



Schloss Lautrach

LAUTRACHER compass

05 | Schwerpunkt: **Reife**



Sei klug
und weise!

Der reife Manager

Eine vernachlässigte Kategorie

von Gerhard Herb | Geschäftsführer

Volatile Marktbedingungen, schnelle Veränderungszyklen, komplexe Organisationsumfelder und fordernde Mitarbeiter schaffen heute vieldeutige Kontexte, die Manager vor große Herausforderungen stellen. Diese Zeiten und Rahmenbedingungen benötigen reife Führungskräfte, Menschen mit gewachsenem Lebensvertrauen, mit ausgebildeter Lebensklugheit und gesundem Menschenverstand (Common Sense).



Was ist Reife?

Unser menschliches Leben ist ein dauerndes Werden. Von daher sind wir Menschen auch nie ganz »ausgereift«. Menschliches Wachsen und Reifen ist also ein prozesshaftes Geschehen und vollzieht sich im Wechselspiel von Anlage und äußeren Einflüssen (Umwelt). Es ist gekennzeichnet durch einen Kompetenzerwerb, durch ein Mehr an Vermögen und an Können. Anders ausgedrückt handelt es sich um einen Prozess des »Erwachsen«-Werdens. Eine reife, erwachsene Persönlichkeit verfügt über Vernunft, Autonomie, Eigenverantwortlichkeit und zeichnet sich durch eine selbstständige Beherrschung der Lebensführung aus.

Noch differenzierter beschreibt der Logotherapeut Alfried Längle¹ menschliche Reife. Nach seinen Forschungen lässt sich beim Menschen eine kognitive, emotionale, moralische und existenzielle Reifung beobachten. Der reife Mensch betrachtet die Welt durch die Brille der »Nüchternheit« und nimmt die Gegebenheiten an, wie sie sind (kognitive Reife). Er steht in Beziehung zum Leben, hat einen Zugang zu seinen Gefühlen und kann sich auf Beziehungen und Werte einlassen (emotionale Reife). Er steht zu sich selbst, kann das Eigene authentisch vertreten, sein Handeln verantworten und anderen Menschen offen begegnen (moralische Reife). Letztlich fühlt er sich als Person und in seinem Wirken eingebettet in größeren Zusammenhängen und ist auf eine konstruktive, sinnvolle Zukunft ausgerichtet (existenzielle Reife).

Der Benediktiner und Zen-Meister Willigis Jäger² fügt diesem Bild noch weitere Aspekte hinzu. Reif oder weise sein zeigt sich für ihn in der Fähigkeit, Distanz zu gewinnen zu sich selbst und zu den vielen vermeintlich wichtigen Dingen des Alltags. Zeigt sich weiterhin im Vermögen, die Welt, das Leben, die Arbeit und die Menschen aus immer wieder neuen Perspektiven betrachten zu können. Zeigt sich im Interesse und an der Freude an schönen Dingen, an Musik, Literatur und Religion. Zeigt sich auch in der Fähigkeit, sich nicht von Sorgen niederdrücken zu lassen und die Kunst des Loslassens zu beherrschen. Wer festhält, hindert sich am Wachsen und Reifen, so Willigis Jäger.



Woran erkennt man unreife Menschen?

Unreife Menschen, so die Logotherapeutin Boglarka Hadinger³, erkennt man z. B. an einer extremen Ich-Orientierung, die sich in der Unfähigkeit ausdrückt, vom anderen her zu denken. Menschen mit wenig Reife zeigen sich meist unfähig auf Augenblicksbefriedigungen für einen größeren Wert zu verzichten und flüchten vor Verantwortung. Sie sind mehr am Nutzen als am Sinnhaften orientiert und geben sich häufig beratungsresistent. Letztlich, so die Therapeutin, stellen sie sich selten die Frage, ob etwas dieser Welt gut tut oder schadet.

Für den amerikanischen Hochschullehrer und Psychotherapeut Thomas Moore⁴ ist der auch in Managerkreisen häufig zu beobachtende Narzissmus ein Zeichen von Unreife. »Ein narzisstischer Mensch will – auf unbeholfene Weise und letztlich vergeblich – ein Besonderer sein. Dazu muss er sein Vorhandensein eigens herauskehren: Seht, was ich alles kann! Ich bin etwas Besonderes, ich bin auserwählt, liege in allem richtig und du nicht. Der Narzisst glaubt zu wissen, wie alle anderen zu denken und zu leben haben – nämlich so wie er. (...) Der Narzisst ist nicht fähig, sich in die Gemeinschaft einzubringen. Er träumt davon, außergewöhnlich und aufsehenerregend erfolgreich zu sein.«

Dieses übersteigerte Ego lässt anderen wenig Raum und setzt seine Lebensenergie weniger zum Wohle des Unternehmens bzw. der darin tätigen Menschen ein, sondern an der eigenen Auszeichnung.



Worin zeigt sich menschliche Reife im Führungsalltag?

Eine reife Persönlichkeit lebt und führt auf Basis dessen, was wir Common Sense nennen. Seinen gesunden Menschenverstand anzuwenden heißt, so der bekannte Benediktinerpater David Steindl-Rast, der über dieses Thema ein lesenswertes Büchlein verfasst hat, gemäß etwas »Verstandenem« zu leben. Heißt, mit beiden Füßen in der Welt zu stehen und die Dinge nicht nur mit dem Verstand und der Vernunft zu betrachten, sondern auch mit dem Herzen. Common Sense lebt von einer Einheit von Kopf und Herz: »Gesund kann unser Menschenverstand nur sein, wenn er sich nicht allein im Hirn befindet, sondern von Herzen kommt – vom Herzen als dem innersten Lebensbereich, in dem wir mit allem Leben auf der Welt zutiefst eins sind«, so Steindl-Rast.

Ein Mensch, der aus dem gesunden Menschenverstand lebt, empfindet Freude dabei, seine Weisheit mit allen anderen zu teilen. Er ist bereit, von anderen zu lernen, genau wie auch er an andere etwas weitergeben kann. Er erfreut sich an der Vielfalt und Andersartigkeit menschlicher Individualität und gönnt anderen ihren Erfolg, den er tatkräftig fördert. Dieser Sinn für das Gemeinsame und das Gespür dafür, dass sich nur in Beziehungen entdecken lässt, wer und was man ist, ist wohl die zentrale Kompetenz von Führenden im 21. Jahrhundert.

Im Gegensatz zum egozentrierten Narzisst, der sich zum Mittelpunkt der (Unternehmens-) Welt erklärt, hat der Common Sense-Manager verstanden, dass es am besten gelingt, seinem eigenen Leben Sinn zu geben, indem wir zum sinnvollen Leben eines Mitmenschen beitragen. Dazu gehört auch, sich selbst weniger wichtig zu nehmen. »Wer sich selbst nicht mehr so wichtig nimmt, atmet freier und gewinnt erst von da aus in der Einschätzung anderer wirklich an Gewicht«, beobachtet der schon zitierte Steindl-Rast.

Ein weiteres Erkennungszeichen menschlicher Reife ist die Gesprächsfähigkeit. Sie zeigt sich in einer souveränen Kommunikation, die getragen ist von einer DU-Orientierung, konstruktiven Konfliktfähigkeit und der Tugend der Demut. Diese Tugend zeigt sich auch im Umgang mit Macht. Macht in unreifer Hand korrumpiert. Autoritäre Macht hat Angst davor, hinterfragt zu werden. Echte Autorität dagegen lässt sich anfragen und nutzt seine Macht dazu, Menschen zu fördern, damit sie eigenständig werden. Dieses Ermächtigen zeichnet reife Manager aus.

Auf das Thema Achtsamkeit weist der Jesuit und Managerberater Niklaus Brantschen⁵ hin. In einem Interview plädiert er dafür, dass Manager sich in der Kunst der Achtsamkeit üben, im »achtsamen Wahrnehmen von Leben in all seinen Formen, kluges Urteilen und entsprechendes Handeln zum Wohle aller, Umwelt und Nachwelt eingeschlossen.« Denn nur wenn der Mensch bei sich ist, so Brantschen, kann er auch ganz bei den anderen und bei der Sache sein. Menschen, die in sich ruhen, bedürfen auch weniger des ständigen Zuspruchs von außen, der sie in Abhängigkeit hält und unfrei macht, gute Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus lebt der reife Manager aus einem Gefühl der Dankbarkeit und in dem Bewusstsein, dass nichts selbstverständlich ist in diesem Leben.

Letztlich übt sich ein reifer Manager in der Kunst der Selbstreflexion und ist neugierig und offen für das Feedback seiner Kollegen und Mitarbeiter. Nur wenn wir unsere Wirklichkeitskonstruktionen immer wieder im Dialog mit anderen hinterfragen und überprüfen, sind wir in der Lage, uns weiter zu entwickeln und die Gefolgschaft unserer Mitarbeiter zu erlangen.

Lassen wir zum Schluss die Autorin Christina Löwe⁶ zu Wort kommen: »Die Führungskräfte von morgen aber, die in einer digitalisierten Wirtschaft mehr Komplexität denn je aufnehmen und verarbeiten, Innovationen und Kreativität fördern müssen und Menschen ohne Hierarchien führen wollen, stehen vor neuartigen und großen Herausforderungen. Ihnen, ihren Teams und Mitarbeitern ist zu wünschen, dass das Thema Reife daher in Zukunft eine Rolle spielen wird.«

¹ Alfried Längle: Phasen im Erwachsenenleben? – Entwicklung und Werden jenseits der Determination bso – Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung Schweiz – Journal 2, 6-10 (2014)

² Willigis Jäger: Das Leben endet nie. Über das Ankommen im Jetzt. Herder Verlag, 2005

³ Boglarka Hadinger: Mit dem Leben reifen. Interview in Welt der Frau Nr. 4|2009

⁴ David Steindl-Rast: Common Sense. Die Weisheit, die alle verbindet. Claudius Verlag, München, 2009

⁵ Niklaus Brantschen. Ein Leader brennt für eine Sache, ohne auszubrengen. Interview in KMU Magazin, Nr. 10|2015

⁶ Christina Löwe: Warum gute Führung persönliche Reife voraussetzt. In EDITION F. Artikel vom 22.01.2016

Fragen zum Nachdenken

eins

Wie definieren Sie für sich »Reife«?

—

zwei

Halten Sie sich für reif und wenn ja, warum?

—

drei

In welcher Situation haben Sie sich zuletzt als »unreif« erlebt?

—

vier

Beschäftigen Sie sich manchmal zu viel mit sich und Ihrer Wirkkraft statt anderen mehr Raum zur Entfaltung zu geben?

—

fünf

Geben Sie Ihren Mitarbeitern das, was ihnen zusteht, sozusagen das Ihrige und nicht das Gleiche?

—

sechs

Wann haben Sie zuletzt jemandem richtig zugehört und dabei einiges über sich selbst erfahren?

—

sieben

Was wollen Sie in Ihrem Leben unbedingt noch lernen?

—

acht

In welcher Situation hat jemand zu Ihnen gesagt: Da habe ich dich als kluge | reife Person erlebt?

—

neun

Fällt es Ihnen leicht, als erfahrene Führungskraft auch mal einen klugen Rat einer jüngeren Person anzunehmen?

—

zehn

Welchen Beitrag können Sie für die Gestaltung einer »reifen Organisation« leisten?

Selbstkompetenz. Was ist das? Wozu nützt sie?

von Ludger Beckmann

»Wenn die Macht der Liebe die Liebe zur Macht überwindet, erst dann wird es Frieden geben.

(Jimi Hendrix | Musiker, 1942 – 1970)

Selbstkompetenz ist die Fähigkeit, mit sich selbst so umzugehen, dass ich mit mir zufrieden bin. Dazu gehören Selbstwahrnehmung, Kritikfähigkeit, Selbstbewusstsein im Sinne von Selbstbewusstheit und Selbstwert, Selbstvertrauen, Selbstliebe, Selbstorganisation und Selbstführung, auch Emotionsregulation genauso wie Einsicht in und Nachsicht mit meinen eigenen Schwächen, sich ein Herz fassen sowie ein Gefühl von eigenem Sinn.

🐼 Selbstkompetenz ist eine ewig alte Disziplin, sagte schon Sokrates: »*Wer die Welt bewegen will, sollte erst sich selbst bewegen.*« und wird doch gerade von den Neurowissenschaften entdeckt. Wieviel Neuland darin noch steckt, zeigt auch der recht magere Eintrag auf Wikipedia zum Thema. Das Beste hieraus ist noch die Definition der deutschen Kultusministerkonferenz von 2011, die Selbstkompetenz beschreibt als »die Bereitschaft und Fähigkeit, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fort zu entwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.«

🐼 Aus dieser Definition wird sichtbar, wie weit selbst die offizielle Bildung und Pädagogik noch entfernt ist vom Fühlen, Erspüren, von der Selbstreflexion und der Selbstliebe.

🐼 Wie aber können wir unsere Persönlichkeit mit SELBST-Kompetenz nun so entwickeln, dass wir uns selbst gut sind? Wenn wir uns nur als Individuum (Unteilbares) verstehen, bleiben wir – als sich entwickelndes Lebewesen – systemisch gesehen ein geheimnisvolles Rätsel. Denn wie könnte ein in sich geschlossenes System sein eigenes Ziel, geschweige denn seinen eigenen Sinn oder Werte bestimmen?

🐼 Selbstkompetenz reflektiert sich also unter dem Firmament unserer globalen Umwelt und im Nest unserer sozialen Zugehörigkeit als eine geschenkte und erlernbare Gabe des Bewusstseins. Sie ist das beherzte Gegenwartsexperiment, uns aus den Erfahrungen des Erlebten heraus (z.B. Kindheitserlebnisse) in einen Sinnentwurf von Zukunft hinein zu entwickeln. Dieser Reifungsprozess lässt unser Herz sich öffnen – bisweilen auch unter Wachstumsschmerzen. Öffnen für die Liebe zu uns selbst, unseren Mitmenschen und die Schönheit dieses Lebens. Das stärkt unsere Klarheit, unsere Fähigkeit mit authentischer Begeisterung andere zu gewinnen und den notwendigen Wandel mit Fürsorge angstfrei und beherzt zu gestalten. Selbstbestimmte Agilität ist dann etwas anderes als ein digitalisierter Stressfaktor.

🐼 Der große Beziehungsphilosoph Martin Buber sagt: »*Bei sich beginnen, aber nicht bei sich enden. Sich erfassen, aber sich nicht ständig mit sich selbst befassen.*« Dass dieses Reifen nicht von heute auf morgen passiert, sondern ein Entwicklungsweg von Selbsterkenntnis, Achtsamkeit und Beziehung ist, erscheint evident.

Auf dem Weg zur reifen Organisation

Interview mit Wolfgang Wirth

Was kennzeichnet eine reife Organisation?

Organisationen werden in der heutigen Systemtheorie als lebensfähige Systeme betrachtet, die durch die Interaktion der Menschen in der Organisation in ihrem höchsten Reifegrad zur Selbstgestaltung, Selbstreflexion und Selbstorganisation fähig sind, um das Wachstum und die Überlebensfähigkeit ihrer Organisation zu sichern. Von daher können sich Organisationen nur in dem Maße weiterentwickeln, wie die in ihr tätigen Menschen.

Wie ist der Weg zu einer reifen Organisation?

Alles Leben beginnt mit der »Geburt« bzw. Gründung einer Organisation. Letztendlich steht immer eine »schöpferische Tat« eines oder mehrerer tatkräftiger Unternehmer im Vordergrund. Im Zuge der Gründung bildet sich um die Person des Gründers, mitunter auch im Netzwerk, eine Art »Familie«. Der Gründer steuert in dieser Konstellation mit seinen »Pionieren« durchaus für eine gewisse Zeit souverän und pragmatisch die Geschicke des Unternehmens. Von daher wird diese erste Entwicklungsphase auch gerne Pionierphase genannt.

Mit zunehmender Unternehmensgröße entstehen an verschiedenen Stellen innerhalb der Organisation, die mit dem Erfolg des Unternehmens nicht mitwachsen, wie z. B. Buchhaltung, Einkauf, Logistik, Qualitätssicherung, sogenannten Wachstumsschmerzen, die sich zu meist in aufreibenden Ressourcen- | Verteilungskonflikten manifestieren. Im Zuge dieser Differenzierungsphase (Adoleszenz) wird in der Organisation der Ruf nach Selbstbestimmung, Ordnung und neuen Strukturen laut und es stellen sich Fragen zur Standardisierung, Spezialisierung, Koordinierung und Formalisierung. Während beim Gründer die wirtschaftliche Leistung seines Unternehmens im Vordergrund steht und er aus der Organisation so wenig wie möglich Schwierigkeiten haben will, rückt von nun an die Organisationsentwicklung verstärkt in den Vordergrund.

Ab diesem Zeitpunkt ist es erforderlich, die Unternehmensstrategie, Kommunikationswege und Arbeitsprozesse in der Organisation zu vereinsamen, um Sinn und Nutzen des Tuns in die Mannschaft zu integrieren (sog. Integrationsphase). Auch jeder noch so fähige Unternehmer stößt irgendwann an die Grenzen seiner Handlungs- und Steuerungsfähigkeit, denn die immer schneller folgenden Veränderungen im technischen, sozialen und wirtschaftlichen Bereich können mit der Statik der Differenzierungsphase nicht mehr bewältigt werden. Durch diesen Übergang von der Differenzierungs- zur Integrationsphase werden nicht nur Führung und Organisation grundlegend gewandelt, sondern die an diesem Prozess aktiv beteiligten Menschen erwerben dabei gleichzeitig die Fähigkeit, ihre Organisation auch künftig auf die neuen Anforderungen des Marktes abzustimmen.



Neu im Team:

Wolfgang Wirth

Senior Consultant Organisationsberatung

Tel. +49 (0) 8394 910 481

w.wirth@schloss-lautrach.de

Was kann Organisationsberatung in diesem Kontext leisten?

Eine systemische Organisationsberatung legt den Reifeprozess als einen umfassenden Lern- und Entwicklungsprozess an. Angefangen von entwicklungsdiagnostischen Organisationsanalysen zum Reifegrad von Organisationen und Organisationsteilen, über die Verifizierung der Unternehmensstrategie, die Entwicklung von alternativen Organisationsdesigns, die Ausgestaltung von neuen Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen, die Organisation von Lernprozessen, bis hin zur Begleitung | Unterstützung von Teams in der selbstständigen Lösungsfindung und in der Kooperation mit anderen Teams.

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

Welche Prinzipien der Organisationsentwicklung halten Sie für wichtig?

Eine der wesentlichen Maxime für die Organisationsentwicklung ist die grundsätzliche Arbeitshaltung, »Betroffene zu Beteiligten zu machen«. Ein gemeinsamer Reifeprozess kann nur gelingen, wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte situativ in die Veränderungsvorhaben mit eingebunden werden und auch sich eingebunden fühlen. Denn Reife wirkt ansteckend. Ein Mitarbeiter, der reife Kollegen, Führungskräfte oder Unternehmer kennenlernen darf, hat somit die Chance, auch selber in diese Richtung »gelockt« zu werden. Darüber hinaus sollten neben neuen Prozessen und Aufgaben von Zeit zu Zeit auch Fragestellungen zugelassen werden, wozu wir etwas tun oder unterlassen, was wir in dieser Organisation bewirken und wofür wir Verantwortung übernehmen wollen. Diese allumfassende Entwicklungsarbeit bietet nicht nur vielfältige Lernchancen zur Selbsterneuerung für die Organisation an sich, sondern auch für ihre Kunden und Lieferanten. Somit ist eine Veränderung kein einmaliges Veränderungsvorhaben, sondern als kontinuierlicher Prozess zu organisieren und muss in das Führungsverständnis mit einfließen.

Auf Grundlage von:

Friedrich Glasl u.a. (Hrsg.)

Professionelle Prozessberatung.

Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse.

Haupt Verlag AG, Bern, 2014

Glasl | Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung. Haupt Verlag AG, Bern, 2016



Reife im benediktinischen Sinn – Anregungen für Führungskräfte

von Dr. Notker Wolf (OSB), Abtprimas em.

☞ Benedikt von Nursia (480–547) rät dem Abt, »nicht stürmisch, aber auch nicht ängstlich, nicht maßlos, aber auch nicht engstirnig zu sein. Er sei nicht eifersüchtig und allzu argwöhnisch, sonst komme er nie zur Ruhe« (Reg. Ben. 64, 16). Das verlangt von der Führungsperson menschliche Reife und Souveränität, Besonnenheit und Klugheit.

☞ Das verlangt auch, gut zu organisieren und koordinieren, und immer das rechte Maß zu bewahren, sonst überfordere man seine Mitarbeiter. Der Abt richte alles so ein, »dass die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen« (Reg. Ben 64, 19). Benedikt würdigt jeden Einzelnen in seinem Charakter.

☞ Er ist sich aber auch bewusst, dass eine Führungsperson nicht alles wissen und allein entscheiden kann. Er braucht die Anderen und bindet sie ein. »Tu alles mit Rat, dann brauchst Du hinterher nichts zu bereuen« (Reg. Ben. 3,13). Das verlangt ein Zurücknehmen der eigenen Person.

☞ Es geht nicht um die eigene Macht und das eigene Ansehen, sondern um das Wohl des Unternehmens und der Mitarbeiter. Den Anderen Identität schenken und nicht auf die eigene bedacht zu sein, das macht es aus. »Wenn der Meister regiert, ist sich das Volk kaum bewusst, dass es ihn gibt... Wenn sein Werk getan ist, sagt das Volk: »Unglaublich: Wir haben es ganz allein vollbracht,« sagte der chinesische Philosoph Lao-tse.

☞ Führung und Eigenverantwortung, Führung und Eigeninitiative der Mitarbeiter ergänzen einander und führen zum Erfolg. Dann wird die (reife) Führungsperson »mehr geliebt als gefürchtet werden« (Reg. Ben. 64, 15) und Führung bereitet Freude, wenn sie in dieser Weise geschieht.



Die sechs Kernprozesse emotionaler Reife nach den Prinzipien der Akzeptanz- und Commitment-Therapie

von Judith Bergner

Sechs Dimensionen der psychischen Flexibilität

Die Akzeptanz- und Commitment-Therapie (ACT) beruht auf sechs Dimensionen, die jeweils als Kernprozess oder auch Kompetenz zu verstehen sind. Sie steuern den bewussten und psychisch flexiblen Umgang mit den eigenen Emotionen. Diese Kompetenzen wirken im Zusammenspiel und bedingen einander. Psychische Flexibilität bedeutet in diesem Zusammenhang, sich flexibel gemäß wesentlicher Werthaltungen und Lebensziele zu verhalten, Motivation und Handlungsenergie entwickeln zu können und dem zu folgen, was einem am Herzen liegt, bei allen sich ändernden inneren oder äußeren Lebensumständen.

Mit anderen Worten: trotz aller »Hochs« und »Tiefs«, die das Leben bereithält, doch ein reiches, sinnerfülltes Leben zu führen. Die im Folgenden benannten sechs Kernprozesse lernen Sie im Seminar »Selbstsicher und überzeugend auftreten« kennen und im Alltag anzuwenden:

- Akzeptanz - Bereitschaft
- Kognitive Defusion
- Achtsamkeit - Präsenz
- Selbst-als-Kontext
- Wertvolle Orientierungen
- Engagiertes Handeln (Commitment)

Der Anspruch, in jeder (Arbeits-) Situation professionell, souverän, klug und zielführend zu agieren kann dazu führen, dass das eigene Handeln so sehr dem strengen Gutachten eines inneren Tribunals unterzogen wird, dass Schlagfertigkeit, Spontaneität und gerade Souveränität auf der Strecke bleiben.

Stattdessen läuft »Kopfkino«, das die eigene Person kritisch betrachtet, begutachtet und bewertet. Das Ergebnis ist in der Regel maximal mittelmäßig und das Gefühl oszilliert zwischen Selbstüberschätzung und Verzagtheit. Entsprechend raubt diese Art des Selbstumgangs schließlich Besonnenheit, Inspiration und Kreativität im Umgang mit anspruchsvollen Situationen, die einem das Leben stellt.

Die Akzeptanz- und Commitment-Therapie entstammt dem Denkmodell der Verhaltenspsychotherapie und den Erkenntnissen der Relational Frame Theory (RFT) der 1980iger Jahre. Die Forschung im Rahmen der RFT konnte zeigen, wie Sprache und Kognition mit subjektiven Erlebnissen interagieren und dadurch psychische Flexibilität behindern und zu einer Erstarrung der persönlichen Entwicklung führen können. Den philosophischen Rahmen bildet der funktionale Kontextualismus, d. h. dass jedes Verhalten, jede Meinung, jede Entscheidung nur in seinem funktionalen Zusammenhang zu verstehen ist.

Die »Regel des Heiligen Benedikt« von Nursia besteht seit über 1500 Jahren und ist noch immer gültiges Regelwerk für das Leben der benediktinischen Mönche. Die Führungsrichtlinien können auch Führungskräften in der Wirtschaft lohnenswerte Orientierung geben – zur Besinnung auf ihre eigentlichen Führungsaufgaben und als Anregung, über das eigene Führungsverhalten nachzudenken, um dann einen Transfer für den Führungsalltag herzustellen.

**LAUTRACHER
SALON**

**Mensch und Organisation.
Wo bleibt das Ich
im digitalen Zeitalter?**

21. November 2017 | 18:30 Uhr

Infos und Anmeldung:

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

Seminarempfehlungen

Selbstführung

Selbstkompetenz stärken Ein Entwicklungsweg zur persönlichen Reifung

Trainer: Ludger Beckmann
25. – 27.09.2017

Selbstsicher und überzeugend auftreten Mehr Souveränität gewinnen

Trainerinnen: Judith Bergner
und Annette Hallström
23. – 25.10.2017

Resilienz-Training für Führende Widerstandskraft für Mensch und Organisation

Trainerin: Sylvia Wellensiek
Start: 12. – 14.10.2017

Spuren hinterlassen Älterwerden im Beruf

Trainer: Gustav Harder
13. – 15.11.2017

Neu

Corporate Social Responsibility Nachhaltige Unternehmensführung

Trainerin: Christine Pehl
25.09.2017

Führung in der digitalisierten Arbeitswelt

Trainerin: Judith Bergner
09. – 10.11.2017

Buchtipp

Vom Vorteil, gut zu sein Mehr Tugend – weniger Moral von Niklaus Brantschen

Aus seiner reichen Erfahrung als spiritueller Lehrer, Zen-Meister, Leiter von Management-Seminaren und als persönlicher Begleiter sind die Anregungen dieses Buches erwachsen: Mitten im Alltag, mitten in Entscheidungssituationen werden die Tugenden – Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß – konkret und zur Richtschnur für gutes Handeln. So haben Sie selbst Erfolg, ohne andere zu übervorteilen. Eine neue, leicht zugängliche, ja heitere Lebensphilosophie, eine tragfähige Orientierung für alle, die entscheiden, erziehen und führen – immer vertieft durch Übungen und Anregungen zur Verhaltensänderung und Standortbestimmung.

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 Reife:
reife.schloss-lautrach.de

