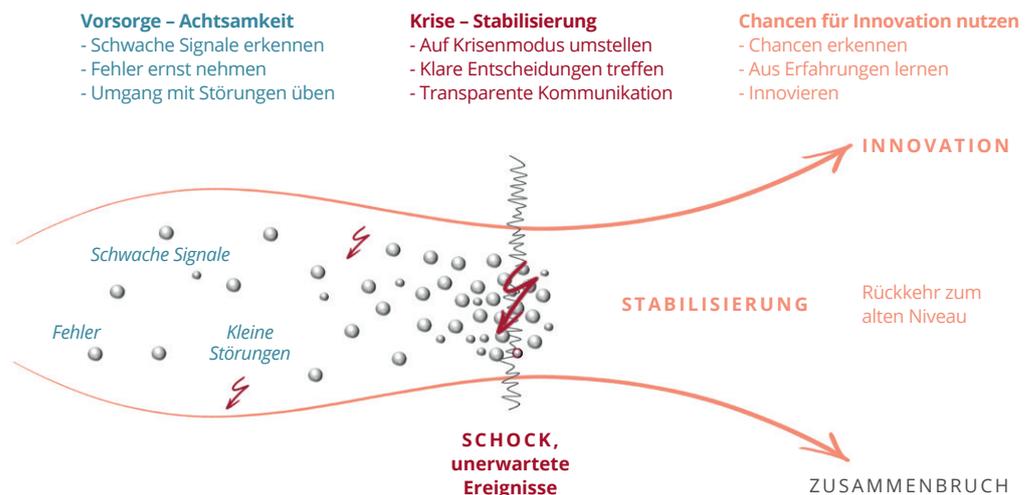
Die Art und Weise WIE wir auf eine Krise reagieren, bestimmt stark, wie wir aus der Krise hervorgehen. Umso rascher wir in der Lage sind, uns aus der ersten Erstarrung zu lösen und stabilisierend zu wirken, desto eher erlangen wir Handlungsfähigkeit.

## Chancen erkennen und nutzen

Wer auch in der Krise vorhandene Ressourcen flexibel und chancenorientiert nutzt, geht eher erfolgreich in die Zukunft. Jene, die in der Lage sind, radikal nicht mehr dienliches loszulassen, haben mehr freie Kräfte für neue Entwicklungen. Je früher wir akzeptieren, dass nach der Krise vieles nicht mehr so sein wird wie davor, desto lösungsorientierter und kreativer wird unser Handeln.

Ein Blick auf die Grafik (Abb. 1) verdeutlicht, welches Potential im resilienten Agieren liegt: >>>

Abb. 1:  
*Resilienz stärkt im Umgang mit Krisensituationen*  
© Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger



» Blicken wir auf die aktuelle Situation, so waren die letzten Wochen davon geprägt, eine erste Stabilisierung und Beruhigung zu erreichen. Durch flexibles, übergreifendes Agieren und das Umschalten in den Krisenmodus – vom „Nulldefizit“ zu „Koste es was es wolle!“ um Leben zu schützen.

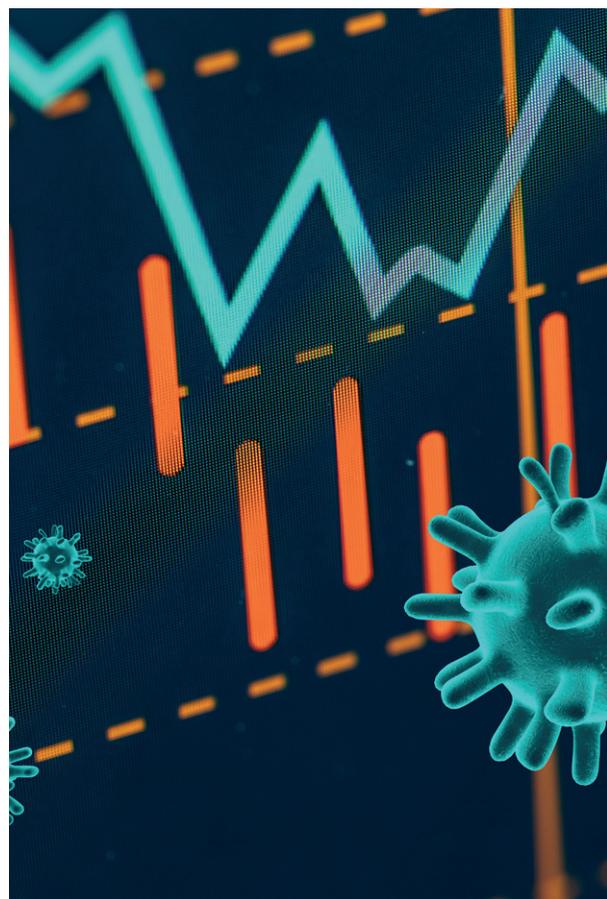
*Ein Orientierungsrahmen und Fragen helfen, die nächsten Schritte festzumachen*

Was jedoch auch deutlich wurde ist, dass es uns nicht gelungen ist, mit ausreichender Achtsamkeit Vorsorge zu treffen – von der Beschaffung von Schutzmasken bis zur Entkoppelung von globalen Abhängigkeiten.

Nun sind Menschen und Organisationen gefordert, mit den Folgen umzugehen. Es gibt deutliche Signale, Engpässe werden ausgeglichen und Chancen wahrgenommen: So erzeugt der Whiskyhersteller jetzt Desinfektionsmittel, die Autoindustrie produziert Beatmungsgeräte, arbeitslose Menschen werden zu Erntehelfern – Schritte, die dabei helfen, dass die Krise kein neues Eskalationsniveau erreicht, die auf den zweiten Blick auch Mindsets nachhaltig verändern werden und ganz neue Entwicklungen ermöglichen.

Was aktuell besonders auffällt, sind **zwei unterschiedliche Tempi** in der Krisenbewältigung:

- **Menschen, die Leben retten, indem sie operative Höchstleistungen erbringen:** *Arbeiten bis zur Leistungsgrenze - kaum Zeit für sich und die eigenen Familien, permanent der Ansteckungsgefahr ausgesetzt. Resilienz bedeutet für sie, trotzdem kurze Phasen der Erholung zu finden und für ein bestmögliches Maß an Schutz zu sorgen.*
- **Menschen, die Leben retten, indem sie sich isolieren:** *Stillstand - Was tun? Auch hier ist Resilienz in besonderer Art gefragt – Zeit für sich, die Familie, aber auch Freiraum für Neues. Jetzt Gitarre spielen lernen? Oder, wie ein Industrieunternehmen, das über Videokonferenz-Workshops an der Reorganisation arbeitet und sich neu aufstellt - also in Zeiten des vermeintlichen Stillstands sich mit der Zukunft beschäftigt?*



## Die Suche nach Antworten in der Krise: Orientierungsrahmen und Fragen können helfen

### ICH Perspektive

Wie geht es mir persönlich? Was hilft mir, die aktuelle Situation zu akzeptieren? Was gibt mir Sinn und Balance? Wie kann ich meine Emotionen so steuern, dass ich das stabilisiere was möglich ist und mich flexibel für Neues öffne? Inwieweit gelingt es mir, mich nicht im „Schwarz-Weiß-Denken“ zu verlieren, sondern mit einer „sowohl-als-auch Perspektive“ zu Lösungen zu kommen? (Abb. 2)

### TEAM Perspektive

Wesentlicher, zum Teil noch immer unterschätzter, Resilienzmotor sind divers zusammengesetzte Teams, die mit guter Dialogqualität zu raschen, tragfähigen Entscheidungen kommen. Gerade in Zeiten der Krise kann diese Kraft neu kultiviert und genutzt werden.



Foto: © Shutterstock.com

### Perspektive der Organisation

In der Organisation selbst geht es darum, dezentrale Handlungsfähigkeit herzustellen und Stabilität und Reserven an systemkritischen Stellen zu entwickeln – das bedeutet auch loslassen und Abbau von Blockaden. Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern, zu lernen und zu experimentieren ermöglicht den Blick in die Zukunft.

### Perspektive von Umfeld und Markt

Intelligentes Vernetzen und Entwickeln von Szenarien hilft beim Blick aufs Umfeld. Hilfreich ist dabei, auch mit Blick auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen

schwache Signale früh wahrzunehmen, um schnell Vorsorge zu treffen, oder Chancen wahrzunehmen.

### Unser Blick in die Zukunft

Nach vorne schauen fällt uns nicht leicht in diesen Tagen. Von Mittelfriststrategien haben wir uns schon vor Corona zunehmend verabschiedet und gelernt, mit strategischen Stoßrichtungen und agiler Planung zu arbeiten. Doch diese Krise lehrt uns noch eine ganz andere Zeitlichkeit – „shut down“ innerhalb einer Woche. Krisenmodus eben, der unsere Resilienzkraft fordert. Auch hier können zwei Perspektiven Energie geben: Das „Was ist JETZT dran, also heute und in dieser Woche“, liegt auf der Hand. Die andere ist, ganz im Sinne von Horx - Gegenwartsbewältigung durch Zukunftssprung: „Wenn die akute Krise bewältigt ist – wann immer das ist, was hat sich bewährt, was haben wir gelernt und neu entwickelt. Vieles und Nachhaltiges, da sind wir ganz sicher.“

*Je früher wir akzeptieren, dass nach der Krise vieles nicht mehr so sein wird wie davor, desto lösungsorientierter und kreativer wird unser Handeln*

Quellen:  
Matthias Horx,  
48 - Die Welt nach  
Corona, www.horx.com und www.zukunftsinstitut.de.

Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty  
Von Karl E. Weick (Autor), Kathleen M. Sutcliffe (Autor) 2015

Abb. 2:  
*Vier Perspektiven mit vier Fragen zu mehr Resilienz*

© Brigitte Huemer, Ingrid Preissegger



# Virtuelles Führen: wie man auch aus der Entfernung Nähe erzeugt

Seit wenigen Wochen ist es für den Großteil der Arbeitnehmenden quasi über Nacht zum Alltag geworden – das Homeoffice. Während bei einigen Unternehmen bereits vor der Krise virtuelle Teams zum Arbeitsalltag gehörten, wurden andere Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende dazu gezwungen ihre gewohnte Arbeitsweisen binnen kürzester Zeit über Bord zu werfen. Dies erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Veränderungs- und Lernbereitschaft. Eine derartige grundlegende Veränderung wirkt auf alle drei Subsysteme einer Organisation ein: Menschen, ihre Funktionen, Strukturen (soziales Subsystem), das kulturelle Subsystem wie das technisch-instrumentelle Subsystem sind betroffen.



Foto: © Simone Kainz



Foto: © Dimitri Davies

VON SIMONE KAINZ  
UND INGRID KOHLHOFER

Abb. 2:

*Trigon*  
Systemkonzept



Nicht nur die Einhaltung rechtlicher Voraussetzungen (Homeoffice Vereinbarungen), auch die Bereitstellung ausreichender Arbeitsmittel und die veränderten Prozesse stellen Organisationen vor große Herausforderungen. Doch was heißt das für die Führung von Teams und Mitarbeitenden? Welche Herausforderungen haben Führungskräfte momentan zu bewältigen und was kann sie dabei unterstützen? Was ist bei virtueller Führung anders?

Man kann nicht einfach kurz zum/r Vorgesetzten oder Kollegen ins Büro gehen, um eine Frage zu klären. Eine Umstellung der Kommunikation auf digital erfordert auch eine Änderung des Kommunikationsverhaltens. Es ist Aufgabe der Führungskraft, geeignete (und funktionierende) Kommunikationstools für das eigene Team auszuwählen (sofern die von der Organisation bereit gestellten nicht ausreichen) und für eine gute Gesprächskultur zu sorgen. Nachfolgend eine Liste mit einigen Toolvorschlägen, welche die digitale Zusammenarbeit unterstützen und vereinfachen. Wichtig ist, sich nicht zu vieler Tools zu bedienen, weil dies Verwirrung schafft.

## Anwendung Tools (exemplarisch)

<b>Virtuelle Meetings/ Konferenzen/ E-Learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teams</li> <li>• Skype for Business</li> <li>• Clickmeeting</li> <li>• Zoom</li> <li>• WebEx</li> </ul>
<b>Kommunikation in Teams</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signal (wie Whatsapp)</li> <li>• Datenlinks (wie Dropbox)</li> <li>• Slack</li> </ul>
<b>Gemeinsame Dokumenten- bearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moodle</li> <li>• Sharepoint</li> <li>• Trello</li> <li>• Google Docs</li> <li>• Teams</li> </ul>
<b>Unterstützende Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentimeter</li> <li>• Whiteboard</li> <li>• Canvas</li> <li>• PollyNow</li> </ul>

### Folgendes ist zu beachten:

virtuelles Zusammenarbeiten funktioniert anders, eine 1:1 Adaption des persönlichen Austausches auf den virtuellen ist nicht ratsam. Nachfolgend ein paar Tipps:

- Die **Aufmerksamkeitsspanne** ist bei virtuellen Meetings geringer, daher **Meetingdauer** kürzer ansetzen. Lieber kürzere Meetings in höherer Frequenz.
- **Regelmäßig** in Kontakt bleiben. Tägliche bzw. wöchentliche Meetings abhalten (z.B. morgens mit einem Videomeeting starten).
- Einige Minuten für **Smalltalk** einplanen. Für einen guten Zusammenhalt ist es wichtig, sich auch über **Informelles** austauschen zu können.
- Klare **Fokussierung** auf die gewählten **Besprechungsthemen** sicherstellen.
- **Regelmäßige Updates** einplanen, was in der Organisation passiert.
- **Vorabversand** der Agenda mit **Besprechungspunkten** und deren Ziel, um **Abschweifungen** oder **Demotivation** zu vermeiden.
- Vorab überlegen, wie **Entscheidungen** im virtuellen Raum getroffen werden, um **dogmatische Diskussionen** über **Vorgehensweisen** zu verhindern.
- **Minimierung des Teilnehmerkreises**. Virtuelle Meetings funktionieren besser, wenn alle Teilnehmenden per Bild und Ton zugeschaltet sind. Wenn der Kreis zu groß wird, kann leicht Chaos entstehen.
- Bei mehreren Teilnehmenden empfiehlt es sich ein **Zeichen** (z.B. Hand heben) für **Wortmeldungen** zu Beginn zu vereinbaren.

- Einsatz von virtuellen **Tools** für **Visualisierungen** (z.B. ein Whiteboard zur Dokumentation oder eine Abfrage per Mentimeter für Abstimmungen) ist nützlich, erfordert jedoch entsprechende digitale Kompetenzen.
- **Ergebnisse** für alle sichtbar **schriftlich festhalten**, um **Verbindlichkeit** zu schaffen.

Moderations- und Methodenkompetenzen verbessern Gesprächskultur und Besprechungsklima deutlich. Wichtig ist, Tools vorab auf ihre Funktionalität zu überprüfen. Und wenn es trotzdem mal nicht störungsfrei ist ... sich gegenseitig zu helfen, was den Teamzusammenhalt stärkt.

### Virtuelle Zusammenarbeit hat andere Mechanismen

Neben den Teambesprechungen ist es auch wichtig, dass die Führungskraft klar kommuniziert, wie und wann sie für Einzelgespräche am besten erreichbar ist bzw. empfehlen wir Führungskräften ihre Mitarbeitenden von sich aus zu kontaktieren. Videoübertragung stärkt die persönliche Beziehung, es ist aber klug auf die Präferenzen der einzelnen Mitarbeitenden einzugehen.

Die Befähigung der Mitarbeitenden, die neue Arbeitssituation gut bewältigen zu können, ist ein Erfolgsfaktor: individuelle Unterstützung durch die IT und HR zu gewährleisten ist wichtig (z.B. Telefonschulung bei neuen Programmen oder die Bereitstellung von Leitfäden mit Schrittanweisungen und Screenshots).

Virtuelle Meetings haben Kraft, wenn sie fokussiert und nach klaren Regeln ablaufen. Und gleichzeitig braucht es Räume für die informelle Begegnung: die Range reicht von den erwähnten Minuten für Smalltalk am Beginn von Meetings, über einen gemeinsamen virtuellen Kaffee oder Mittagessen bis hin zu einer freitäglichen virtuellen Happy Hour, in der die Woche reflektiert wird.

### Gegenseitiges Vertrauen ist der Königsweg

**Gegenseitiges Vertrauen** ist der Königsweg zu effektiver virtueller Zusammenarbeit: Transparenz, gelebte Verlässlichkeit und gegenseitige Unterstützung pflastern diesen Weg. 

# Mindful Leadership statt mehr desselben

Die Theorie U beschreibt einen Prozess, in dem Einzelne und Gruppen zusehends wacher und achtsamer werden und sich so für Neues öffnen. Das sind auch die psychologischen Voraussetzungen für kraftvolles und sinnvolles Handeln in Krisensituationen.

Es ist Freitag, der 13. März 2020. In Oberitalien fordert das Corona-Virus schon viele Opfer, in Tirol werden erste Dörfer und Täler unter Quarantäne gestellt, in Deutschland Schulschließungen beschlossen, in Großbritannien geht das Leben normal weiter. Es ist ein Europa der unterschiedlichen Realitäten im Umgang mit dem neuartigen Virus. An der Universität Witten Herdecke spricht an diesem Morgen Otto Scharmer auf der Mindful Leadership Konferenz. Statt einem geplanten ganzen Tag hat er nur zwei Stunden Zeit bevor er zurück in die USA fliegen muss, um vor dem Einreisestopp wieder zu Hause zu sein. Die Konferenz findet noch vor Ort statt, doch viele Teilnehmende sind bereits per Live-Stream dabei.

*Mindful Leadership: Praktische Übungen und Methoden zum Aktivieren unserer Ressourcen*

**Mentaler Krisenmodus**  
Scharmer zieht an diesem Tag nicht die Parallelen zum aktuellen Geschehen. Doch beim Zuhören wird deutlich, welche Relevanz seine Theorie U gerade



Foto: © Reimo.at



Foto: © Andreas Hechenberger

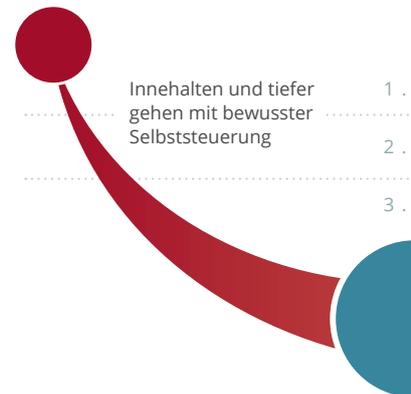
VON SUSANNE SKANDERA UND JOHANNES NARBESHUBER

jetzt hat. Im Umgang mit radikaler, disruptiver Veränderung, bei der wir nicht auf Vorerfahrungen zurückgreifen können, lassen sich zunächst folgende typischen Muster beobachten:

- **Verdrängung und Negation, denial** („es wird schon nicht so schlimm sein“, „es wird schon nicht zu uns kommen“.)
- **eine selektive Wahrnehmung von Fakten** (z.B. „es betrifft nur alte Menschen“).
- **Einfach weitermachen wie bisher, was Scharmer mit **downloading** bezeichnet.** Also zunächst mehr vom Gleichen, so lange wie möglich die alten Erfolgsrezepte bemühen.
- **Sündenböcke suchen** („die Chinesen sind schuld“, „die Medien machen einen Hype daraus“), bis hin zu Verschwörungstheorien.

Bei all diesen Mustern handelt es sich um Angst- und Stressreaktionen auf individueller und kollektiver Bewusstseins-Ebene, die von Gefühlen wie Hass und Angst oder von Schock und Empfindungslosigkeit begleitet werden. Sie führen zu Lähmung oder blindem Aktionismus. Beides lässt sich in Krisen-Zeiten verstärkt beobachten und richtet viel Schaden an.

**MENTALER KRISENMODUS:**  
„Downloading“  
automatischer  
Stressmuster



**VOLLE RESSOURCEN**  
= bereit, das Neue zu denken, sondieren

## Vom Krisenmodus in Richtung Transformation

Wie können wir diese Muster verlassen und auch in der Krise für das Neue öffnen? Selbst und miteinander achtsamer werden gelingt auf drei Ebenen im Bewusstsein: 1. *Open Mind*, 2. *Open Heart*, 3. *Open Will*. Auf jeder Ebene werden besondere Ressourcen freigesetzt. Je mehr ein Team alle drei Ebenen aktivieren kann, desto mehr kann es auf der Höhe seiner Möglichkeiten spielen. „*Playing in the zone*“ nennen das Trainer im internationalen Spitzensport, die mit ihren Mannschaften oft sehr systematisch genau diese mentalen Fähigkeiten entwickeln.

Dabei sind die praktischen Übungen und Methoden aus dem Mindful Leadership Ansatz von großer Relevanz und praktischer Bedeutung.

Um aus den Reiz-Reaktions-Mustern herauszutreten, ist es hilfreich, innezuhalten, bewusst wahrzunehmen und zu fühlen, um dann aus dieser Bewusstheit und Übersicht heraus Handlungsoptionen zu prüfen (**Stopp-Methode**).

Im gesamten Prozess ist es entscheidend, dass sich Führungskräfte und ihre Teams nicht von den Unmengen an Nachrichten, Reizen und Gefühlen wegziehen, verwirren und überfluten lassen. Das ist gerade in Krisenzeiten eine enorme Herausforderung. Das **Training der Fähigkeit zur Fokussierung, Konzentration und Selbststeuerung** kann hier wesentlich unterstützen.

Ich steuere, wähle aus, mache Pausen. Ich „besinne“ mich, anstatt mich treiben oder manipulieren zu lassen. Ich entscheide.

Nach einer ersten Phase der kognitiven, gedanklichen Auseinandersetzung (*Ebene 1: Open Mind*) gilt es, die Kluft zwischen gedanklichem Verstehen und der tatsächlichen Umsetzung zu überwinden.

Das kann nur gelingen, wenn wir uns im nächsten Schritt dem Fühlen öffnen. Für die nächste Ebene in der Theorie U, *Open Heart*, hat die **Praxis von Mit-Gefühl** zentrale Bedeutung. Außerordentlich erfolgreiche Teams zeichnen sich durch ein hohes Maß an Vertrauen und sogenannter „psychologischer Sicherheit“ aus: Fühle ich mich bei diesen Menschen sicher und gut aufgehoben – gerade in Krisenzeiten? Genauso wichtig ist es, uns auch in unser Umfeld mitfühlend hineinzusetzen: Wie geht es unseren Kund/innen, Stakeholdern, allen von der aktuellen Krise Betroffenen? Einfühlungsvermögen und die Kompetenz, anderen und uns selbst psychologische Sicherheit zu vermitteln, können wir trainieren und kultivieren.

Im nächsten Schritt – und nur wenn die beiden anderen Ebenen aktiviert sind – können wir uns auf der dritten Ebene (*Open Will*) für wirkliche Veränderung und Innovation öffnen. Teams spüren und erkennen dann, dass sie sich in einer außergewöhnlichen, noch nie da gewesenen Situation befinden, sich von gewohnten und erprobten Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern verabschieden müssen – und das auch können. Dass man gemeinsam den Raum für Neues öffnen kann. Sobald ein Team diese Umwendung vollzogen hat, wird neues, situationsadäquates Handeln möglich. Transformation entsteht.

Veränderungen, die sich bisher zögerlich abzeichneten, werden in Krisenzeiten radikal beschleunigt. So birgt auch die „Corona-Krise“ Gefahr und Chance gleichermaßen. Transformation kann jetzt gelingen, wenn wir unsere kollektive Handlungsfähigkeit aktivieren. Wenn wir Kompetenzen, Plattformen und Strukturen schaffen, die transformationales Lernen, Co-Kreation und Innovation auf systemischer Ebene ermöglichen. 

*Mitgefühl als Voraussetzung für psychologische Sicherheit und überragende Teamleistung in Umbruchsphasen*

**DIE TRANSFORMATION  
mit Hirn, Herz und Hand  
praktisch umsetzen**

OPEN MIND

OPEN HEART

OPEN WILL

ENAKTIVIERUNG

ue nicht nur zu  
rn auch zu tun

© adaptiert nach  
Claus Otto Scharmer  
siehe Literaturhinweis

Literatur:  
C. Otto Scharmer  
(2009), *Theorie U.  
Von der Zukunft her  
Führen: Presencing  
als soziale Technik.*  
Heidelberg

# Erfahrungen im virtuellen Seminarraum



Foto: © Raimo.at



Foto: © Studio Huger

RUDI BALLREICH UND WOLFGANG GRILZ SPRECHEN ÜBER IHRE ERFAHRUNGEN MIT ONLINE-TRAININGS.

Bei Trigon haben wir uns in unseren Studentagen wiederholt mit den Folgen der Digitalisierung, aber auch mit digitalen Beratungsmethoden auseinandergesetzt. Wir haben dabei auch daran gearbeitet, digitale Tools didaktisch und methodisch sinnvoll einzusetzen. Vor allem bei Meetings blieb der Einsatz digitaler Tools aber hinter unseren bewährten Methoden aus Präsenz-Workshops deutlich zurück. Letztlich nutzten wir bei komplexen Problemstellungen die Vorteile der physischen Anwesenheit aller Beteiligten.



**W**ie für viele unserer Kunden stellt sich die Lage seit Beginn der Covid 19-Krise auch für uns bei Trigon plötzlich ganz anders dar. In den nächsten Wochen und Monaten werden Präsenz-Workshops nur begrenzt möglich sein. Nicht, ob wir Online-Lösungen verwenden ist mittlerweile die Frage, sondern in welcher Form wir diese einsetzen, damit wir mit unseren Kunden die bestmöglichen Arbeitsergebnisse erzielen.

Rudi Ballreich aus dem Münchner Trigon-Büro und Wolfgang Grilz aus dem Büro Wien tauschen im – natürlich online geführten – Gespräch Ihre Erfahrungen dazu aus:

**W. GRILZ:** Rudi, durch die Covid-19-Krise gezwungen, hast du ja gerade ein 3-tägiges Training sehr kurzfristig online durchgeführt. Welche Erfahrungen hast Du dabei gemacht?

**R. BALLREICH:** Eine wichtige Erfahrung war, dass Small Talk am Beginn und auch zwischendrin möglich und sehr unterstützend ist. Sich freuen über das Wiedersehen, Witzchen machen und lockere Gespräche helfen, die anderen zu spüren und sich zu begegnen.

**W. GRILZ:** Aber drei Tage, ist das nicht zu lang für ein Online Training?

**R. BALLREICH:** Überhaupt nicht. Wir haben sehr abwechslungsreich gearbeitet, nicht nur vor dem Bildschirm. Deshalb wurde es nie langweilig. Wir haben intensiv in der Gruppe gesprochen und auch zu zweit in Break-out Rooms.

Es gab Phasen der Einzelarbeit mit Analysen, künstlerischen Methoden, mit Bewegung und Sculpturing. Meditative Erforschungen mit Phasen der Reflexion und des Erfahrungsaustausches waren auch sehr wichtig. Auch Lernpartner-Spaziergänge mit Handyverbindung waren eine Option.

**W. GRILZ:** Das klingt ja sehr spannend. Hast Du auch Erfahrungen mit der virtuellen Begleitung von Veränderungsprojekten?

**R. BALLREICH:** Ja, ich habe letztes Jahr ein Kontinente-übergreifendes Projekt „Agile Organisationstransformation“ begleitet. Das geschah fast ausschließlich virtuell. Für die notwendigen Lernprozesse haben wir eine Mischung aus

*Kurze inhaltliche Impulse. Dynamische Moderation.*

Webinaren und Lehrvideos genutzt. Bei mir hat das dazu geführt, dass ich seither intensiv an der Entwicklung von Lehrfilmen, E-Learning-Modulen und anderem Backup arbeite, um Transformationsprozesse virtuell unterstützen zu können. Aber an diesen Themen arbeitest Du ja auch. Was sind denn Deine Erfahrungen?

**W. GRILZ:** Ja, ich produziere gerade einen Online-Kurs für Führungskräfte zum Thema Onboarding.

**R. BALLREICH:** Warum gerade Onboarding?

**W. GRILZ:** Das klingt in Zeiten, in denen Unternehmen auf Kurzarbeit umstellen oder leider auch viele Kündigungen aussprechen müssen im ersten Moment komisch. Aber erstens habe ich damit ja schon vor einigen Monaten begonnen als die Situation noch eine ganz andere war. Und zweitens werden ja auch die Zeiten zurück kommen, in denen Mitarbeiter wieder eingestellt werden. Und dann werden wir hoffentlich auch wieder darüber diskutieren, wie wir Mitarbeiter in unsere Unternehmen gut integrieren.

Das Thema online anzubieten hat den Vorteil, dass es von einer Führungskraft gerade dann abrufbar ist, wenn sie es braucht. Wir werden es daher als Online-Angebot in der Trigon Academy führen oder auch in einer „In House“-Variante für unsere Kunden anbieten - aber eben dann, wenn die gegenwärtige Krise vorbei ist.

**R. BALLREICH:** Wie löst du denn da das Thema mit der Aufmerksamkeitsspanne?

**W. GRILZ:** Die Aufmerksamkeitsspanne muss man ja immer im Kopf haben, auch wenn man ein Buch oder einen Artikel schreibt oder ein Präsenzseminar durchführt. Aber natürlich, in einem Online-Kurs braucht es da einen eigenen methodischen Weg. Eine gute Mischung aus Videos, kurzen informativen Texten, Arbeitsblättern und Checklisten hilft dabei. Man muss auch berücksichtigen, dass Führungskräfte wenig Zeit haben. Das muss informativ, relevant und knapp gehalten sein.

**R. BALLREICH:** Was ist denn Deiner Ansicht nach wichtig bei der Moderation von virtuellen Meetings?

**W. GRILZ:** Ich habe gemerkt, man muss das schon etwas anders angehen als in Präsenzveranstaltungen. Da braucht es zum Beispiel mehr direkte Ansprache, damit die Teilnehmer Stellung nehmen. Du weißt ja nicht, ob da nicht jemand gerade seine E-Mails checkt. Damit die Aufmerksamkeit hält, musst du in noch kürzeren Abständen für Aktivität sorgen. Die Moderation erfordert viel mehr Dynamik.

**R. BALLREICH:** Wie müssen denn die Einheiten aufgebaut sein?

**W. GRILZ:** Die Einheiten müssen deutlich kürzer und natürlich exakt vorbereitet sein. Vor allem dürfen inhaltliche Impulse nicht zu lange sein. So etwa alle 7 bis max. 10 Minuten muss es dann schon von den Teilnehmern Beiträge geben, damit sie konzentriert bleiben. Ich habe jetzt gerade eine eintägige Kick-off-Veranstaltung auf vier Online-Meetings aufgeteilt, die über zwei Wochen verteilt stattfinden. Das hat übrigens auch den Vorteil, dass die Teilnehmer zwischen den Modulen schon Aufgaben durchführen können.

**R. BALLREICH:** Alles Gute dafür!

**W. GRILZ:** Dir auch – und bleib gesund! 

## *Kurze inhaltliche Online- Impulse und dynamische Moderation*



Situationen wie die aktuelle erfordern besondere Vorgehensweisen und eine andere Führung. Insofern können und dürfen derartige Krisen(bewältigungs)dynamiken nicht eins zu eins auf „Normalsituationen“ übertragen werden. Ebenso kann und soll politische Führung mit unternehmerischer Führung nicht gleichgesetzt werden. Dennoch: am Vorgehen der österreichischen Bundesregierung in den vergangenen Wochen lassen sich einige Aspekte beobachten, die für (agiles) Leadership erkenntnisreich sein können. Dabei leugnen wir nicht, dass es aktuell auch bedenkliche Entwicklungen gibt: dass der liberale Rechtsstaat und Bürgerrechte auf dem Prüfstand stehen, nationalstaatliches Denken und Handeln alte Blüten treibt oder das Vorgehen mancher regionalen Behörde überprüft werden muss.



Foto: © Raimo R. Rumppler



Foto: © Frank Frey

VON INGO BIERINGER UND  
CHRISTOPH GRÄFLING

# Agile Steuerung in der Krise

Beobachtungen zum Vorgehen der österreichischen Bundesregierung. Und was daraus für (agiles) Leadership gelernt werden kann.

## Verknüpfung unterschiedlicher Zeithorizonte

Die gegenwärtige Situation verlangt rasche Entscheidungen und kurzfristige Maßnahmen. Diese Maßnahmen werden dabei immer wieder mit mittelfristigen Szenarien verknüpft. Kommuniziert wird dies in der bildhaften Darstellung von „einem Marathon und vielen Sprints“. Die kurzfristigen Maßnahmen („sprints“) werden auf das Wesentliche konzentriert („Tun, was nun zu tun ist“). Der „Marathon“, also die mittelfristige Perspektive, vermittelt das Bewusstsein zu einem weiteren Zeithorizont („Wenn wir an die Zeit ‚danach‘ denken“). Diese Perspektive wird auch mit positiven Visionsbildern verknüpft, etwa mit jenem von einem „Team Österreich“.

## Lösungsorientiertes, schrittweises Vorgehen und Evaluierung von Fehlern

Das Wording der Bundesregierung lautet: „Wir arbeiten an Lösungen“. Der damit einhergehende Konsens in den Zielen und Prioritäten ermöglicht Fokussierung und macht deutlich, dass an die Nöte vieler Anspruchsgruppen gedacht wird: Gesundheitswesen, Kleinunternehmen, Großbetriebe, Arbeitslose, Kulturschaffende u.a.

Zudem hat man sich für ein schrittweises Vorgehen, Entscheiden und Kommunizieren entschieden. Die von der Regierung gesetzten und kommunizierten Maßnahmen haben durchaus das Potential, Panik zu erzeugen, daher werden die Interventionen schrittweise bekanntgegeben und umgesetzt. Hätte die Regierung zu Beginn der Krise alles auf einmal auf den Tisch gelegt, hätte dies zu einem kollektiven Schock mit unvorhersehbaren Auswirkungen führen können.

*Kreieren  
schrittweiser  
Lösungen*

Die Regierungsspitze vermittelt, dass in einer kaum einschätzbaren Situation auch Fehler passieren können. Diese werden nicht geleugnet, sondern als Lernerfahrungen „mitgenommen“: „Wir werden die Maßnahmen evaluieren und daraus Schlüsse ziehen“, „Ich habe schon eine ganze Liste an Verbesserungen, die arbeiten wir in der Zeit ‚danach‘ auf“. Der Fokus liegt auf dem Kreieren von schrittweisen Lösungen.

## Kommunikation und Transparenz

Die Kommunikationsstrategie lautet: einheitliches und schrittweises Kommunizieren der Maßnahmen. Die Ansprache der Bevölkerung durch einige wenige Entscheidungsträger und der klare Lead von Bundeskanzler und Gesundheitsminister erleichtern die Krisenkommunikation entscheidend. Nur so kann man auch die mit der Krise verbundene „Infodemie“, also die Flut an Falschmeldungen und Gerüchten, eindämmen. Blickt man sich in Europa um, ist dies nicht überall der Fall. In Deutschland etwa zeigte sich der Föderalismus zu Beginn der Krise von seiner sperrigsten Seite: praktisch jedes Bundesland setzte zu Beginn unterschiedliche Maßnahmen, wodurch eine bundesweit einheitliche Kommunikation erschwert wurde und wichtige Zeit verloren ging. Mittlerweile haben sich die Verantwortlichen auch in der Bundesrepublik zu mehr Einigkeit entschlossen.

## Emotionale Intelligenz, Vertrauen und das Zurückstellen von Egoismen

„Mit der Corona-Krise sind plötzlich Leadership, Einigkeit, Empathie und staatsmännisches Handeln gefragt“, Eigenschaften, die „undisziplinierten Rechtspopulisten fremd sind“ (1). Mit nüchterner Fachkompetenz allein wäre die Situation nicht zu steuern. Hier spielt Vertrauen eine große Rolle. Das Vertrauen innerhalb der Regierung ist – trotz bestehender Unterschiede – von Beginn an erlebbar und ermöglicht auch unbürokratische Vorgehensweisen. Wesentlich dabei: dass die ProtagonistInnen weitgehend auf das Pflegen von Egoismen und Eitelkeiten verzichten. Auch wenn Rollen klar definiert sind, zählt der Beitrag jedes Einzelnen – die Komplexität lässt sich nur im Teamwork meistern. In Krisenzeiten ist das keine Selbstverständlichkeit, denn gerade hier kann rasch eine „Helferkonkurrenz“ entstehen.

*Klare Kommunikation zur Vermeidung von Infodemie*



Foto: © shutterstock.com

## Spannungsfelder

Besonders deutlich treten nun auch einige Spannungsfelder hervor. Für diese gibt es keine einfachen Antworten, und ihre kreative Gestaltung wird auch in Zukunft fordernd sein. Führung bedeutet, gemeinsam kreative Entscheidungen in scheinbar unvereinbaren Ambivalenzen zu erarbeiten: Was wird gemeinsam entschieden und kommuniziert? Und wie viel Individualität ist sinnvoll und verträglich? Wo ist internationale Zusammenarbeit hilfreich? Und wo braucht es nationale Entscheidungen? Wo sind Vorgaben unabdingbar? Und wo demokratische Prozedere? Was ist sinnvollerweise zentral zu steuern? Und wo sind föderale Strukturen hilfreich? Lange auf die Bank geschobenen Struktur- und Verwaltungsreformen aber auch die Föderalismusreform werden vor dem aktuellen Hintergrund ganz anders betrachtet werden. Die „Krise als Chance“ um zu zeigen, dass Demokratien Krisen bewältigen können. Und sich danach im Idealfall – national und international – weiter demokratisieren. (2)

*Auf das Pflegen von Egoismen wird verzichtet*

Literatur:  
Reinhard  
Heinisch: Corona  
hebelt Trumps  
Plan aus.  
In: Salzburger  
Nachrichten,  
19.03.2020

# Persönliche Betrachtungen & Erfahrungen in außergewöhnlichen Zeiten

Die Welt ist so seltsam still geworden. Wenn wir morgens aus dem Fenster sehen, herrscht normaler Weise reges Treiben. Kinder die bereits lärmend am Weg zur Schule sind, LKWs, die Ware ausliefern, ältere Damen und Herren, die schnell noch einen Plausch mit Bekannten pflegen ... heute: nichts davon ... gähnende Leere ... schreiende Stille!



Foto: © Harriet Kretschmar



Foto: © Raimo.at

VON HARRIET KRETSCHMAR  
UND WERNER A. LEEB

Mitte März: Die Nachrichten über das Corona-Virus bestimmen zwar schon länger die Nachrichten und vor allem in Italien überschlagen sich die Ereignisse. Ich, Werner sitze hier bei einem Unternehmen, um einige Coaching-Einheiten durchzuführen, danach soll ein Workshop im Seminarhotel stattfinden. Plötzlich erscheint eine HR-Mitarbeiterin mit ernstem Blick und teilt uns den eben verlautbarten Vorstandsbeschluss mit, wir könnten diese Einheit noch vollenden, doch danach müssten wir das Gebäude sofort verlassen. Alle MitarbeiterInnen sollen ihren Arbeitsplatz aufsuchen, ihre Laptops und nötige Unterlagen mit ins Home-Office nehmen und weitere Anweisungen abwarten. Externen sei kein Betreten mehr erlaubt, alle weiteren Veranstaltungen seien gecancelt, weitere Informationen würden folgen. Ich, Harriet, nehme derweil im Trigon Büro München die unterschiedlichen Kundenreaktionen entgegen von „Wir stornieren alle Fortbildungsaktivitäten für 2020“ bis hin zu „Wir lassen alles weiterlaufen wie bisher, die jährliche Grippewelle ist schlimmer“. Hektik überall.

## Der Ärger und Unverständnis

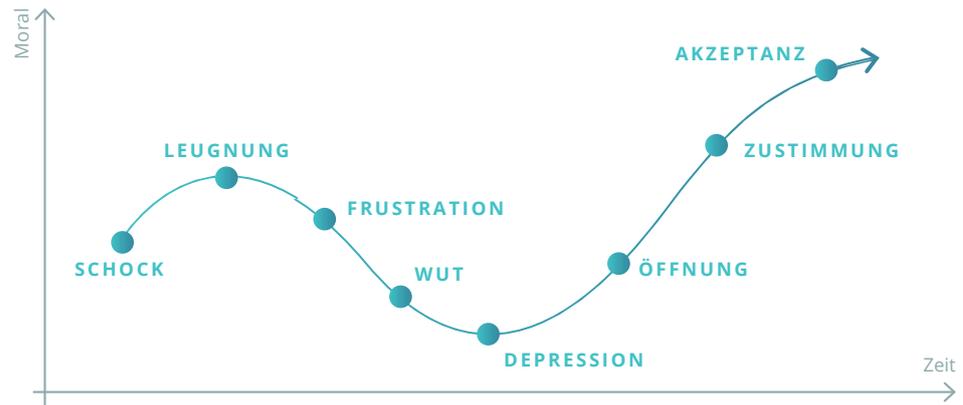
So sitze ich, Werner, eine halbe Stunde später - gleichermaßen irritiert, besorgt und verärgert - im Auto auf dem Weg nach Hause. Zwei „unproduktive“ Tage später, Freitag, den 13 (!), geht es Schlag auf Schlag. Binnen weniger Stunden hagelt es Absagen und Verschiebungen – am Montag der darauffolgenden Woche ist mein dicht gebuchter Kalender für März bis Mai leergefegt. Einige Coaching-Klienten wollen sich noch überlegen, ob wir ersatzweise per Video arbeiten. Ich, Harriet, bin froh einige meiner Kunden bereits virtuell zu coachen

*Aufträge ver-  
schoben oder  
abgesagt,  
Kalender  
plötzlich leer*



## Stadien der Veränderungen

(adaptiert - Phasenmodell v. Elisabeth Kübler-Ross, 1969)



und der Überzeugung, da lässt sich vieles umstellen, doch die Realität holt mich schnell ein. Große Firmen stornieren spontan sämtliche Coaching Prozesse. Keine Chance eine virtuelle Möglichkeit zu unterbreiten. Ist Coaching also doch nur ein Kostenfaktor?

### Das Verhandeln – Nicht wahrhaben wollen

Plötzlich haben wir viel Zeit. Aufzuräumen. Nachzudenken. Zu konzipieren. Noch gehen wir davon aus, dass alles nur halb so wild werden wird, eine seltsame Ambivalenz überall.

Eigentlich ist es ja ganz angenehm, gut ausgeschlafen, bei wundervollem Wetter Zeit zum Spaziergehen zu haben. Doch langsam wird deutlich, wir sind fast alleine auf der Straße. Die wenigen Passanten halten Abstand, manche tragen Mundschutz. An den Türen zahlloser Geschäfte, der Hinweis auf behördliche Schließungen, an der Apotheke eine lange Schlange. Überall Schilder mit Warnhinweisen. Gleichzeitig vielerorts eine neue Dankbarkeit, jenen gegenüber, die den Alltag noch am Laufen halten, beim Busfahrer, der Kassierin.

### Die Depression – Zweifel, Unsicherheit, Angst

Zwei Wochen später: Immer wieder geht uns und den Menschen um uns herum die Frage durch den Kopf: Wie soll das weitergehen? Wer zahlt die Miete, die MitarbeiterInnen, die Leasingrate? Wie geht es mit der Wirtschaft weiter? War das das Ende der Globalisierung? Aber auch: Wie werden Alleinstehende oder Familien mit Quarantäne-Situationen fertig? Wird es mehr Konflikte oder gar Suizide geben? Es ist die Zeit der tatsächlichen und vermeintlichen ExpertInnen. Gleich welches Medium wir nützen, überall wird uns – in oft konträrer Weise – die Welt erklärt. Die redlichen geben zu,

dass sie nur schätzen können – oder wie Mark Twain so treffend formulierte: „Prognosen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen!“

### Die Akzeptanz – Es ist was ist!

Langsam gewöhnen wir uns an den derzeitigen Zustand. Die Erfahrung mit Achtsamkeit trägt dazu bei, mehr und mehr das „Es ist, wie es ist.“ als gegeben anzunehmen.

Immer wieder werden wir gefragt: „Sie sind doch Coach, BeraterIn, TherapeutIn! Wie geht es weiter? Was soll ich tun?“ Auf etliche Fragen, haben auch wir keine Antworten oder würden uns anmaßen, diese zu haben.

Gerade die verordnete Distanz macht so überaus deutlich, wie sehr wir soziale Wesen sind. Trotz all der technischen Möglichkeiten und Hilfsmittel, braucht es die physische Nähe, die Berührung, das „Tertium“ im Buber’schen Sinne, jenes „Zwischen“, das das „Ich“ im „Du“ erkennt und in der Begegnung ein „Mehr“ und damit auch einen „Mehrwert“ entstehen lässt. Wir sind tatsächlich in einer Situation, in der wir alle zu Lebzeiten noch nicht waren! Der häufige Vergleich mit dem Krieg hinkt jedoch – dort gab es eine klare Definition von Freund und Feind, hier lauern Krankheit, Leid und Tod nicht um die Ecke, sondern potentiell in jedem von uns, wissentlich oder auch nicht.

Es gilt unsere „Zuversicht“ zu bewahren - übrigens Fastenmotto 2020 der evangelischen Kirche Deutschlands. Tag für Tag flexibel auf alle Unabwägbarkeiten zu reagieren, unter Einsatz des besten eigenen Könnens und Wissens und trotz Distanz „gemeinsam“ mit Verwandten, FreundInnen, KollegInnen, – mehr können wir alle zurzeit nicht tun! 

*Achtsamkeit hilft beim Annehmen des Unvermeidbaren*

## Rezension

## Yuval Noah Harari: 21 Lektionen f. d. 21. Jahrhundert

VON WERNER A. LEEB  
UND SUSANNE SKANDERA

Der Historiker Yuval Noah Harari hat sich in seinen Weltbestsellern *Eine kurze Geschichte der Menschheit* und *Homo Deus* erst der Vergangenheit, dann der Zukunft unserer Spezies gewidmet. In seinem aktuellen Werk wirft er einen Blick auf die drängendsten Fragen der Gegenwart, von denen viele durch die aktuelle Corona-Krise noch verschärft wurden. Harari's Stärke ist zweifellos sein Denken und Schreiben in großen Zusammenhängen, was stellenweise etwas zum Uferlosen tendiert, trotzdem tut dies der Brillanz und Unterhaltbarkeit des Buches keinen Abbruch. LeserInnen können einiges mitnehmen zu folgenden Fragen und Themenstellungen:

- *Der Liberalismus wird sich neu erfinden müssen, um weiter zu reüssieren.*
- *Es besteht die Gefahr, dass Revolutionen in der Bio- und Informationstechnologie so etwas wie eine Kaste ökonomisch „nutzloser“ Menschen produzieren.*
- *Autoritäre Systeme profitieren zukünftig immer stärker von den Möglichkeiten zentraler Datenverarbeitung.*
- *Harari hält die Metapher des „Kampfes der Kulturen“ für fehlgeleitet – er meint, menscheits-*



*geschichtlich betrachtet haben sich die Kulturen und Zivilisationen in den letzten Jahrzehnten eher stark angenähert. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts sind globaler Natur.*

- *Terrorismus in der heutigen Form ist ein inszeniertes Theater. Er lebt von unserer Angst, die nicht in Relation zur wirklichen Dimension der Bedrohung steht. Eine potenzielle zukünftige Gefahr geht jedoch von nuklearem, Cyber- oder Bioterrorismus aus.*
- *Die sog. „Postfaktizität“ ist laut Harari kein neues Phänomen: Der Erfolg unserer Spezies hing immer schon an Fiktionen und dem kollektiven Glauben an diese.*
- *Seine Conclusio: Die Frage nach dem Sinn des Lebens entspricht der Erwartung einer „kosmischen Erzählung“, welche letztlich Erfindung von Menschen ist. Ein möglicher Weg so etwas wie eine Realität jenseits aller Erzählungen zu erfahren, sei der Weg der Meditation.*

### Yuval Noah Harari

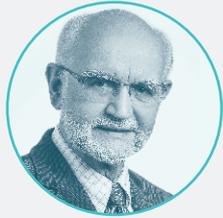
geboren 1976, Doktor der Geschichte der Universität Oxford, Professor für Geschichte an der Hebrew University in Jerusalem

### Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER  
TRIGON.AT UND TRIGON.DE



Foto: © Sulzer



# Glasls Glosse

**Die gegenwärtige Krisensituation bietet uns bei aller Dramatik ganz besondere Chancen zu lernen. Das klingt wie ein Gemeinplatz, aber dabei werden erstaunliche Spannungsfelder von deutlich komplementären Prinzipien sichtbar:**

> Je mehr **physische Distanz** (Quarantäne in den eigenen vier Wänden, Homeoffice) geboten ist – desto mehr wird **soziale Nähe** (Spiele im Familienkreis, Telefongespräche, Nachbarschaftshilfe) bewusst geschaffen;

> Je zweckdienlicher **Sofortmaßnahmen** (Bettenkapazitäten in Spitälern) wirken sollen – desto stimmiger müssen sie auf **langfristige Wirkungen** (krisenfestes Gesundheitssystem) ausgerichtet sein;

> Je direkter Maßnahmen den **lokalen Schutz** (medizinische Fachkräfte, Schutzkleidung, Grenzkontrollen) zum Ziel haben – desto mehr erfordern sie **internationale Solidarität und Kooperation** (Expertise und Schutzkleidungen aus China);

> Je mehr **zentrale Top-Entscheidungsinstanzen** auf gesicherte **Informationen** (Virologie, Epidemiologie, Statistik etc.) angewiesen sind – desto besser muss an der Basis sachlich (**Informationsprogramme** des öffentlichen Fernsehens) **informiert** werden;

> Je dringender **Maßnahmen zentral gesteuert** werden müssen (Länderkompetenzen gehen zur Bundesregierung) – desto wichtiger sind **Eigenverantwortung und Selbstdisziplin der Betroffenen** (individuell, Gemeinden, Unternehmen);

> Je unausweichlicher wir zur Lebenssicherung zu Verzicht **gezwungen** werden – desto radikaler können **aus Einsicht getroffene autonome Änderungen** unseres Lebensstils zur Existenzsicherung sein;

> Je weniger **bürokratische Kontrollen** bei der Vergabe von Unterstützungsgeldern (Kunstschaffende, Kurzarbeit, Unternehmen) ausgeübt werden – desto mehr wächst das Vertrauen in staatliches Handeln bei der Bevölkerung.

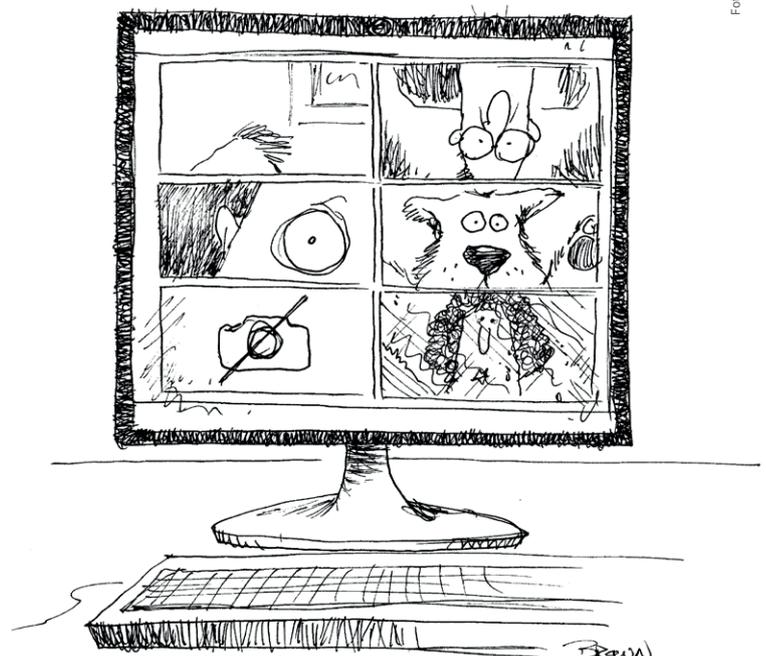
Diese Handlungsprinzipien erscheinen vielleicht auf den ersten Blick als widersprüchlich – aber sie brauchen einander unbedingt als

so genannte „Schwestertugenden“. Um für sie zu werben, braucht eine Regierung keine martialische Sprache, mit der pathetisch der „**Krieg gegen etwas...**“ (Viren) erklärt wird und sich die Regierungsspitze als Kriegsheld eines unmündigen Volkes positioniert. Sondern, es ist von allen unermüdlicher und bewusster **Einsatz für etwas** gefordert, wie von den „Trümmerfrauen“ beim Wiederaufbau in den Nachkriegsjahren.

Eigentlich lehrt uns diese Krise nicht, dass **ab jetzt** alles anders werden muss – sondern dass für ein gesundes Miteinander **eigentlich schon seit langem** bestimmte Prinzipien notwendig gewesen wären, die nur jetzt unmissverständlich erkannt werden.

**Friedrich Glasl**

## cartoon



The new reality of meetings.

Foto: © CartoonsStock.com

# Wir bleiben in Kontakt!

## **Trigon nimmt seine gesellschaftliche und soziale Verantwortung ernst.**

Für unsere Kundinnen und Kunden sind wir auch in diesen Wochen zeitnah erreichbar: Telefon, Mail, Video-Konferenzen und Social Media.

Abstimmungen, Vorbesprechungen, Projektbesprechungen, Steuergruppen-Meetings, Beratungs-, Supervisions- und Coachinggespräche – all das geht auch virtuell. Nehmen Sie gerne jederzeit Kontakt mit uns auf! Wir werden individuell auf Ihre Bedürfnisse eingehen und mit Ihnen maßgeschneiderte Lösungen entwickeln.

### **Trigon Graz**

Entenplatz 1a  
8020 Graz (A)  
T +43 316 / 40 32 51  
trigon.graz@trigon.at

### **Trigon Klagenfurt**

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

### **Trigon Luzern**

Birkenstrasse 10  
6003 Luzern (CH)  
T + 41 41 / 511 24 80  
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

### **Trigon München**

Luisenstraße 1  
80333 München (D)  
T +49 89 / 242 089 90  
trigon.muenchen@trigon.de

### **Trigon Salzburg**

Strubergasse 18  
5020 Salzburg (A)  
T +43 662 / 660 341  
salzburg@trigon.at

### **Trigon Wien**

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