



Schloss Lautrach

LAUTRACHER compass

06 | Schwerpunkt: **Polaritäten**

Harmonie
der
Gegensätze.



Polaritäten

Polaritäten

Die Einheit hinter den Gegensätzen

Das Polaritätsprinzip gehört zum Urwissen menschlicher Gesellschaften. Die Beschäftigung mit dem Thema kann uns einen ganzheitlicheren Blick auf die Welt vermitteln und für den Führungsalltag nützliche Anregungen geben.

von Gerhard Herb | Geschäftsführer

Als Führungskraft haben wir täglich Entscheidungen über Menschen zu treffen. Wir stellen Menschen ein und aus, entscheiden über Beförderungen, beurteilen die Arbeitsleistung, das Potenzial und die Eignung von Mitarbeitern. Um solche Entscheidungen treffen zu können, müssen wir uns Bilder von den Menschen machen, ihre Persönlichkeit erfassen. In der Regel tun wir das auf Basis der intuitiven Menschenkenntnis, indem wir deren Verhalten beachten und daraus auf bestimmte Eigenschaften schließen.

In diesem Vorgang suchen wir Klarheit und finden sie in der wertenden Unterscheidung: Diese Eigenschaft ist eine klare Stärke, jene eine klare Schwäche. Dieses Verhalten ist gut, jenes schlecht. Diese Art des Denkens nennen wir das Entweder-oder-Denken. Sie bringt zwar Klarheit, ist aber trennend und verstellt den Blick auf die Ganzheit.

Was verstehen wir unter Polarität?

Die alternative, vielleicht reifere Denk- und Betrachtungsweise ist das polare Denken. Den Begriff der Polarität kennen wir aus den Naturwissenschaften, der Philosophie, Psychologie und Religion. Laut Wikipedia ist der Begriff Polarität ein Ausdruck für das Verhältnis sich gegenseitig bedingender Größen, die in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen.

Die Grundlage des polaren Denkens ist die Erkenntnis, dass unser Bewusstsein, mit dem wir die Welt erfahren und erfassen, polar angelegt ist. Wir erfahren Gegensätze wie Ich und Du, oben und unten, innen und außen, männlich und weiblich. Wir symbolisieren Himmel und Hölle. Wir kennen Plus- und Minuspole in der Physik und haben eine räumliche Orientierung zum Nord- und Südpol.

Das Beispiel des Atmens vermag uns verdeutlichen, dass das Leben durch das Zusammenspiel von Gegensätzen entsteht. Ein- und Ausatmen ist eine Grunderfahrung des Menschen. Eine Polarität, ein Rhythmus wie es der Psychotherapeut T. Dethlefsen nennt, der nur auftaucht, wenn die beiden Pole zusammenarbeiten. Ein Pol bedingt den anderen und nur im Zusammenspiel entsteht Lebendigkeit. Unser Lebensrhythmus ist also nichts anderes als ein Wechselspiel zwischen jeweils zwei Polen, die sich wechselseitig bedingen und gerade in ihrer Gesamtheit erst unsere Wirklichkeit ausmachen.

Polarität als Kategorie der Charakterkunde

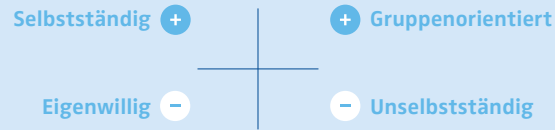
Das Polaritätsprinzip wird in der psychologischen Literatur vor allem bei T. Dethlefsen direkt angesprochen, aber auch F. Riemann und C. G. Jung beziehen sich in ihren Überlegungen zur menschlichen Psyche auf ein Denken in komplementären Gegensätzen.

Im Bereich der Persönlichkeitserfassung und -entwicklung findet polares Denken erst seit einigen Jahren eine weitergehende Beachtung und Anwendung, vor allem bei F. Schulz von Thun sowie W. Eberle. Das Polaritätsdenken findet hier seine Verbildlichung in der Figur des »Werte- oder auch Entwicklungsquadrats«. Diese Darstellung macht deutlich, dass menschliche Wertvorstellungen, innere Strebungen und Orientierungen, die man als persönliche Eigenschaften bezeichnet, sich komplementär zueinander verhalten. Deshalb ist es nach Eberle wenig sinnvoll, isoliert über eine Charaktereigenschaft eines Menschen zu sprechen, weil gewollt oder ungewollt immer die komplementäre Zwillings-eigenschaft (Schwestertugend) mitbetrachtet wird.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung dieser Gedanken: Ein zentrales Anforderungskriterium in der Arbeitswelt ist die bevorzugte Arbeits- und Lebensform eines Menschen. Im Wertequadrat kann man eine dazugehörige Charaktereigenschaft als Ausgangspunkt nehmen und durch sprachliche Umformung und Ergänzung am Wortstamm leicht die gegensätzliche Eigenschaft entwickeln.

So entsteht in unserem Beispiel aus der Eigenschaft »selbstständig« der Gegenbegriff »unselbstständig«. Man braucht jetzt nur noch die positive Vorderseite von unselbstständig und die negative Rückseite von selbstständig zu finden und hat das Wertequadrat vervollständigt. So entsteht auf der Rückseite von selbstständig der übertrieben selbstständige Mensch in seiner eigenwilligen Art und auf der Vorderseite von unselbstständig entsteht der gruppenorientierte Mensch, der lieber gemeinsam arbeitet oder gemeinsam etwas unternimmt.

Das Wertequadrat



Der volle charakterologische Inhalt des Polaritätsprinzips erschließt sich noch mehr, wenn man das Prinzip in der Form eines Verhaltenskontinuums darstellt.

Das Verhaltenskontinuum



Im Verhaltenskontinuum wird sichtbar gemacht, dass je stärker eine Eigenschaft ausgeprägt ist, desto mehr wird die gegenteilige Eigenschaft verkümmern. Jede Stärke als Ausdruck einer einseitigen Orientierung enthält somit immer zugleich eine potentielle Schwäche. Und an jeder Schwäche, die als Defizit der unterentwickelten Zwillings-eigenschaft in Erscheinung tritt, hängt eine momentan nicht erkennbare latente Stärke. Stärke und Schwäche sind also wie Licht und Schatten.

Der Mensch braucht für seine Existenz beide Seiten, weil sie ihm durch die unterschiedlichen Lebensanforderungen abverlangt werden. Zwar nie beide zu einem Zeitpunkt, aber oft doch in kurzer Abfolge und schnellem Wechselspiel.

Implikationen für das Führungshandeln

Eine polare Betrachtungsweise menschlicher Eigenschaften verhindert, dass wir den entgegengesetzten Pol lediglich in seinen Schattenaspekten wahrnehmen und beschreiben. Wir blicken ganzheitlicher auf den Menschen und lernen, seine Persönlichkeit mit einer positiven Sichtweise zu belegen. Dies stärkt das Selbstwertgefühl und eröffnet die Möglichkeit, in konstruktiver Weise an der Persönlichkeitsentwicklung zu arbeiten.

Mit dem Wertequadrat haben Führende ein Handwerkszeug, das aufzeigt, was passiert, wenn wir eine Eigenschaft überbetonen oder kontextunangemessen zeigen. Durch die überzogene Einseitigkeit wird eine an sich positive Eigenschaft zum Handicap und zur Schwäche. Die Schwäche liegt darin, dass der Mitarbeiter wegen der damit verbundenen Unterbelichtung und Verkümmern der kom-

plementären Zwillings-eigenschaft den Anforderungen auf der Gegenseite nicht mehr gerecht werden kann und dann unangemessen handelt.

Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang von »des Guten zu viel« und macht deutlich, dass eine polare Betrachtung menschlicher Eigenschaften die Möglichkeit eröffnet, sich konstruktiv über Persönlichkeitsentwicklung zu verständigen anstatt beim Tadeln und Ausmerzen stehen zu bleiben. Sein Beispiel ist das Thema, wie Menschen unterschiedliche Interessen und Vorstellungen abgleichen. Statt einem Menschen zurückzumelden: »Du bist egoistisch«, kann die Botschaft lauten: »Du hast einen klaren Blick für deine Interessen und Bedürfnisse und eine enorme Fähigkeit, sie auch durchzusetzen! Allerdings besteht die Gefahr, dass du hier des Guten zu viel verwirklichst und dass das zulasten der Fähigkeit gehen kann, zugleich auch einen fairen Blick auf die Bedürfnislage deines Gegenübers zu haben«.

Dieses konstruktive Feedback auf Basis des Wertequadrats enthält drei Komponenten: die Würdigung der Persönlichkeit, den Gefahrenhinweis bei einseitiger Überbetonung und die Andeutung einer konstruktiven Entwicklungsrichtung. Dieser Dreischritt, der so nur im polaren Denken möglich ist, eröffnet dem Menschen die Möglichkeit, sein Verhalten kontextangemessen zu erweitern.

Implikationen für die Persönlichkeitsentwicklung

Unterscheidendes Denken im Sinne von »entweder oder« verhindert unsere Weiterentwicklung und Reifung, weil es zu einer Unfähigkeit führt, unsere gegenwärtige Position zu transzendieren. Die Landkarte der Polaritäten lädt im Gegensatz dazu ein, die Weisheit dessen zu untersuchen, die in etwas Unerwünschtem liegen kann, die möglichen Schattenseiten von etwas Wünschenswertem zu untersuchen, diejenigen Aspekte von Wirklichkeit zu erfassen, welche bei der Bevorzugung eines Poles ausgeschlossen, verleugnet oder nicht voll anerkannt wurden.

Auf der polaren Gegenseite unseres Persönlichkeitsstandortes liegen unsere Lebensherausforderungen. Zu reifen bedeutet in diesem Kontext, den Gegenpol zu integrieren; das heißt, unser inneres Feindbild abzubauen und die komplementären, uns ergänzenden Qualitäten des Gegenpols, zu sehen und zu trainieren.

¹ Wikipedia <https://de.wikipedia.org/wiki/Polarität>

² Thorwald Dethlefsen. Polarität und Einheit - Urwissen der Menschheit. Aurinia Verlag. 2015

³ Fritz Riemann. Grundformen der Angst. Reinhardt Verlag. 2009

⁴ C. G. Jung. Psychologische Typen. Rascher Verlag. 1921

⁵ Fritz Westermann. Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und Anwendung. Hogrefe Verlag. 2007

⁶ Vgl. Friedemann Schulz von Thun u.a. Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt Taschenbuch Verlag. 2000

⁷ Vgl. Walter Eberle. Das KEH-System und sein Interviewverfahren bei Personaleinstellungen. In Fritz Westermann. Entwicklungsquadrat (Seite 45–57)

Fragen zum Nachdenken

eins

Kommt Ihnen das bekannt vor:
Eigentlich bin ich ganz anders, nur komme ich so selten dazu?

zwei

Kennen Sie das Gefühl von
»zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust«?

drei

Welche Persönlichkeitsmerkmale stechen bei Ihnen besonders hervor?
Mit welcher polaren Herausforderung sind Sie im Alltag konfrontiert?

vier

Spüren Sie eine polare Spannung in sich und zwischen
sich und anderen Menschen? Wie gehen Sie damit um?

fünf

Wenn Sie Ihr inneres Team aufstellen, wer hat den Lead?

sechs

Welche Ihrer Persönlichkeitsanteile verlangen
nach mehr Aufmerksamkeit?

sieben

Inwiefern entsprechen die Leitsätze Ihrer
Unternehmenskultur der Realität und wo müssen die Führenden
durch ihre Vorbildfunktion ansetzen?

acht

In welche Richtung möchten Sie als Führungskraft
die Kultur Ihrer Organisation stärken bzw. verändern?

neun

Wie gehen Sie persönlich mit der Polarität um,
Wandel herbeizuführen und dennoch Stabilität zu gewährleisten?

Wandel und Stabilität Eine Polarität in der Führungsarbeit

Dr. Oliver Ernst

Wandel gab es schon immer und wir Menschen mussten uns auch schon immer damit auseinandersetzen. In Unternehmen galt lange der Begriff der Innovation als gleichbedeutend mit dem des Wandels. In dem Maße allerdings, in dem die Dynamiken des Wirtschaftens an Fahrt aufgenommen haben – Stichwort Digitalisierung –, nehmen auch die damit einhergehenden Veränderungsprozesse an Tempo zu – Stichwort Disruption. Fortwährende Change-Prozesse haben eine demotivierende Wirkung auf Mitarbeiter. Entweder sie kündigen (innerlich) oder brennen aus. Wieviel Stabilität brauchen Mitarbeiter und wieviel Wandel ist zumutbar?

Wandel bedeutet Entwicklung und Fortschritt. Für Unternehmen und Führungskräfte heißt das, viele Widersprüche und Mehrdeutigkeiten auszuhalten. Trotz aller Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit gilt es, Stabilität für die Mitarbeiter und die Prozesse im Unternehmen zu erreichen. Eine herausfordernde Führungsaufgabe, da Mitarbeiter unterschiedliche Bereitschaft für Veränderungen haben. Es gibt Mitarbeiter, die sehr schnell auf Veränderungen zugehen und sie aktiv vorantreiben. Zugleich gibt es Mitarbeiter, die an ihren bewährten Strategien festhalten, weil sie sich damit auskennen und diese ihnen Sicherheit verschaffen. Oftmals hat sich auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter durch dieses Zuviel erheblich reduziert.

Führungskräfte müssen für das gesamte Unternehmen die Geschwindigkeit der Veränderungen steuern und dabei die individuellen Bereitschaften der Mitarbeiter im Auge behalten. Langfristige Planungen und starre Strategien haben zusehends ausgedient. Herkömmliche Konzeptionen und bisherige Planungsinstrumente geben keine fundierte Grundlage mehr für die Zukunft her. Für die Bewältigung von Veränderungsprozessen brauchen Führungskräfte neben den klassischen Führungskompetenzen die Fähigkeit, SINN zu stiften. Organisationen sollten gemeinsam die Frage nach dem WARUM der Veränderung beantworten. Eine gute Führungskraft, die Veränderungen in einer Organisation vorantreiben möchte, ist diejenige, die die Frage nach dem WARUM beantworten kann und dabei die Intelligenz der Gruppe (der Mitarbeiter) nutzt.

Vier Fähigkeiten brauchen Führungskräfte der Zukunft: Sie müssen Systeme organisieren können – im optimierenden Sinne, sie müssen Menschen unterstützen können – im Sinne der Teamführung und des Ermächtigen von Mitarbeitern, sie sollten Mitarbeiter begeistern können – im Sinne der gemeinsamen Sinnstiftung und sie sollten die Vernetzung zwischen Menschen fördern – im Sinne einer übersummativen Intelligenz. Wenn Führungskräfte diese vier Eigenschaften in sich vereinen, sind sie in der Lage, die Organisation und die Mitarbeiter mit der nötigen Stabilität zu versorgen und die Prozessmuster zu wechseln als Grundlage dafür, den Wandel optimal zu steuern.

Self Leadership

Die Arbeit mit dem Inneren Team

Interview mit Ludger Beckmann

Herr Beckmann, bei persönlicher Veränderung, Neuorientierung und bei schwierigen Entscheidungsprozessen unterstützen Sie Menschen in ihrem Prozess. Was ist Ihr Ziel und wie gehen Sie vor?

In diesen Prozessen begleite ich Menschen darin, in eine authentische Selbstführung zu kommen. Dafür ist die Arbeit mit dem Inneren Team einer der möglichen Königswege.

Was ist unter dieser Arbeit mit dem Inneren Team zu verstehen?

Das Innere Team gründet die Selbstführung auf eine systemische Form des Selbstbildes aus mehreren Teilen in uns. »Wer bin ich, und wenn ja wie viele?« titelt der bekannte Gegenwartsphilosoph Richard D. Precht. Das ist der Abschied vom traditionellen monolithischen Selbstbild der Art »ich bin ein Roter oder ein Schwarzer, ein Wissenschaftler oder ein Pragmatiker, ein ziemlich Flexibler oder sehr Strukturierter«. Wir entdecken eine Selbstbeschreibung, in der wir uns als ein funktionierendes Ganzes von Anteilen verstehen etwa wie »ich habe eine soziale Ader und ein bewahrendes Fundament, mein Wissenschaftler denkt analytisch und mein praktischer Teil handelt, ich bin ziemlich beweglich, aber meistens gut geordnet. Und von

meinen liebenswerten und liebevollen Anteilen und vielen anderen habe ich noch gar nicht gesprochen.« Das ist wie der Abschied von der Newtonschen Uhrwerksmechanik des Individuums (Individuum = das Unteilbare) hin zu einem modernen systemischen Selbstbild von verschiedenen inneren Teilen, ähnlich der Quantentheorie. Diese ist auch ein Modell, das das Atom (atomos = unteilbar) als Zusammenwirken seiner Teilchen beschreibt. Ein solches Verständnis kennen wir auch von unseren Arbeitsteams oder noch ursprünglicher aus unseren Familien, weswegen das Bild vom Inneren Familien-System (IFS) es auch noch näher trifft.

Unsere verschiedenen Bedürfnisse und Ambitionen konkurrieren oft miteinander und blockieren uns in unserem Tun. Inwiefern hilft das Modell des Inneren Teams für eine gelingende und reife Selbstführung?

Unser Inneres Team ermöglicht uns durch Achtsamkeit die Bewusstheit, dass diese einzelnen Teile von uns in Aktion treten. Das ist bereits die Hälfte der Miete. Der nachfolgende Dialog dieser oft konträren Teile ist die Vorstufe zu einem gelingenden Selbstdialog. Es geht darum, die innere Dynamik unserer Beschützer (z. B. eine innere Stimme: Das kannst du jetzt nicht brin-

gen) und unsere beschützenswerten, lebendigen Teile (Ich würde jetzt gerne mal so richtig loslegen) durch unser erwachsenes Ich weise zu balancieren. Dafür hilfreich ist ein Dialog dieses »Selbst«, das eben nicht ein egoistisches Funktions-Ich ist, mit jenen zum Teil besetzten Teilen, die von irgendwas geritten sind.

In Ihrem Seminar »Selbstkompetenz stärken« ist von Selbstbewusstheit, Selbstvertrauen und Selbstorganisation die Rede. Klingt auf den ersten Blick nach Selbstoptimierung des Menschen.

Was steckt wirklich dahinter?

Ja, am Beach von Los Angeles stoppen die Bay Watchers jene Jogger, die sie das dritte Mal an dem Tag vorbeilaufen sehen und fragen sie, ob sie im Fitnesswahn nach Joggen süchtig geworden sind.

Die Arbeit mit dem IFS läuft nicht irgendwelchen implantierten Zielen hinterher. Ihr Fokus liegt auf der Stärkung der inneren Achtsamkeit, in der wir gewahr werden, wer gerade in uns das Heft in der Hand hat, und wie wir uns selbst in eine gute Richtung balancieren können, z. B. in innere Zufriedenheit, Heiterkeit, Mut oder Güte. Sie beachtet, was die Teile in uns, die dem entgegenstehen, brauchen, damit sie mitmachen können.



Selbstoptimierung wäre somit definiert als sich selbst dahin bewegen oder zwingen, wozu man sich ein unreflektiertes Ziel gesetzt hat. Während ich unter Selbstführung den Weg verstehe, der zu werden, der ich im Grunde meines Wesens bin. Und das ist erfahrungsgemäß eine Entdeckungsreise bzw. ein Entwicklungsweg.

Verlernen wir in einer hochkomplexen Gesellschaft aktiv präsent zu sein und welche analoge Führungskraft braucht es in einer digitalisierten Arbeitswelt?

In der hochkomplexen digitalisierten Gesellschaft lauern hinter jeder Ecke zig Reize, Ablenkungen und Herausforderungen. Verlieren wir dadurch den Kontakt zu uns selbst, verlieren wir auch unsere Führungskompetenz. Nach außen zu Mitarbeitern und nach innen zu uns selbst. Achtsamkeit als Präsenzform des Geistes, Körperbewusstheit in unserem Leib und aufmerksame Zuwendung in Beziehungen helfen uns in einer digitalisierten und beschleunigten Welt, uns als Menschen nicht zu verlieren, sondern mit dabei zu haben. So können wir auch daran reifen.

(Das Interview führte Christina Kral-Voigt, Kundenberatung | Salesmanagement.)

LAUTRACHER SALON

Schöne neue Welt?!
Das Zusammenleben
zukünftiger Gesellschaften.
26. April 2018



Der Lautracher Salon knüpft an eine Geisteskultur an, die zu einem offenen und inspirierenden Diskurs anregt und Menschen einlädt, miteinander ins Gespräch zu kommen. Mit unseren Gästen aus Wirtschaft und Wissenschaft, Politik und Kultur betrachten wir vielschichtige Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln.

Was will der Lautracher Salon?

Wir möchten mit unserer Veranstaltung einen Zeitraum bieten für Überlegungen und Denkanstöße, interessante Ein- und Ansichten, Visionen und Erfahrungen – alles mit Blick auf die Digitalisierung. Uns interessiert weniger der Status quo, vielmehr interessiert uns, was sich gerade auf den Weg macht.

Der Lautracher Salon 03 behandelt das Zusammenleben zukünftiger Gesellschaften. Wie entwickelt sich unsere Gesellschaft, wenn die Arbeit als sinnstiftendes Moment womöglich ausgeht und es neue Formen von Gemeinschaft und Leben geben wird? Können zukünftige Generationen auf einem ähnlichen Wohlstands- und Bildungsniveau wie heute leben? Werden digitale Technologien es uns ermöglichen, besser miteinander und den Ressourcen des Planeten umzugehen? Wird unsere Arbeit sogar dank der Digitalisierung menschlicher oder ist dies Sozialromantik? Diese Fragen stehen im Zentrum des Lautracher Salon 03: **»Schöne neue Welt?! Das Zusammenleben zukünftiger Gesellschaften«.**

Sie sind herzlich eingeladen!

Sind Sie dabei?

Informationen und Anmeldung:

Christina Kral-Voigt M. A.
Kundenberatung | Salesmanagement
Telefon +49 (0) 8394 910 415
c.kral-voigt@schloss-lautrach.de

Vorschau:

Lautracher Salon 04

23. Oktober 2018

Was Roboter nicht können.

Die neuen Fähigkeiten der
Führungskräfte.



Sache und Mensch: Die Ur-Polarität aller Unternehmenskulturen

von Dr. Claudio Weiss

☞ Unternehmen sind keine Geselligkeitsveranstaltungen. Sie dienen vielmehr einem bestimmten Zweck. Der Unternehmenszweck schafft Sachgegenstände, ja Sachzwänge, ruft nach Sachverstand und Sachlichkeit. Gleichzeitig sind es Menschen, die in arbeitsteiliger Gemeinsamkeit sachbezogene Ergebnisse erbringen sollen. Darum zu Recht der Ruf nach Menschlichkeit, wertschätzender Führung und Potenzialentfaltung der Mitarbeiter.

☞ Ist der Mensch im Unternehmen, wie es in vielen Leitbildern steht »Mittelpunkt«? Oder ist er, wie es viele Mitarbeiter ausdrücken würden, »Mittel! Punkt!«. Er ist beides: Mittel zum (Unternehmens-) Zweck, zum Beispiel bei einer Airline Passagiere von A nach B zu fliegen, und gleichzeitig auch Selbstzweck, weil ein Mensch, wie schon Immanuel Kant feststellte, bei reiner »Verzweckung« seine Menschenwürde verlieren würde. Wir haben es hier mit einer klassischen Polarität, mit einem Sowohl-als-auch zu tun, wie Gerhard Herb es in seinem Leitartikel beschrieben hat.

☞ Während die Struktur und Organisation eines Unternehmens vor allem die Sache (z. B. Prozesse, Entscheidungswege) im Auge hat, geht es in der Unternehmenskultur primär um das menschliche Miteinander. Um Werthaltungen, die sich darin zeigen, wie man im Unternehmen denkt, fühlt, entscheidet, handelt, untereinander und nach außen kommuniziert. Eine gute Unternehmenskultur bringt Sache und Mensch, das Wohlergehen des Unternehmens und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in Einklang. Anders als zu Beginn des vorigen Jahrhunderts, als man unter dem Stichwort »Taylorismus« wähte, Menschen auf Ausführende im Produktionsprozess reduzieren zu können – grandios karikiert im unvergesslichen Charly Chaplin Streifen »Modern Times« –, wissen wir heute, dass die Kultur im Unternehmen ein Erfolgsfaktor ersten Ranges ist.

☞ Kultur ist die »Heart- und Mindware« jeder Organisation, zwar weicher, aber häufig stärker als offizielle Regelwerke. Kulturentwicklung ist deshalb das Herzstück jeder Organisationsentwicklung. Sie vollzieht sich als organisches Wachstum im Zusammenspiel von täglich gelebter Führungspraxis und bewusst angewendeter Erkenntnisse, wie wir Menschen ticken. Übrigens eine weitere Polarität, die zu verwirklichen wahre Führungskunst ausmacht.

Seminarempfehlungen

Leadership

Lautracher Leadership-Training

Trainer: Gerhard Herb

Start: 02. – 04.07.2018 (2. DF)

Start: 27. – 29.09.2018 (3. DF)

Emotionale Intelligenz und Führung

Trainer: Walter Wölfle

Start: 19. – 21.11.2018 (2. DF)

Management

Führen zwischen Wandel und Stabilität

Trainer: Dr. Oliver Ernst

02. – 04.07.2018 (2. DF)

22. – 24.11.2018 (3. DF)

Selbstführung

Selbstkompetenz stärken

Trainer: Ludger Beckmann

Start: 20. – 22.09.2018 (2. DF)

Neu

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Trainer: Dr. Claudio Weiss und Karl Kistler

08. – 09.10.2018

Führung heterogener Teams

Trainerin: Dr. Ramona Zuehler

11. – 13.10.2018

DF = Durchführung

Buchtipp

Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte von Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann

Miteinander reden ist von zentraler Bedeutung für Führungskräfte. Weder ihre fachlichen Kompetenzen noch ihre Position schützen sie vor Missverständnissen, Unklarheiten und verfehltem Gesprächsaufbau. Ihre Aufgaben in Teams und hierarchisch strukturierten Unternehmen verlangen aber, dass sie auf der Grundlage sachlicher und menschlicher Klarheit ihre Kontakte und Beziehungen effektiv und erfreulich gestalten, auch und gerade bei konfliktgeladenen Themen. An den besonderen Aufgaben von Führungskräften orientiert, verbindet dieses Handbuch Anleitungen, eingefahrene Kommunikationsweisen zu hinterfragen, mit lehrreichen Fallbeispielen und Übungen für konstruktives Miteinander reden.

Impressum

Management Centrum
Schloss Lautrach GmbH

Schlossstr. 1 | 87763 Lautrach
Tel. +49 (0) 8394 910 415
seminare@schloss-lautrach.de
www.schloss-lautrach.de

Redaktion

Gerhard Herb,
Christina Kral-Voigt

Konzept und Gestaltung
oup kommunikation

Druck

Druckerei Joh. Walch

Weitere informative Beiträge
und Interviews unserer Experten
zum Schwerpunktthema Polaritäten:
polaritaeten.schloss-lautrach.de

