Trigon THEMEN 03|2022

Interior Condition und Resonanz

Wirkmächtige neuronale Prozesse und wie wir sie mitgestalten

- Grundprinzipien und Missverständnisse im Business Alltag
- Bewusstheit in Entwicklungsprozessen
- Ganzheitliche & subtile Wahrnehmung im Coaching
- Interior Condition und Resonanz in Führung, Gruppenprozessen und Mediation

Entwicklungen inspirieren.

Durchbrüche ermöglichen.

Transformation gestalten.

Editorial

„The success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor."
(Bill O`Brian nach Otto Scharmer/MIT)

Unsere innere Verfasstheit entscheidet darüber, was wir in einer Situation wahrnehmen. Unter Stress beispielsweise verengt sich unsere Wahrnehmung massiv und damit auch der Handlungsspielraum, der sich daraus ergibt. Sind wir dagegen gelassen und gut im Kontakt mit uns selbst und unserer Umgebung, fließen uns gute Ideen, ungeahnte Ressourcen, Unterstützungsangebote und Lösungsmöglichkeiten förmlich zu. Nicht unbedingt, weil sie vorher nicht dagewesen wären. Aber jetzt haben wir einen Blick dafür und nehmen wahr, was vorher verborgen geblieben ist.

In diesem Sinne sind wir als Führungskräfte, Beraterinnen, Coachs, Mediatoren etc. selbst das wichtigste Instrument, das wir zur Verfügung haben.

Im Austausch mit anderen findet Resonanz statt und damit zwangsläufig ein Aushandlungsprozess: Schwingen sich die Beteiligten auf eine gemeinsame Interior Condition ein? Und: Welche setzt sich dabei durch?

Hier liegen wesentliche Hebel für unsere Arbeit:

- Johannes Narbeshuber gibt einen ersten Überblick
- Herbert Salzmann blickt aufs Individuum und beschreibt eine konkrete Technik, um eine geeignete Interior Condition für professionelle Prozessbegleitung zu kultivieren.
- Werner Leeb beleuchtet die Zusammenarbeit im Duo: Welche Bedeutung hat das Thema im Coaching?
- Führung und Gruppenprozesse sind der Schwerpunkt eines Gesprächs zwischen Doris Walter, Beate Gotzel und Reimund Gotzel, drei Trigon-Kundinnen und Kunden.
- Ein Interview mit Friedrich Glasl zur Anwendung in der Mediation rundet die Ausgabe ab.

Inspirierende Einsichten und Anregungen wünschen Ihnen
Johannes Narbeshuber und Werner Leeb

03
Grundprinzipien und Missverständnisse im Business Alltag

06
Die Steigerung der Bewusstheit in Entwicklungsprozessen

08
Ganzheitliche & subtile Wahrnehmung im Coaching

10
Interior Condition und Resonanz in Führung und Gruppenprozessen

12
Interior Condition und Resonanz in der Mediation

Literaturtipp 14

Glasls Glosse 15

Trigon-Angebote 16

Trigon
Entwicklungsberatung

Interior Condition und Resonanz: Grundprinzipien und Missverständnisse im Business Alltag

Wie wir drauf sind, steuert unser ganzes Leben. Das ist irgendwie logisch und Allgemeingut. Ausreichend verstanden und genutzt werden die damit verbundenen Mechanismen im Business Alltag bei weitem nicht. Und es wimmelt von Missverständnissen.

Foto: Akela Mehdorn

VON JOHANNES NARBESHUBER

Management Teams, die unter starkem innerem Stress stehen, werden suboptimale Entscheidungen treffen. Weil Stress unseren neurobiologischen Setup verändert, unseren Blick verengt. Selbst naheliegende Lösungsmöglichkeiten werden nicht mehr erkannt, Kreativität geht verloren. Die Kommunikation leidet. Ja sogar unser IQ sinkt – messbar und signifikant.

Luc Ciompi hat sich als Professor an der medizinischen Fakultät der Universität Bern ein Forscherleben lang mit diesen Vorgängen beschäftigt und den Begriff der „Affektlogik" geprägt: Gleichzeitig erlebte Emotionen, Kognitionen und Verhaltensweisen bilden in unserem Nervensystem Fühl-Denk-Verhaltensprogramme, die später in ähnlichen Situationen unser Verhalten kontrollieren. In jedem Moment unseres Lebens läuft irgendeines dieser Programme ab.
Das Fühl-Denk-Verhaltensprogramm, das im gegenwärtigen Moment dominant ist, bezeichnen wir im Sinn von Otto Scharmer als „Interior Condition".

Affektlogik im Business Alltag

Die neurobiologischen Abläufe unserer Stressreaktion verdanken wir der Evolution. Die Grundemotionen, die damit einhergehen sind Angst und Aggression. Bei der Bedrohung „Säbelzahntiger" war das sinnvoll. Bei den Bedrohungen „Deadline", „aufgebrachter Chef", „Corona" oder „Klimawandel" sind Adrenalin, Cortisol, unterversorgtes Großhirn und überversorgte Muskulatur extrem kontraproduktiv.

Stress und Überforderung sind in unseren Unternehmen heute pandemisch. Die Folgen der daraus entstehenden Wut- und Angstlogik ebenso.

© shutterstock.com

Missverständnis 1: „Wir können Emotionen loswerden, indem wir sie ignorieren."
Dieser Irrglaube hat sich erstaunlich wacker in manchen Chefetagen gehalten. Ja, wir können Emotionen verdrängen, tabuisieren und so tun als wären wir ganz sachlich und nüchtern. Dann herrschen Wut, Angst und Gier eben „nur" im Untergrund. Sie werden unsere Wahrnehmungen, Kommunikationen und Entscheidungen trotzdem maßgeblich prägen und beeinträchtigen.

Dieses Unvermögen können wir uns heute schlicht nicht mehr leisten. Längst ist die gute alte VUCA-Welt der Jahrtausendwende von der BANI-Welt abgelöst.
Das Dumme: Je BANI, desto archaischer und unbewusster unsere Denk-Fühl-Verhaltensprogramme und desto dringlicher eine entsprechende Re-Engineering-Kompetenz. Neben einer Wut- und Angstlogik findet sich auch eine Hasslogik oder die paranoide Logik, in der ein Grundgefühl des Verfolgtseins und der Ohnmacht gegenüber schwer greifbaren obskuren Mächten ununterbrochen neue Projektionsflächen findet, von Migranten, Corona-Maßnahmen über die Rohstoffkrise zur Inflation.

BANI: Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible

Einige Interior Conditions sind anderen klar überlegen

Wesentliche Aspekte einer zukunftsfähigen Interior Condition wurden schon früh und in den unterschiedlichsten Kulturkreisen entdeckt und beschrieben. Die Bibel spricht immer wieder von der Liebe, ohne die alle anderen Geistesgaben wert- und nutzlos bleiben. Ganz ähnlich kennt der Buddhismus vier „edle Geisteszustände".
Eine Interior Condition von bedingungslosem Wohlwollen, Mitgefühl und Gelassenheit geht in unserer Selbstwahrnehmung einher mit einem Gefühl von Entspannung, innerer Weite, Aufhellung, Verbundenheit und Zuversicht. Auf einer kognitiven Ebene steigt damit gleichzeitig unsere Lösungsorientierung, wir sehen mehr Ressourcen und sind auf der Verhaltensebene besser in der Lage, flexibel, locker und prosozial mit dem jeweiligen Kontext umzugehen.
Exakt diese Interior Condition ist es auch, die in Teams mit hoher psychologischer Sicherheit vorherrscht. Psychologische Sicherheit ist nach dem bekannten Google-Forschungsprojekt „Aristoteles" der entscheidendste Faktor überhaupt für effektive Teams.

Missverständnis 2: „Aha, das kenn ich. Es geht um Werte."
Nein. Es geht um die Frage, ob man es schafft, die Werte, von denen man theoretisch über-

Foto: Akela Mehdornm, commons.wikimedia.org

„Edle Geisteszustände" und Liebe: Interior Conditions, die zu herausragenden Ergebnissen führen.

zeugt ist, auch zu leben, wenn es drauf ankommt. Sobald wir in Stress, Angst und Gier gefangen sind, haben humanistische Werte in den meisten Fällen de facto Feierabend.

Ausgangspunkt: Bei uns selbst beginnen

Wir können im Arbeitsalltag immer wieder ein kurzes, realitätsnahes Self-Assessment vornehmen: „In welcher Condition bin ich gerade/ Welches Programm läuft ab? Welche Bedürfnisse sollte ich ernst nehmen, um mir wieder voll zur Verfügung zu stehen?" Diese Kompetenz zu entwickeln, ist die Basis erfolgreicher Führungsarbeit.

Die realen Fühl-Denk-Verhaltensprogramme der obersten Führung prägen die Unternehmenskultur stärker als alle Projekte, Broschüren und Videostatements zusammen.

Missverständnis 3: „Aha, das kenn ich. Es geht um positives Denken."

Nein. Das klingt nett, aber funktioniert in der Praxis nicht: Gerade haben wir versucht, etwas Konstruktiveres zu denken, schon geht das ganze belastende Gedankenkarussell wieder von vorne los. Unsere Aufmerksamkeit entwischt uns gnadenlos immer und immer wieder.

Wer hier nachhaltig weiterkommen will, wird an drei Themen nicht vorbeikommen:

- Lernen, die eigene Aufmerksamkeitsspanne zu erhöhen (=länger fokussiert zu bleiben).
- Lernen, eine Grundqualität von Wohlwollen zu kultivieren.
- Beides dafür nutzen, unseren eigenen Fühl-Denk-Verhaltensprogrammen genauer und wohlwollender auf die Schliche zu kommen.

Diese Kompetenzen und ihr regelmäßiges Training sind der Kern von Mindful Leadership, dem Führungsansatz für zunehmend wache Gehirnbenutzerinnen, die damit über das enge Korsett ihrer archaischen Verhaltensprogramme hinauswachsen.

Team- und Unternehmenskultur als kollektive Interior Condition

Interior Conditions sind ansteckend. Wie Ciompi in seinem Buch „Gefühle machen Geschichte – von Hitler bis Obama" eindrücklich aufzeigt, formt sich eine Gruppe über eine verbindende emotionale Grundstimmung. Das kann Ärger über „die da oben" sein, Häme und Konkurrenz gegenüber einer Nachbarabteilung oder die missionarische Begeisterung für das neue Produkt.

Im Sinn dieser Grundstimmung werden dann gemeinsame Aufgaben auf eine bestimmte Art bewältigt (oder auch nicht), Lösungsmöglichkeiten gefunden oder systematisch übersehen, Menschen und bestimmte Qualitäten ausgeschlossen, kleingehalten oder in ihrer Entfaltung befördert, bestimmte Ressourcen einbezogen und andere ausgeblendet.

Missverständnis 4: „Ein Team-Event wird das schon richten."

Nein, wenn wir unser gemeinsames Potenzial wirklich heben wollen, braucht das permanente, bewusste Arbeit von Menschen, die sich und andere geistig und emotional führen können.

Menschen können lernen, im positiven Sinn ansteckend zu sein.

Wir alle kennen Leute, die andere einfach mitreißen können – oder runterziehen. Für beides gibt es Naturtalente. Man kann es aber auch lernen.

Missverständnis 5: „Mit Psychotricks kriegt man die Leute überall hin."

Nein. Wir alle haben ein gewisses Organ für Authentizität. Etwas in uns wittert die manipulative Absicht und ist verstimmt.

Wenn die Fassade bröckelt – und das wird sie immer – stehen Manipulatoren schnell sehr nackt da.

Ja, Mindful Leadership stellt Techniken zur Verfügung, die dabei helfen, miteinander in eine Grundhaltung von wacher, wohlwollender Verbundenheit zu finden. Immer öfter, immer rascher und immer tiefer. Ja, das hat einen tiefgreifenden Effekt auf die gemeinsame Motivation, Lösungskompetenz und Effektivität. Diese Techniken haben aber mit Transparenz und Wagnis zu tun: Letztendlich können wir andere nur einladen, sich diesem inneren Zustand zu öffnen, wenn wir den Weg dorthin selber gehen. Lebenslanges Üben, Scheitern und Weitergehen inbegriffen.

Die Steigerung der Bewusstheit in Entwicklungsprozessen

Um eine Organisation in ihrer Lebendigkeit zu erfassen, ist eine besondere Bewusstseinsqualität notwendig. Diese kann durch Schulung entwickelt und mittels Kurzinterventionen gestärkt werden.

Foto: © Salzmann

VON HERBERT SALZMANN

Die Komplexität der Wirklichkeit nimmt stufenweise zu von der Materie über das Lebendige bis hin zum Sozialen, welches den höchsten Komplexitätsgrad aufweist. Das Denken in Zusammenhängen und Prozessen, welches dem Sozialen angemessen wäre, unterscheidet sich erheblich vom materialistischen Verstandesdenken unserer Zeit. Das wurde immer wieder kritisiert, wie z.B. in Max Horkheimers „Kritik der instrumentellen Vernunft" oder in Erich Fromms „Haben oder Sein". Und es wurden immer wieder Alternativen angeregt, wie Rudolf Steiners „lebendiges Denken" oder Jean Gebsers „integrale Bewusstheit". Im Feld der Organisationsgestaltung haben solche Bewusstseinsmodelle durchaus Einzug gehalten, eben weil sie der Komplexität und Prozesshaftigkeit von Organisationen eher gerecht werden. Dafür können erstens Menschen an ihrer individuellen Bewusstheit arbeiten und zweitens kann die aktuelle Verfasstheit von Gruppen durch Übungen verbessert werden.

Durch fortgesetztes Üben machen wir unsere Aufmerksamkeit stärker und sensibler zugleich.

Individuelle Übungen zur Entwicklung der Aufmerksamkeit

In der Gegenstandskonzentration wird ein Alltagsgegenstand (Bleistift, Löffel, Schnürsenkel) einige Minuten lang mit hoher Aufmerksamkeit betrachtet, zum Beispiel eine Büroklammer. Bei der ersten Betrachtung ist ihr Begriff noch wenig lebendig. Wird ihre Entstehung und ihre Funktion genauer untersucht, so belebt sich ihr Begriff. Ein genialer Mensch hatte vor rund 130 Jahren die Idee, einen einfachen Draht so zu biegen, dass dieser seither weltweit wunderbare Dienste leistet. Der Materialaufwand ist gering, die Verarbeitung einfach und der Nutzen hoch. Der selbe Gegenstand wird nach einer solchen Übung deutlich komplexer wahrgenommen und zeigt sich als kleines Wunder unserer Kultur, weil sein Begriff innerlich belebt wurde.

Eine komplexere Übung ist die sogenannte Samenkorn-Übung. Der Same hat eine Kraft in sich, die bei Kontakt mit den Elementen das Korn aufbricht, einen Keim bildet, und dann sukzessive eine differenziert ausgebildete Pflanze hervorbringt. Diese Pflanze verändert sich im Jahreszyklus, wächst und bildet neue Samen, alles ganz gemäß der Kraft, die als Potential im Samen angelegt ist.

Die Kraft ist schon im Samen da, als wirkende Kraft, aber unsere Aufmerksamkeit ist noch zu schwach, um diese Wirklichkeit zu erfassen. Durch fortgesetztes Üben machen wir unsere Aufmerksamkeit stärker und sensibler zugleich,

sodass sie zunehmend auch die Lebendigkeit eines Samens „wahrnehmen“ kann.

Im Sinne des Konstruktivismus ist jede Wahrnehmung schon zugleich eine vorbewusste geistige Durchdringung (Begriff) von Sinnesdaten. Im Sinne einer lebenspraktischen, ganzheitlichen Vernunft können diese Konstruktionen der Wahrheit näher sein, oder weniger, je nach dem Grad der Aufmerksamkeit.
Solche Übungen müssen meist über eine längere Zeit wiederholt werden, bis sie Früchte tragen. Letztlich befähigen sie uns, die Wirklichkeit nicht nur äußerlich-gegenständlich wahrzunehmen, sondern auch systemisch-komplex und lebendig-prozessual.

Natürlich erzieht uns das Leben selbst auch zu diesen Fähigkeiten, wenn wir Gelegenheit dazu nutzen. Menschen, die sich freiwillig darin schulen, erschließen sich die erweiterte Bewusstheit allerdings deutlich schneller. Für Beratung und Management stellt die geschulte Aufmerksamkeit letztlich eine grundlegende Schlüsselkompetenz dar. Sie ist nach William James „die eigentliche Wurzel von Urteilskraft, Charakter und Wille.“ Der diagnostische Blick wird dadurch erweitert und die Ideen für Interventionen können aus der inneren Dynamik der Organisation heraus entwickelt werden. Wenn Beteiligte oder ich selbst aus dieser gesteigerten Urteilskraft heraus Erkenntnisse und Vorschläge einbringen können, reagiert die Gruppe nicht selten mit einem Wiedererkennen des Eigenen und folgt mit gestärktem Vertrauen dem Prozess.

Gruppenübungen zur Hebung von Aufmerksamkeit und selbstloser Urteilskraft

Damit in Gruppenprozessen effektive Sach- und Handlungsurteile gefällt werden können, ist eine adäquate Atmosphäre notwendig, für die kleine Vorübungen hilfreich sind. Die einfachste davon ist das Spüren der Fußsohlen. Dieses Spüren kann durch Übung immer länger aufrechterhalten und auf den ganzen Körper ausgedehnt werden. Auch Schirennfahrer machen solche Übungen vor dem Start. Ein Mensch, der sich spürt, nimmt umfassender wahr, ist mehr mit seiner Intuition in Kontakt und handelt effektiver.

Ist die Gruppensituation teilweise blockiert oder verspannt und insbesondere durch aktuelle Streitigkeiten und Konflikte beeinträchtigt, so sind einleitende Schattenübungen hilfreich, kombiniert mit der Fußsohlenübung. In Paaren, am besten mit konträren Partnern, findet ein persönlicher Austausch statt zu einer herausfordernden Frage: „Was habe ich in der letzten Zeit (nicht) getan, was mir aus heutiger Sicht leid tut?“ Danach können Einzelne ihre Statements auch im Plenum aussprechen.

Solche Übungen befähigen uns, die Wirklichkeit systemisch-komplex und lebendig-prozessual wahrzunehmen.

Durch solche Übungen kann sich die Gruppen-Atmosphäre deutlich verbessern. Dies liegt daran, dass der höhere Ich-Anteil oder das Selbst (C.G. Jung) gegenüber der Maske und dem Schatten gestärkt wird. Dadurch wird eine bessere Grundlage für selbstlose und sachgemäße Gruppenurteile sowie für mutige und schöpferische Ideen geschaffen.

Ganzheitliche & subtile Wahrnehmung im Coaching

Die Qualität von Beratung und Coaching hängt ganz wesentlich an der Fähigkeit, eine möglichst unvoreingenommene und ganzheitliche Wahrnehmung zu entwickeln.

Foto: © Raimo.at

VON WERNER A. LEEB

Folgende Beispiele zeigen einige Wahrnehmungs-Phänomene im Coaching-Prozess auf und geben Anregungen, wie Coach oder Beraterin in jeder Phase eine ganzheitliche Wahrnehmung weiterentwickeln können:

Erste Eindrücke & Hypothesen bewusst machen

Erstkontakt & Anbahnung

Schon die Terminvereinbarung per Telefon kann erste Hinweise auf Persönlichkeitsstruktur und Verhalten der Klienten liefern. Sind Leidensdruck und Mitteilungsbedürfnis sehr hoch? Formuliert die Person umständlich oder ist sie kurz angebunden? Sachlich oder emotional? Wertet sie sich oder andere ab? Welche Formulierungen bzw. sprachliche Metaphern verwendet sie? Spricht die Person leise und verhalten oder laut und selbstbewusst? Wird lediglich der Termin vereinbart und alles andere auf den Erst-Termin vertagt, oder ist die Situationsbeschreibung kaum zu stoppen? All dies sind Informationen, die dem Coach bereits zarte Hinweise geben können, wie Klienten „ticken", welche „mentalen Modelle" bei ihnen wirksam sind oder wie die Beziehungsgestaltung aussehen könnte u.v.m. Der Coach ist bereits in dieser Phase aufgefordert, sich seine/ihre Wahrnehmungen bewusst zu machen und zu reflektieren.

Vorbereitung auf Coaching-Einheiten

Vor einem Erstgespräch genügt meist die Erinnerung an die telefonische Terminvereinbarung und die Einnahme einer neugierig-offenen Haltung.

Selbstfürsorge als „ethisches Postulat" für Coaches

Bei einem Folgetermin empfiehlt sich ein kurzer Blick auf die Notizen zur jeweiligen Klientin sowie etwaige Überlegungen zur Weiterarbeit Coaching erfordert ein hohes Maß an Präsenz und Achtsamkeit – den Klienten, aber auch sich selbst gegenüber. Insofern empfiehlt sich für Coaches vor jeder Einheit ein Moment der „Besinnung" des „nach Innen Gehens", mit Fragen wie:

- „Wie geht es mir gerade körperlich/mental/emotional?"
- „Gelingt es mir im Hier und Jetzt zu sein? Brauche ich dafür noch etwas?"
- „Was kann ich zum Coachee (noch) erinnern/visualisieren?" etc.

Erstkontakt in Präsenz

Eine Klientin kommt etwa zehn Minuten zu spät, wirkt gehetzt, entschuldigt sich wiederholt, macht fremd- und selbstabwertende Bemerkungen („Mein Kollege hat mich wieder mal hängen lassen, …" und „aber eigentlich ist das typisch für mich, ich bin ja so ein Schussel …"). Ihre Stimme ist laut und schrill, die weit geöffneten Augen verstärken den gehetzten Eindruck. Der kraftlos-schlaffe Händedruck steht dazu in einem seltsamen Kontrast. Ziel- und Auftragsklärung gestalten sich ähnlich „konfus" und „zerstreut": zum vordergründig eingebrachten Thema „Hineinwachsen in die Führungsrolle" kommen noch weitere wie „optimales Zeitmanagement" (sic!), „bessere Abgrenzungsfähigkeit", „raus aus der

Erschöpfung“ etc. Vor allem Art und Weise des Vorgebrachten lassen beim Coach ebenfalls Empfindungen der „Desorientierung“, der „Sprunghaftigkeit“, des „gehetzt Seins“ entstehen und schreien förmlich nach Fokussierung, Struktur und Entschleunigung … alles Hinweise für mögliche Interventionen oder gemeinsame Schritte der Lösungsarbeit. Desto ganzheitlicher und umfassender diese Wahrnehmungen präsent gehalten werden können, umso wirkungsvoller kann Begleitung stattfinden.

Parallel-prozesse

Arbeitsphasen

Bei Folgeterminen lassen sich Wahrnehmungen des Erstkontakts erweitern, schärfen oder korrigieren. Wichtig ist, eigene Hypothesen (die wir unbewusst immer bilden) zu überprüfen und Klienten nicht in Schubladen zu werfen, sondern vielmehr bereit zu sein, auch andere Aspekte der Person zu entdecken. Die Awareness des Coachs auf seine eigenen (auch inneren) Wahrnehmungen ist dafür sehr wesentlich – hier mögliche Beispiele:

Warum empfinde ich plötzlich diese unwiderstehliche Müdigkeit? Ist sie einer Feier am Vorabend geschuldet, oder vielmehr Ausdruck dafür, dass mich Thema oder Art und Weise der Vermittlung ermüden? Sollte es einer der letztgenannten Punkte sein, ist dies für den Coach und Coachee, wertvolle Information, die vom Coach wahrgenommen, festgehalten und gegebenenfalls zur Verfügung gestellt werden sollte. Sie kann Hinweis auf einen sog. Parallelprozess sein: sprich in der Coaching-Beziehung wiederholt sich u.U. ein Prozess aus dem Alltagsleben der Klientin. Beklagte die Klientin etwa, dass es ihr schwer falle Mitarbeiterinnen zu motivieren oder begeistern, dass Inhalte nicht gehört, verstanden oder umgesetzt werden, dann wiederholt sich hier u.U. ein Muster mit und beim Coach. Der gemeinsame Blick auf die abgelaufene Sequenz kann Aufschluss darüber geben, was Auslöser gewesen sein mag: Keine zielgruppengerechte Sprache? Voraussetzung von nicht vorhandenem Vorwissen? Information-overload? Zuviel oder zu wenig Redundanz? Monotone, emotionslose Auflistungen? Verlust des Kontakts? Monologisieren? etc.

Self-Awareness

Ein Coachee ringt bei der Situationsbeschreibung nach Worten, kann unterschiedliche Aspekte (noch) nicht fassen und plötzlich entsteht vor dem inneren Auge des Coachs intuitiv ein Bild, eine Figur, eine Metapher, welche explorierend als Option angeboten wird … und sich als „absolut treffend“ für den Coachee herausstellt. Plötzlich ergeben etliche Faktoren, die bislang wie lose Puzzlesteine wirkten, ein Ganzes, eine „Gestalt“, die in sich stimmig wahrgenommen werden kann. Solche Momente sind häufig Schlüsselsequenzen im Coachingprozess, die maßgebliche Schritte in Richtung Lösung ermöglichen.

Intuition & Imagination

Solche subtil wirkenden Phänomene treten meist dann auf, wenn die Beziehungsebene zwischen Coach und Coachee ein intensives “Mitschwingen“ und „in Resonanz gehen“ erlaubt, welche die Co-Kreation von Neuem ermöglicht. Dies setzt vor allem auf Seiten des Coachs voraus, einerseits völlig bei sich und gleichzeitig voll und ganz beim Gegenüber zu sein, sich einzulassen, unvoreingenommen, nicht wertend und offen für das, was da kommen mag!

Stimmgabel A schwingt.

Stimmgabel B beginnt in Resonanz mitzuschwingen.

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.

Foto: © Gotzel, Eva Trifft

BEATE GOTZEL, DR. DORIS WALTER, REIMUND GOTZEL I

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

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. Coachs 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 wohlgefühlt 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, Verfahrensanweisungen 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.

Ein Interview mit Friedrich Glasl:

Interior Condition und Resonanz in der Mediation

Konflikte sind ein eindrückliches Beispiel dafür, wie Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Wollen und Verhalten miteinander in Beziehung stehen. Auf allen Ebenen wird es enger, zwanghafter, unfreier. Was entsteht, wenn wir als Mediatorin damit in Resonanz gehen?

Gerade in der Konfliktarbeit spielt das Thema Resonanz eine große Rolle – also wie wir einander mit unseren Interior Conditions „anstecken"...

FG: Wenn die Konfliktparteien von ihrem Konflikt berichten, werden in ihnen die entsprechenden Gefühle, Stimmungen, Absichten wieder aktualisiert. Ein Grundproblem im Konflikt ist ja, dass Körperliches und Seelisches sehr ineinander gehen. Wenn wir uns ärgern, bekommen wir einen roten Kopf, die Muskeln verspannen sich etc.
Ich als Mediator nehme dann wahr, wie auch in mir selbst etwas in Resonanz damit geht. Zieht sich in meiner Gesprächspartnerin etwas zusammen, wenn sie von einem schmerzhaften Ereignis spricht, schließt sich etwas ab – dann spüre ich etwas von dieser Bewegung auch in mir.

Wie können wir wacher und rascher mitbekommen, was gerade läuft?

FG: Diese Phänomene lassen sich in der praktischen Arbeit gut mit künstlerischen Methoden, Bildern und Analogien erfassen. Das ist viel näher am Erleben der Beteiligten, das sich einer rein rationalen Beschreibung entzieht. Wenn ich formuliere „Ich spüre, dass da jetzt ein gewisser Nebel aufkommt" oder „dicke Luft", dann sagen meine Klienten oft „Ja so ist es. Das trifft es ganz genau!"

Wesentlich für Fortschritte in der Mediation ist Mitgefühl – mit dem Leid des anderen, mit seinem Glück, mit seiner Entwicklung

Und wie arbeitest Du dann mit diesen Wahrnehmungen?

FG: Ich kann die Konfliktparteien zum Beispiel bitten, einen „Wetterbericht" zu unserem bisherigen Gesprächsverlauf auszusprechen. Also vielleicht „Von Beginn an bewölkt, erst eher kühl, dann zunehmend schwül, drückend und bleiern wie vor einem Gewitter, wo man hofft, dass es endlich losdonnert und der Regen kommt." Und so weiter. Diese Beschreibungen fallen den Leuten in der Regel leicht. Ich lade dann zu einer „Wetter-Prognose" für den weiteren Gesprächsverlauf ein. Nach einer Weile kommt eine Auswertung: Hat sich die Prognose bewahrheitet? Oder nicht? Und was haben die Beteiligten dazu beigetragen? Dieses Wetter entsteht nicht „einfach so". Wir machen es!

Das fördert das Auswirkungsbewusstsein und die Fähigkeit, wieder mehr Selbstverantwortung für das Geschehen zu übernehmen. Nicht nur auf der Ebene des Gesagten, sondern auch für das Feinere „zwischen den Zeilen".

Wenn uns die Folgen unseres Tuns klarer bewusst werden, kommen wir also leichter wieder aus dieser Dynamik heraus und zur Besinnung. Welche Rolle spielt Empathie dabei?

FG: Eine Weile dachte man, ein rein kognitives Nachvollziehen-Können der Perspektive des anderen wäre ausreichend für Fortschritte in der Mediation. Es geht aber vielmehr um ein

Foto: © Glasl

emotionales - bis hinein ins Körperliche – Mit-Fühlen-Können mit dem Leid des anderen. Auch dazu gibt es Übungen, in denen wir beispielsweise damit arbeiten, dass die Beteiligten ihr Erleben und ihr Leid über Gestik, Mimik und Körperhaltung zum Ausdruck bringen.

Das war jetzt viel Resonanz mit schwierigen, belastenden Aspekten im Konfliktgeschehen, mit den Schattenseiten…

FG: Ja, das ist auch wichtig und unabdingbar für jede nachhaltige Lösung. Aber es ist nur die eine Seite. Mindestens so entscheidend ist auch die Frage: Wie kommen wir in Resonanz mit der Lichtseite?

So wie ich mit dem Leid des anderen mitfühlen kann, kann ich mich auch mit seinem Glück und seiner Entwicklung mitfreuen. Diese Fähigkeit wird zum Beispiel in der Mitgefühls-Meditation geübt. Das steht normalerweise nicht in den Konfliktlehrbüchern. Aber es ist wesentlich! Wenn wir uns mitfreuen, verändert auch das unsere Interior Condition bis hinein ins Körperliche. Glückshormone werden ausgeschüttet, unser Blutdruck verändert sich zum Positiven, unsere Muskulatur entspannt sich und so weiter.

Die „Lichtseite“ wird in den Gesprächen immer wieder – zumindest kurz – sichtbar. So bringt etwa eine Konfliktpartei in einem Nebensatz zum Ausdruck, dass sie auch Fehler gemacht hat, etwas bedauert und springt damit ein Stück weit über ihren Schatten.

Führung bedeutet daher, Vorbild zu sein, Vertrauen und Zutrauen proaktiv und als Vorschuss zu schenken

Auch hier: Wie arbeitest du mit dieser „Lichtseite“ ganz konkret?

FG: Ich bereite jedes Mediationsgespräch sorgfältig nach, unter anderem damit, dass ich revue passieren lasse, wo die Konfliktparteien mit ihrer Lichtseite sichtbar geworden sind. Und damit stimme ich mich dann wieder ein als Vorbereitung auf das nächste Gespräch. Das schärft meine Sinne für jedes Aufblitzen der Lichtseite.

Es ist nämlich wichtig, dass wir das als Mediatorin nicht übersehen, sondern fördern. Damit übernehmen wir auch eine Modellfunktion für die Konfliktparteien. Auf der Verhaltensebene tun wir das, indem wir Konstruktives verstärken und sicherstellen, dass es auch von der Gegenseite wahrgenommen wird.

Auf einer tieferen Ebene geht es wieder um Resonanz. Mit dem Leid und der Verhärtung der Beteiligten. Mit den positiven Regungen. Und mit dem dazwischen, nämlich dem Ringen zwischen Schatten und Licht in der Person.

Wenn wir mit diesem Ringen in unserem eigenen Inneren – als Mediator:in – einen bewussten, wohlwollenden Umgang finden, findet eine Integrationsleistung statt. Zuerst „nur“ in uns. Aber wir können davon ausgehen, dass die damit verbundenen Prozesse auch wieder – subtil aber doch - ansteckend wirken auf unser Gegenüber. Diesmal im positiven Sinn.

Foto: © shutterstock, Youtube

www.youtube.com/TrigonBeratung

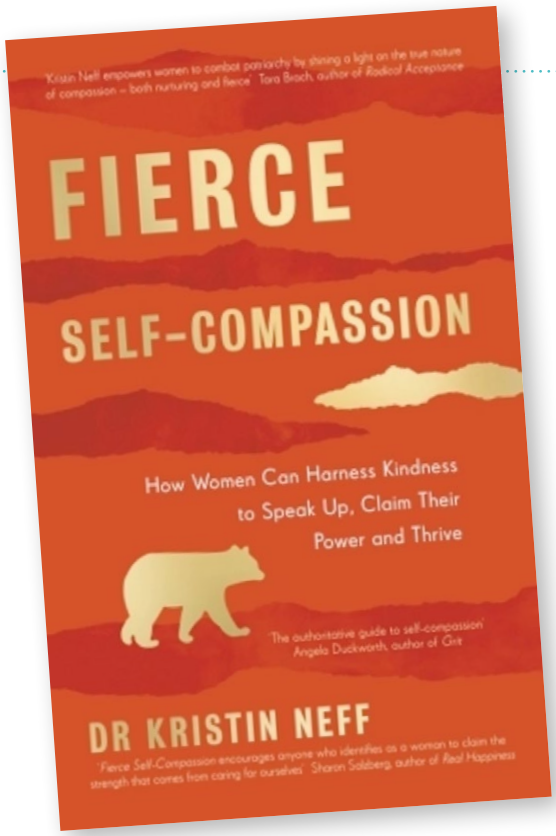
Dieser Text ist auf Basis eines längeren Gesprächs entstanden. Auf dem Youtube-Kanal von Trigon finden sich weiteren Sequenzen daraus, insbesondere mit ausführlicheren Beschreibungen der angesprochenen Methoden.

Dr. Kristin Neff

Fierce Self-Compassion.

How Women Can Harness Kindness to Speak Up, Claim Their Power and Thrive.

VON SUSANNE SKANDERA



Erschienen bei Penguin Books, 2021.

Dr. Kristin Neff, die Pionierin der Forschung zu Selbstmitgefühl, bietet in ihren Büchern auch zahlreiche Übungen und Anleitungen für die Praxis an. Ihr Verdienst ist es, aus psychologischer und wissenschaftlicher Sicht deutlich gemacht zu haben, welche zentrale Rolle Selbstmitgefühl (im Gegensatz zu Selbstmitleid oder auch Selbstwertgefühl) für unsere psychische Gesundheit und Resilienz spielt, insbesondere als effektives „Gegenmittel" gegen Druck, Stress und Selbstkritik in unserer von Leistungsorientierung geprägten Gesellschaft. Die Praxis von Selbstmitgefühl ist eine Voraussetzung für Mitgefühl und Empathie allgemein, elementarer Bestandteil von Mindfulness und der in dieser Ausgabe beschriebenen Interior Condition.

In ***Fierce Self-Compassion*** betont Kristin Neff eine wichtige und oft übersehene Komponente von Selbstmitgefühl – die kämpferische Kraft, die zum Handeln befähigt. Diese aktivierende Qualität des Selbstmitgefühls ist genauso auf das Verringern von Leiden ausgerichtet und ergänzt die zarte, fürsorgliche, mehr nach Innen gerichtete Qualität von *self-compassion*, die häufig im Vordergrund steht. Wenig überraschend richtet sich ***Fierce Self-Compassion*** betont an Frauen. Neff weist in unzähligen Beispielen und Studien nach, wie geschlechterrollenspezifische Prägung es Frauen immer noch schwer macht, Gefühle von Wut und Ärger zuzulassen und angemessen auszudrücken. Anstatt Wut als mächtige Ressource für Veränderung zu nutzen, richten Frauen daher ihre Wut häufig in Form von Selbstkritik oder Ohnmachtsgefühlen nach innen. Das hat nicht nur negative Folgen für die psychische Gesundheit von Frauen (depressive Erkrankungen sind z.B. doppelt so häufig wie bei Männern), sondern konsolidiert auch den Status Quo gesellschaftlicher Ungleichbehandlung (z.B. *equal pay*) und Machtstrukturen zwischen den Geschlechtern.

In ***Fierce Self-Compassion*** zeigt Neff anhand anschaulicher Beispiele warum es heute dringlicher denn je ist, dass Frauen Selbstmitgefühl kultivieren und dazu nutzen, Klarheit, Mut und Resilienz zu stärken und für ihre Belange einzutreten. Das Buch bietet in bewährter Manier praktische Tools und leicht nachvollziehbare Achtsamkeitsübungen, um Frauen zu befähigen, Selbstkritik loszulassen, Grenzen zu ziehen und für gesellschaftlichen Wandel zu kämpfen.

Foto: © Sulzer

Glasls Glosse

Die Insolvenzforschung hat erkannt, dass Unternehmen u.a. scheiterten, weil die Führung nur auf „hard facts" (Finanzdaten, Umsatzzahlen) geachtet und nicht die „soft facts" berücksichtigt hatte: Betriebsklima, Konflikte, Ängste und Sorgen der Mitarbeiterinnen. Die Beachtung der weichen Fakten hätte ihr schon früh Hinweise auf eine Unternehmenskrise gegeben.

Das Kernproblem war, dass auf die Wirklichkeit wie gewöhnt mit dem „Mikroskop" statt dem „Makroskop" (Joel de Rosnay, 1979) geschaut wurde. Im Mikroskop werden analytisch-rational Einzelheiten und deren Details angeschaut, wie das für technische Problemlösungen unerlässlich ist. Hingegen ist der Blick durch das Makroskop bewusst unscharf und zerlegt nicht Details. Doch er nutzt sowohl die Ratio als auch das Gefühl und Synästhesie, d.h. das Zusammenwirken mehrere Sinne zu einem Gesamteindruck, z.B. wenn wir beim Musikhören Farben sehen, bei bestimmten Farben Vitalität empfinden usw. Er ist nicht auf einzelne Elemente gerichtet, sondern auf die Gestalt der Beziehungen zwischen den Elementen. Deshalb empfiehlt sich der makroskopische Blick für soziale und wirtschaftliche Fragen. Denn beim Erfassen des sozialen Klimas bzw. der Stimmungslage in einer Organisation geht es um die Qualität der Beziehungen, eines „psycho-sozialen Feldes", des „Zwischen" – also um die Dynamik zwischen Personen und Gruppen. Mit intuitiven Fähigkeiten können wir Energien und Muster von Kräftewirkungen wahrnehmen, wie dies auch Albert Einstein, Hans-Peter Dürr und viele Spitzen-Wissenschaftler betonten (siehe BR-Alpha 2010). Während eine durch das Mikroskop gewonnene Erkenntnis zumeist statischer Art ist, ermöglicht das Makroskop ein Erfassen der Charakteristik von Veränderungsdynamiken, z.B. des Wachsens von Pflanzen und Tieren, der Entwicklung von Individuen, Gruppen oder Organisationen, oder von Krankheitsverläufen etc.!

Wie die Psychologin Regina Morgenstrahl (2019) mit Untersuchungen und Experimenten nachgewiesen hat, kann Intuition durch systematische Schulung entwickelt werden. Mit den heute oft praktizierten Achtsamkeits-Übungen wird die hierfür nötige Selbststeuerung von Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Wollen gefördert und kann weiter vertieft und gestärkt werden mit den von Rudolf Steiner (1904/05) und Georg Kühlewind (2000) entwickelten Denk-, Gefühls- und Wahrnehmungsübungen. Intuition ist nicht irgendein dumpfes Bauchgefühl, wie es vielleicht aus der Verdauung aufsteigt, sondern eine ganzheitliche Wahrnehmungs- und Erkenntnisform, die Denken und Fühlen integriert. Sie kann geschult werden wie z.B. verstehendes Hören von Musik. Dann kann Intuition zu einer zuverlässigen Grundlage von Entscheidungen für komplexe und dynamische Situationen werden.

Zitierte Literatur:
BR Alpha, Hrsg. (2010): Auf den Spuren der Intuition. Die 13-teilige Serie im BR. DVD. München.
Kühlewind, Georg (2000): Der sanfte Wille. Stuttgart.
Morgenstrahl, Regina (2019): Intuition.Theorie und praktische Anwendung. Books on Demand.
De Rosnay, Joel (1979): Das Makroskop. Reinbek bei Hamburg.
Steiner, Rudolf (1904/05): Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten? Dornach.

TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG INTERN:

NEUE TRIGON-GESELLSCHAFTER-INNEN STELLEN SICH VOR

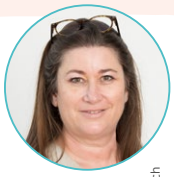


Foto: © Pullirsch

Barbara Walter-Leisch, MSc

Entwicklungsberaterin, Coach, Mediatorin und Lehrbeauftragte

begleitet Menschen, Teams und Organisationen in Entwicklungs- und Innovationsprozessen. Sie schätzt Offenheit und Klarheit, was sich auch in der Gestaltung von Kommunikationsprozessen zeigt. Ihre langjährigen Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis ergänzen ihre fundierte Prozess- und Methodenkompetenz als systemische Beraterin. Als Mediatorin unterstützt sie Menschen bei der Lösungsfindung in Konfliktsituationen, als Lehrbeauftragte liegt ihr Fokus auf dem Thema Innovations- und Unternehmenskultur.

Foto: © Moderbacher

Mag. Clemens Piber

Organisationsentwickler, Trainer, Coach und Supervisor

beschäftigt sich seit Jahren mit der Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen für Mensch und Organisation, insbesondere in den Feldern Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Mit der Methodenkenntnis unterschiedlichster Disziplinen im Rücken sieht er sich als neugierigen Generalisten. Er erachtet es als großes Privileg, Menschen und Organisationen in ihrer Entwicklung begleiten zu dürfen – Ressourcenorientierung, eine Haltung des Nichtwissens und die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit sind ihm dabei besonders wichtig.

Trigon

Beratungsangebote

Interior Condition und Resonanz

Wirkmächtige neuronale Prozesse und wie wir sie mitgestalten.

Die Interior Condition der Beteiligten und die Resonanz zwischen ihnen spielen in allen Beratungsfeldern von Trigon eine Rolle.
In Sachen **Coaching, Gruppenprozesse** und **Mediation/Konfliktmanagement** illustrieren die Artikel dieser Ausgabe bereits unsere Arbeitsweise.

Ergänzend hier noch einige weitere Beispiele im Überblick:

Persönlichkeits- und Führungskompetenzentwicklung
Die Zusammenarbeit hat sich in vielen Teams seit der Pandemie vollständig virtualisiert. Trigon bietet hier Konzeption und Durchführung von internen Learning Experiences mit dem Fokus auf Team-Performance, Burnout-Prävention und Bindung von Schlüsselpersonen an („Keep in Touch - Mit Dir selbst und Deinem Team wirksam in Kontakt kommen").

Moderation und Gestaltung von Workshops
In Innovations-Prozessen wird mit den Beteiligten nicht nur mit situativen Kreativtechniken gearbeitet, sondern auch daran, wie in der Zusammenarbeit im Unterscheid zur enorm druckvollen, eng getakteten Gegenwart ein wacheres, psychologisch sicheres und spielerischeres Klima enstehen kann - und wie jede Einzelne konkret dazu beitragen kann.

Sparring und Entwickung mit Management Teams
Management-Teams stehen immer wieder vor komplexen, strategisch bedeutsamen Entscheidungen, für die das Buy-In und ein ehrlicher Austausch der unterschiedlichen Perspektiven und Informationen wesentlich sind. Parallel zur Moderation zu strategischen Fragestellungen wird stringent an der Bereitschaft der Beteiligten gearbeitet, einander ehrlich, empathisch und wahrhaftig zu begegnen. Mit Humor und Tiefgang werden bislang unausgesprochene Vorbehalte, abweichende Perspektiven und Intuitionen zunehmend offen und zieldienlich in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND
UNTER **WWW.TRIGON.AT**
BZW. **WWW.TRIGON.DE**

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
Trausnitzstraße 8
81671 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
Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Ingo Bieringer, Martina Scheinecker, Susanne Skandera | Satz: Tom Ogris, majortom.at

Trigon
Entwicklungsberatung