



## MIRROR OF RADIANCE

# "Unsere Welt - Spiegel unseres Denkens und Handelns"

Fülle, Kreativität, echte Wertschöpfung im  
Geschäftsleben erkennen, erreichen, bewahren

Köln September 2007

**Eine Welt der Fülle,  
Kreativität und Großzügigkeit**



**A Life full of Radiance**

## **Inhalt des Seminars im Überblick:**

**Ihr Trainer**

**Radiance Consulting**

**Unsere Wünsche für sie**

**Übung 1: Arbeiten mit Unbeständigkeit**

**Übung 2: Reflektion & Wahrnehmungsschulung**

**Theorie: Ursache & Wirkung**

**Exkurs: Skandhas oder Aggregat**

**Ursache- Wirkungsgefüge und ihre Bedingungen**

**Theorie: Das Verstehen des "Verborgenen Potentials"**

**Modell: Die Weisheitsenergien oder beobachtbare Phänomene**

**Tabelle: Weisheitsenergien im Überblick**

**Werkzeug: Sprachstrukturen**

**Meditation: Energien wahrnehmen**

**Fallbeispiele für Emotionen: Wut und Stolz**

**Modell: die Sechs Be-Reiche**

**Exkurs: Interview mit einem buddhistischen Lehrer**

**Abwehr und Widerstand als Instrumente der Dumpfheit**

**Fallbeispiel: „Spiel der Energien im Handelsunternehmen“**

**Typen unternehmenskultureller Schief lagen**

**Vergleich der Beschreibungen des psychoanalytisch orientierten Organisationspsychologen Keets de Vries (1985) und des Five Wisdom-Modells**

**Exkurs: Sprache, Kommunikation & Konflikt – Kernelemente im Unternehmen**

**Modell: Schichten der Konstellation- ein holographisches Verständnis von Arbeit & Organisation**

**In Weisheit handeln**

**Fallbeispiel: Dialogische Formen im Unternehmen**

**Modell: eine Ableitung der Theory of U – Lernen im Unternehmenskontext**

**Meditation: Presence-Stille und Gespräch**

**Exkurs: Archetypen in Systemen und Die Idee des Shift**

**Umwandeln schlechter Handlungen**

**Exkurs: Stopping old Bad Karma**

**Fallbeispiel: Kraftvolle Medizin wider Willen (Individuum)**

**Fallbeispiel: Umwandlung durch Krisen (Organisation)**

**Fallbeispiel: Konflikt als Potentialkiller**

**Fallbeispiele: Körperliche Spannung als Potential zur Lösung**

**Verbindliche Verhandlungen**

**Finanzdienstleister (Kurzfristiges Denken und Wertevernichtung)**

**Produktion und Handel (Veruntreuung)**

**Stahlbau (Unternehmenskrise im Familienbetrieb)**

**Möbelhersteller (Missgunst, Chaos und Verwirrung)**

**Mischunternehmen ( Stress & Mobbing)**

**Werkzeug: Fragebogen zur Selbsteinschätzungen**

**Exkurs: Echte und falsche Corporate Social Responsibility**

**Hintergrund: Neuroökonomie und der Nachweis sozialer Handlungen im Geschäftsleben**

# Ihr Trainer



**Eberhard Morawa** ist als Organisationsentwickler und Coach (Syflow Consulting & Radiance Consulting) unter anderem zu den Themen Ethik in der Wirtschaft und Sustainable Development. Er war von 1979 bis 1998 Jahre als Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen tätig. Seit diesem Zeitpunkt ist er sowohl als Berater wie auch als unternehmerische Führungskraft oder Projektmanager, um die Aussagekraft und praktische Umsetzungsfähigkeit beraterischer Ansätze stetig zu überprüfen.

Weiterbildungen im Bereich Körpertherapie, Gruppendynamik und Konfliktbearbeitung (Glasl, Redlich) ergänzen diesen Rahmen.

Er organisiert die Diamond Cutter Study Group (nach dem Buch „Die Weisheit des Diamanten“ in Köln seit Januar 2005, betreut das Online - Projekt "Compassionate Economy", ist Mitautor des "WERteleitfadens für Führungskräfte" (VDF Verlag Zürich) und arbeitet in verschiedenen Berufsverbänden (Deutscher Manager Verband, ICF Deutschland und Move your Vision e.V.) an der Umsetzung von Fragen der Wert- und Nachhaltigkeit in den Wirtschaftsalltag.

Er gehört zu den Gründungsmitgliedern des DMI (Deutsches Mikrofinanzinstitutes in Berlin), ist mit der GLS Ökobank seit 1978 in Projektzusammenarbeit tätig und koordiniert die Aktivitäten der Beratungsfirmen Exist-Cologne (Strategieentwicklung KMU) und den Fernlehrgang „Werteleitfaden für Führungskräfte“ (ab 2008) der Ax- Consult in Köln und Bensberg.

Von 2006 bis zu dessen Auflösung 2007 war er zertifizierter Trainer des EBI in Tucson/ Arizona.

Seine buddhistische Praxis begann mit der Begegnung mit Chögyam Trungpa Rinpoche 1977 und fließt als Haltungsprinzip in seine Tätigkeit mit ein, auch wenn damit äußerlich keine sichtbare Philosophie in der Umsetzung sichtbar ist.

# Über Radiance Consulting

Radiance Consulting bietet klassische Beratungsleistungen für Unternehmen an: Beratung (Strategie, Organisationsentwicklung), Konfliktklärung, Training, und Business Coaching. Grundlage dafür ist eine Weltsicht, die Zusammenhänge zwischen unserem eigenen Verhalten und dem, was uns an Ereignissen, Chancen und Herausforderungen widerfährt, erklärt und analysiert und reflektiert wie wir diese Ereignisse, Chancen und Herausforderungen erleben, verarbeiten und nutzen.

Ob als Familie, als kleines Unternehmen, als große Organisation, lokale Gemeinde oder globale Gemeinschaft: Wir glauben, dass eine große Zufriedenheit für alle Beteiligten erreicht werden kann, wenn Wohlstand, Harmonie und Kreativität vorhanden sind.

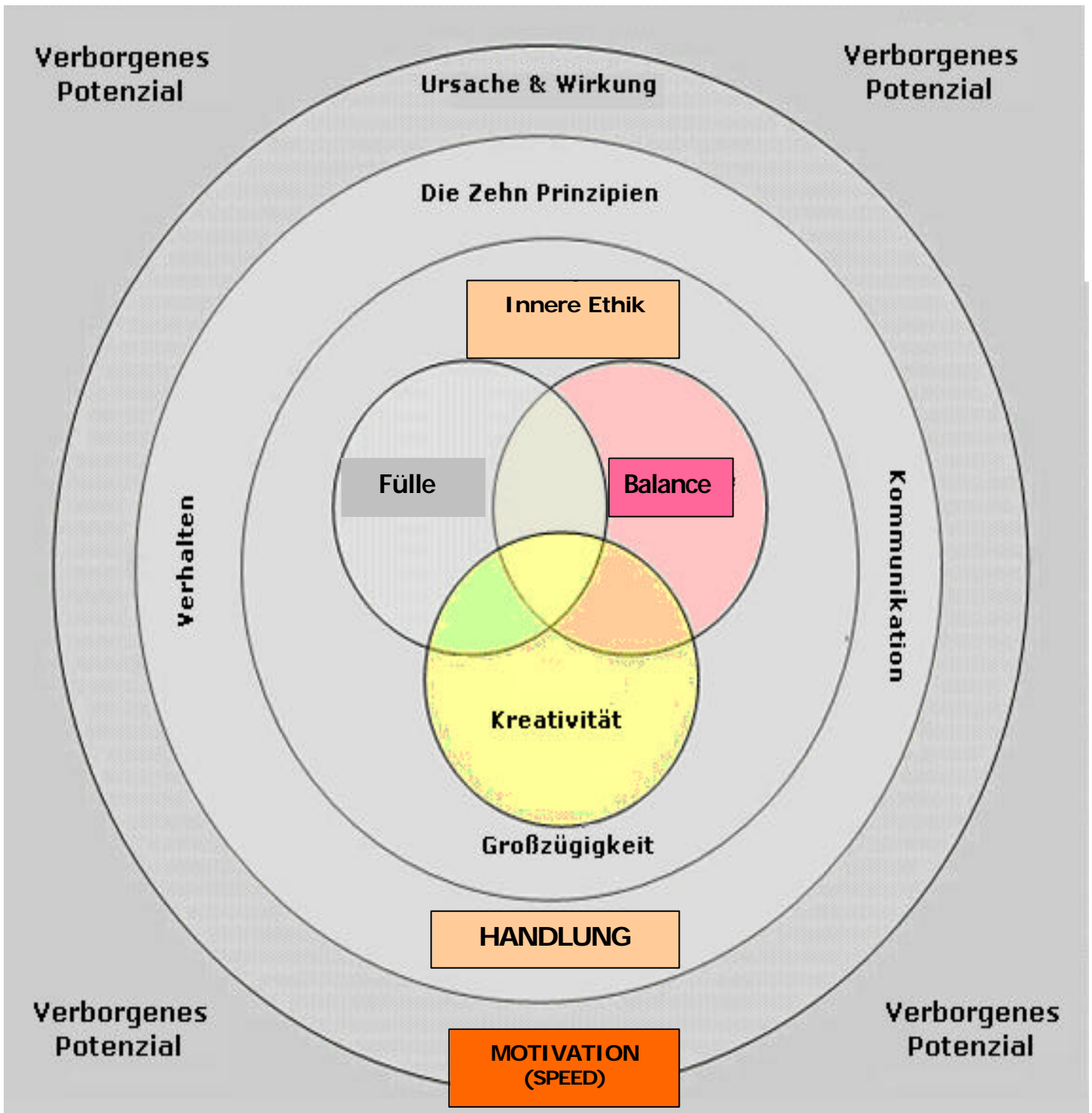
Workshops, Beratung und Coaching mit Radiance Consulting, sollen Ihnen helfen, zu verstehen, wie Bedingungen geschaffen werden können, die das Wachstum dieser Qualitäten fördern.

Radiance Consulting vertritt die Ansicht, dass grundlegende menschlichen Eigenschaften wie Empathie und Wohlwollen sich und anderen gegenüber nicht mit persönlichem und beruflichem Erfolg in Widerspruch stehen. Im Gegenteil: Sie sind die Basis, auf der ein sinnvolles Leben und beruflicher Erfolg gründen und durch welches wir Glück, Stabilität, kreativen Ausdruck und Wohlstand erfahren. Diese Sichtweise bildet das Herzstück unserer Tätigkeit, wobei wir stets versuchen, dies auch empirisch zu untermauern.

Radiance Consulting und seine Verbundpartner bieten verschiedene Workshops sowie Beratungsdienstleistungen an. Workshops und Beratung sind für alle Firmen und Einzelpersonen nutzbar, unabhängig von ihrem kulturellen Hintergrund. Für weitere Informationen über unsere Programme und Dienstleistungen, einschließlich Führungskräfteentwicklung, Workshops und Unternehmensberatung wenden Sie sich bitte an:

Radiance Consulting  
Eberhard Morawa  
Organisationsentwicklung  
Bergisch Gladbach  
[www.radiance-consulting.de](http://www.radiance-consulting.de)





## **Arbeit mit den 5 Weisheitsenergien**

Im Vajrayana (Tantrayana) wurde schon vor langem ein Modell entwickelt, das sich im Alltag, im Umgang mit unseren Neurosen und Eigenheiten und auch im Kontakt mit anderen, sei es in Beziehungen, bei der Arbeit oder überall, wo Menschen in Kontakt gehen, als hilfreich erweisen kann.

Da die Energie uns und den Raum durchdringend ist, ist die Arbeit mit den Weisheitsenergien nützlich, sei es beim Liebemachen oder Zoffen mit dem Partner, beim Zusammentreffen mit Unbekannten am Arbeitsplatz oder in der Straßenbahn oder im Kontakt mit Kindern, Eltern, Freunden und Ungeliebten. Das Modell der Weisheitsenergien schärft die Wahrnehmung. Wie die Ideen des Enneagramms, der Astrologie oder anderer Typenlehren kann man sie natürlich auch zum Abstempeln von Mitmenschen und Situationen verwenden.

Um dies zu vermeiden, fehlen solche etikettierbaren Ebenen in dieser Beschreibung weitmöglichst.

Alle angenehmen und unangenehmen Gefühle entspringen dieser Energiematrix.

Persönlichkeitsmerkmale, Körperhaltungen, Kleidung, Landschaft und Farben korrespondieren mit diesen Energien.

In unseren Beziehungen und in unserem Liebesleben finden sich diese oft als Muster oder Movies, die ohne Gewährseim immer wieder ablaufen können. Wir reagieren auf verschiedene Menschen immer im Resonanz auf deren Energien.

Hier zuerst ein Überblick über die Energien der Familien in Kurzfassung:

### **Vajra- Familie**

Die Vajra- Familie strahlt blaue Energie aus und kann in ihrem Weisheitsaspekt mit einem kristallklaren Spiegel verglichen werden, der ohne Urteil alles wiedergibt, was sich in ihm zeigt.

Ihr verwirrter Aspekt (oft wahrnehmbar als Rigidität/ Starre) zeigt sich als Selbstgerechtigkeit, die sich zu kalter oder offener Wut verhärten kann.

### **Ratna- Familie**

Die Ratna- Familie strahlt goldgelbe Energie aus, die alles einhüllt. Der Weisheitsaspekt von Ratna äußert sich in Fülle, Gleichmut und Zufriedenheit.. Wir sind satt. In ihrem neurotischen Aspekt kann sie sich in hemmungslose Gier, ausgesprochenes Territorialitätsdenken und aufgeblasene Angeberei verwandeln.

### **Padma- Familie**

Die Padma- Familie glüht vor roter Vitalität. Padma ist in ihrer höchsten Ausdrucksform mitfühlende Weisheit. In ihrer neurotischsten Form zeigt sie sich als alles vereinnahmende, offene Manipulation, Charmingness, Ken- und Barbie- Gehabe und Machtkalkül. Wenn sie weise ist, reagiert sie sensibel auf alles was passiert, und trifft Unterscheidungen ohne Vorurteile. Ist sie jedoch neurotisch, klammert sie sich zwanghaft an Spielzeuge (Personen, Posten, Statussymbole), von denen sie annimmt, das sie Vergnügen bereiten.

### **Karma- Familie**

Die Karma Familie strahlt grüne Energie aus- flüchtig und kraftvoll wie der Wind. Karma- Energie zeigt sich in ihrem Weisheitsaspekt als vollkommene Handlung zum Wohle anderer.

In ihrem verwirrten Aspekt äußert sie sich als Neid, Heimtücke, verdeckte Manipulation, Paranoia und vergleichende Eifersucht.

### **Buddha- Familie**

Die Buddha- Familie strahlt weiße Energie aus, die weit und friedvoll . Buddha- Energie zeigt sich in ihrem Weisheitsaspekt als alldurchdringender, friedvoller Raum. In ihrem verwirrten Aspekt ist sie dumpf und unbeweglich, weil sie Dinge ignoriert oder leugnet. Hier verweigert sie sich der Welt, wie sie ist und zieht sich in jenseitige Gefilde, transcige Räume oder in die Dumpfheit von Drogen zurück.

### **Einmal Achter- und Geisterbahn**

- Wenn Sie ständig zornig sind, zurückgezogen leben und in Selbsthass erstarrt sind, befinden Sie sich in den kalten oder heißen Höllenreichen (Vajra)
- Wenn Sie bedürftig und sich ständig selbst bemitleiden, befinden sie sich im Reich der hungrigen Geister (Ratna).
- Wenn Sie voller Verlangen sind und ständig andere manipulieren (direkt oder verführerisch), um zu bekommen was sie wollen, befinden Sie sich im menschlichen Reich (Padma).
- Wenn Sie ständig gereizt sind und immer Angst haben, jemand könnte besser sein als Sie, befinden Sie sich im Reich der eifersüchtigen Götter (Karma).
- Wenn Sie nur das sehen, was direkt vor Ihnen liegt , und alles andere ignorieren, befinden Sie sich im reich der Tiere (Buddha).
- Wenn Sie in seliger Unwissenheit, befinden Sie sich im Reich der Götter (ebenfalls Buddh

# Typen unternehmenskultureller Schieflagen

Ein Vergleich der Beschreibungen des psychoanalytisch orientierten Organisationspsychologen Keets de Vries (1985) und des Five Wisdom-Modells

## **Das Blender- Unternehmen (Padma):**

Blender-Unternehmen sind in ihrem positiven Kern mit großem Selbstbewusstsein ausgestattet. Bereits im Gründungszeitraum sind ein narzisstisches Verhalten (Ich zuerst) und eine Unfähigkeit zur klaren Fokussierung auffällig. Strategien werden mehr aus dem Bauch heraus formuliert als auf Fakten gestützt. Äußere Popularität und Statussymbole kürzen das Budget für Realinvestitionen. Daraus entsteht eine Neigung zum Tricksen und zum Aufbau von „Fakes“. Strukturell werden häufig Informationssysteme zur Manipulation oder Desinformation verwendet. In Blender- Unternehmen oder der Neigung dazu finden wir oft ein Gemisch aus falschem Stolz und einem grundsätzlichen Nicht-Wahrnehmen von Marktgegebenheiten oder persönlichen Ressourcen.

## **Das depressive Unternehmen( Buddha):**

Es ist im Grunde mit einer sehr ausgeprägten Analysefähigkeit ausgestattet. Im Krisenfall sind besonders viele interne Selbstvorwürfe sowie starke Schuldgefühle zu beobachten. In den meisten Fällen sind depressive Unternehmen sehr hierarchisch und bürokratisch organisiert. Hintergrund ihrer wesentlichen Schwäche ist das Wegdenken von Spannung und Kraft als Vital-Faktor, da oft Unausgesprochenes oder „Entzürnendes“ lange herumschwelt und sich dann in Widerstand, Dumpfheit oder Sabotage äußert. Hilfreich ist hier der Aufbau wertschätzender Betrachtungsmethoden (Appreciative Inquiry) und der Ansatz des „Storytelling“ aus der Organisationsentwicklung, um ein erstes Werkzeug der Wahrnehmung Anderer zurück zu gewinnen.

## **Das Eigenbrötler-Unternehmen (Karma):**

Dieser Typus besitzt im Kern ein stark ausgeprägtes Profil einer Pseudo- Identität, in der wortlose Handlungen, z.T. wie in einer Arbeitstrance (Blues) vollzogen werden. Im Krisenfall zeigen sich eine gesteigerte Unbeteiligung der Mitarbeiter und ein vermehrter Rückzug nach dem Motto: "Lieber auf Distanz bleiben". Die Kommunikation im Unternehmen ist eher gering ausgeprägt. Nicht- Wahrnehmen und eine verdeckte, hintergründige Befriedigung kurzfristiger, personenzentrierter Bedürfnisse lenkt von der Wahrnehmung gemeinsamer Wertschöpfung ab. Statt der Pseudo- Identität entsteht durch Kreativität und kreative Impulse im Bereich der Personalauswahl, der Laufbahnförderung und des kollegialen Austauschs ein neuer Rahmen gegenseitiger Unterstützung.

## **Das paranoide Unternehmen (Ratna):**

In der ersten, kurzfristigen Ausgangssituation befinden sich paranoide Unternehmen in einer sehr guten Wettbewerbssituation. Strategisch betrachtet sind paranoide Unternehmen eher reaktiv statt proaktiv. In der Paranoia und in der Tendenz zu Neid entsteht ein massives Lager und Abteilungsdenken, so dass im Krisenfall ein starkes Misstrauen und eine ständige Alarmbereitschaft dafür sorgen, dass positive und ehrliche Maßnahmen verweigert oder auf andere Positionen und Gruppen im Unternehmen verschoben werden. Durch diese Dynamik zerfällt das Unternehmen. Im Krisenfall schlachtet der Neid die Handlungsfähigkeit des Unternehmen aus einem eigenen Innern. Auch bei Fusionen und in kartellierten Märkten sorgt die Paranoia für massive Wertevernichtung, erzeugt Insolvenzen und hohen wirtschaftlichen Langfristschaden. Das durchziehende Prinzip der Trennung von Abteilungen, vom Kunden oder anderen Marktteilnehmern zerstört das Potential des Marktes und sorgt für Verlagerungen. Paranoide Strukturen sind degenerativ und am einfachsten mit Autoimmunerkrankungen vergleichbar. Das wichtigste Element der Veränderung ist hier die komplette Offenlegung der Strukturen und eine massive Veränderung in der Gesamtwahrnehmung. Die in der Paranoia enthaltene Frische und Wahrnehmungsschärfe kann in innere Aktivität und Kreativität verwandelt werden.

## **Das zwanghafte Unternehmen (Vajra):**

Dieser Typus ist mit klaren und starken Strukturen ausgestattet. In der Krisensituation ist das Verhalten von akribischem Perfektionismus und einer geringen Spontaneität geprägt. Strukturell gesehen, dominieren formelle Kontrollen und starre Informationssysteme. Das gesamte System neigt zur Erstarrung und damit zu einem Gefühl der Kühle oder Kälte. In solch einem Klima gibt es immense Neigungen zu Stellenwechseln und Erkrankungen. Oft gehen Menschen mit hohem Leistungspotential und die Mitarbeiter bleiben nur aus Existenzangst in diesem schwierigen Klima. Das kreative Potential verschwindet und das Unternehmen blutet innerlich aus. Hier ist ein starker Bedarf vorhanden, sich Motive und Geschichte der Gründer in den Blick zu nehmen und durch geistige Beweglichkeit und den Blick auf andere Wettbewerber neues Lernen und neue Ideen in das Unternehmen zu holen.

## **Fallbeispiel: Zeugnis ablegen - Reinigungsprozesse im Unternehmen**

### **Die Fälle:**

„Kraftvolle Medizin wider Willen“ (Individualfall)

Durch Vermittlung einer Bekannten taucht ein Unternehmer im Gesichtsfeld des Radiance-Coaches auf. In der ersten Hälfte des Gespräches staunt der Coach innerlich über die Größe und Leistungskraft seines Gegenübers und stellt dennoch die Frage: Wenn das alles so glänzend ist, warum sind Sie hier? „Nun, ich bin gezwungen worden von meiner Frau. Die Firma läuft auf ihren Namen und sie glaubt, das Unternehmen sei überschuldet, aber...“

Er erzählt seine bittere persönliche Geschichte: die Eltern in seinem Beisein verbrannt, als er neun war, ein Jahr von Diebstahl und Trickereien auf der Straße überlebt, im Kinderheim und später im SOS-Kinderdorf aufgewachsen, mit Mühen eine Lehre als Drucker abgeschlossen - das sind Stationen dieses harten Lebens. Erstmals spitze Ohren bekommt der Coach bei der Traumidee jeden Druckers, die dieser Mensch auch durchgeführt hat: Blüten drucken. Nach vier Jahren als Freigänger im Gefängnis wieder normales Arbeiten und Schulden abarbeiten. Die Geschichte ist lang, und ebenso mühselig, langandauernd und schwierig ist die Arbeit mit dem Klienten, um mit ihm einen Punkt persönlicher Einsicht zu erarbeiten. Nach 3 Monaten der Durchbruch: In einem 12-Augen-Gespräch mit den Hauptbeteiligten wird die überschuldete Firma, an der er so lange festgehalten hat, sofort aufgelöst. Es riecht nach Suizid am Ende dieses Tages und dem Radiance Coach kommen leichte Zweifel an der Radikalität seines Vorgehens. Aber manchmal braucht es „bittere Medizin“. Nach 2 Wochen ein Anruf. Die Familie des Klienten meldet sich. Er hat einen Berater-Job im Ausland und beste Zukunftsaussichten.

Ein halbes Jahr später ist die Hälfte der 40.000 Euro Schulden weg, da der Job gut dotiert ist.“

### **Hintergrund:**

**Die Vorgehensweise des Beraters wurde direkt aus Hinweisen des tibetischen Gelugpa-Lamas Drakpa Shedrup (1675- 1748) mit der Überschrift: „Stopping old bad karma“ abgeleitet.**

**Hierbei spielen „Aufrichtiges Bedauern“ und die Idee eines aus Denk-, Sprach- und Handlungsveränderung zusammengesetzten „Antidots“ eine große Rolle. Der durchschlagende Erfolg zeigt, dass auch in schwierigen Situationen die Hinweise buddhistischer Weisheit eine hohe Nützlichkeit für unseren Alltag haben können.**

## Fallbeispiel Prinz

### Strukturen in Betrieben ab 1000 Mitarbeitern mit Konzernstruktur und Methoden buddhistischer Wert- Analyse

Zu beachtende Hinweise:

Je komplexer die Systeme und je mehr Menschen an der Gestaltung beteiligt, desto höher ist im Grundsatz die Neigung, sich auf Details zu beschränken und schwierige Aspekte von sich zu weisen oder nicht in der Gänze wahrnehmen zu wollen.

Hier ist für Leitende, Geistesklarheit und Entscheidungskraft nur durch **Entspannungs- und Konzentrationsmethoden** geistiger und körperlicher Art zu gewinnen. **Alkohol** ist (auch wenn sehr beliebt, hier der erste äußere Faktor, den es zu **eliminieren** oder zu **minimieren** gilt. Ähnliches gilt für **Beruhigungs- und Schlafmittel**, wo **Verzicht** ebenso angebracht ist. Alternativen finden sich im Gesundheits- und Wellnessbereich. Empfehlungen unsererseits geben wir gerne weiter.

Der Versicherungskonzern Prinz hat durch große Schäden (in Folge seiner Tätigkeit als Rückversicherer) und eine veränderte Versicherungslandschaft in seinen 2 Kerngeschäftsfelder eine tiefgreifende Umbruchphase in der Landschaft seines Unternehmens eingeleitet. Die Führung ist bemüht, diese schmerzvolle Veränderung ehrlich und offen zu vertreten. Schwierig ist es, das Gesicht gegenüber der Stadt (mit der man stark verbunden ist) zu wahren und den väterlich- prinzipalen Habitus, der immer noch gilt, beizubehalten. Eine Etage untendrunter im Bereich der Abteilung und mit Prokura ausgestatteten Mitarbeiter, „dampft die Hütte“. Die mit der Verantwortung für die Veränderung betrauten Mitarbeiter stehen voll in der Verantwortung. Diese Verantwortung ist für einen Prokuristen (51) so überzogen, das er von einem zu anderen Tag durch einen Hirnschlag stirbt. Persönliche Betroffenheit und Unruhe erfasst die Abteilung. Seine Position auf der Karriereleiter wird zur heißen Kartoffel. Einerseits begehrt, andererseits gefürchtet. Sein potentieller Nachfolger protegirt einen guten Freund auf diesen Platz, da er dem Thema Tod und Risiko durch seine persönliche Historie nicht offen gegenübersteht und Angst vor dem Sterben am Arbeitsplatz hat. Um seine persönliche Lage zu stabilisieren, greift er zu Alkohol und Tabletten und bricht 8 Wochen nach seinem Chef mit einem Nervenzusammenbruch am Arbeitsplatz seine Berufstätigkeit und Karriere ab.

#### Aus der Sicht unserer Methodik:

Oft erschüttern äußere Umstände die Vertrautheit und Geborgenheit in unserem Innern oder unsere Neigung, eine **familiäre Wohnzimmeratmosphäre im Unternehmen** einzurichten. Im ersten Moment ist das auch sehr richtig, da damit die Verbundenheit im Unternehmen steigt.

Aber: Schwierige Situationen fördern Gerede und Geschwätz. **Um Spannungen abzubauen wird nicht direkt über die Spannung und Lösungen reflektiert, sondern Angst, Neid und Zorn werden in Seitengespräche, kleinen Intrigen soweit gedämpft, so dass äußerlich das „familiäre“ Klima erhalten bleibt.** Innerlich, müssen wir verstehen, das dieses in den Abteilungen entstehende Gerede und die Verdrehungen der Wahrnehmung die Führungskräfte subtil und permanent belasten.

Eine einstufige Lösung in solch einem komplexen System gibt es nicht; es wäre vermessen das so darzustellen.

Auf der Gesamtunternehmensebene ist es wichtig, die Themen Nachhaltigkeit, Langfrist und Vorsorge im Unternehmen selbst zu verdeutlichen und in die Praxis umzusetzen. Programme zum Stressabbau, zur Reflektion gesunder Lebensführung sollten dieses Unternehmen gerade (aber nicht nur) in Spannungszeiten „durchziehen“. In einem gewissen Rahmen (Gesunde Nahrung in der Kantine, Abos für Mitarbeiter in Fitnessstudios) ist dies bei PRINZ auch geschehen.

Auf der **mental** Ebene ist dies nicht realisiert worden.

Dies hängt mit der Dynamik von Gesprächen im Unternehmen und der Missgunst der Kollegen untereinander zusammen. Auf dieser Ebene bedarf es der Einrichtung eines Programms zur Veränderung der Wahrnehmung des Unternehmens im Unternehmen selbst. Ein Unternehmen ist weder Vater- noch Mutterersatz für seine Mitarbeiter und sollte auf diese Rolle ab einer gewissen Größe auch bewusst verzichten. Die Selbstverantwortung des Einzelnen wird dadurch stärker und er wird aus der „Rolle von Sohn oder Tochter“, um es einmal prosaisch zu beschreiben, entlassen. Damit ist ihm selbstständiges Denken und Handeln erlaubt und von ihm gefordert. Die „formelle Gemütlichkeit“ nimmt im ersten Moment ab, dafür entsteht ein hohes Potential an gegenseitiger Wertschätzung. Die Menge an Seitengesprächen wird dadurch weniger, die Ausrichtung auf das aktuelle Ziel wird verbessert. Vielleicht ist es auch sinnvoll, einem Teil der Gefühlslagen im Unternehmensumbruch mit kreativen Ausdrucksformen Raum zu geben ( Theater, Teambildhauerei, Kompositionen in Material und Ton). Auf der persönlichen Ebene ist es sinnvoll Führungskräften zu erläutern, wie psychologische Verdrängungsprozesse und körperliche Gesundheit zusammenhängen und entsprechende Programme für Leitende zu entwickeln, die deren Bedarf entsprechen. Für Leitende ist in solch einer Situation auch die Auseinandersetzung mit den Themen Tod, Vergänglichkeit und Sterben notwendig. **Sie beschäftigen sich ansonsten unterbewusst damit; dies zu thematisieren ist sinnvoller und kostengünstiger für das Unternehmen als Tod, Krankheit oder Invalidität kompetenter Führungskräfte zu riskieren.** Gleichzeitig ist dies auch eine hervorragende Möglichkeit, Führungskräfte in der Laufbahnplanung mit den Schattenthemen im Unternehmen zu konfrontieren. Unternehmen dieser Größenordnungen neigen dazu, sich selbst in Teams und Abteilungen zu zerlegen und damit Konkurrenz untereinander zu fördern. Hier entsteht gerade in Krisenzeiten Verschleiß statt Freisetzung verborgener Potenziale. Hier ist sachorientierte Kommunikation auf verschiedenen Ebenen durch Lernzirkel (aus Kostengründen auch online) eine sinnvolle Ergänzung.

**Zum Ja, aber:** Sicherlich mögen Sie Skepsis und Bedenken beim Lesen äußern. Bitte prüfen sie in ihrer Sicht einmal, welche Kosten verursachen Fehlentscheidungen durch unterbewusste persönliche Stimmungen, Abteilungsdenken, Krankheit und Alkoholabusus. Sicherlich kosten diese Fehlentscheidungen ein Vielfaches an Zeit und Geld, wie Maßnahmen, welche die Selbstständigkeit, Ausgeglichenheit und Einsicht von Mitarbeitern fördern.

Das Unternehmen Prinz versucht an vielen Stellen, seine Mitarbeiter zu fördern und die Sichtweise der Langfrist im Unternehmen zu verbreiten. Da in dieser Branche (Industrierversicherungen) Kosten durch Fehlentscheidungen, Missgriffe und Fehleinschätzungen in Bewertungstabellen ständig analysiert werden, beschäftigt sich dieses Unternehmen auch aus purer analytischer Sicht mit Ursache- Wirkungsgeflechten.

## **Übung: Die persönliche Mitte**

Für jede Person, ob Führungskraft oder Mitarbeiter gibt es **zwischen** und **in** diesen 4 Punkten so etwas wie eine persönliche Mitte. Wissen wir, wo sich diese, sowohl im Körper, als auch in Seele und Geist orten lässt, ist es leicht zu handeln und mit aktuellen Konflikten produktiven Umgang zu finden. Aus der Mitte können wir den anderen konfliktfrei treffen. An allen anderen Punkten in der Begegnung ist es gut, in die Einzelpunkte dieses Quadrates hineinzuspüren. Mit dem Spüren kann ich Konflikte vermeiden oder lösen. Das ist eine gute Basis für Beziehung jedweder Art.

**Einladung:** Legen Sie mit einer Schnur für sich selbst (später wenn möglich auch mit guten Mitarbeitern) einmal die Punkte aus und fragen Sie sich und nachfolgend jeden einzelnen Anderen, wie viel von diesen Grundelementen oder Strebungen er benötigt.. Auf diese Art und Weise können sie **körperlich** diesen Punkt der persönlichen Mitte finden. Der Punkt kann zwar zu Beginn des Trainings damit täglich ein wenig abwechseln, aber die Grundtendenzen sind sofort sichtbar und... sie finden den Zugang zu ihrer persönlichen Mitte, der ihnen hilft für sich und Andere Verständnis zu entwickeln: Aus welcher Position heraus handelt dieser Mensch in dieser Situation so? Dieses Punkt wahrnehmen ist geeignet für Akutmodelle, in welchen ich in einem Konflikt gelandet bin. Aus diesem Punkt und diesen vier Grundbewegungen erhalten wir Informationen über unsere persönliche Grenzen und über das Grenz- und „Punkt“-verhalten von Angestellten und Führungskräften, ohne über wahrnehmende Verhaltensbeschreibungen hinaus zu gehen. In unserem Viereck sind diese (geade vorhandenen) Grenzen der erste und wichtigste Punkt. Kann ich meine und jene anderer gut wahrnehmen, dann kann ich anders damit umgehen und muss mir nicht aufsparen, damit aus den gesammelten Grenzverletzungen Konflikte entstehen, die schlimmstenfalls in wertevernichtender ökonomischer oder personenschwächender Gewalt gegen mich oder andere enden.

## **Das drei Fragen Modell zum Abstoppen des Konflikt- Autopiloten**

Nach dem Stopp -Moment, benutze ich für mich selbst diese drei Fragen, um möglichst schnell aus meinem Ärger, meiner Spannung oder anderen Gefühlslagen herauszukommen:

**Weshalb bin ich überhaupt hier oder Wie bin ich hierher geraten?  
(Vergangenheitsfrage)**

**Wie gefällt es mir hier und jetzt?**

**Wie wohl fühle ich mich damit? (Gegenwartsfragen)**

**Was möchte ich wirklich erreichen?**

**Was für eine Lösung möchte ich vom Herzen her für mich, meine Belegschaft, meinen Kunden, meinen Auftraggeber im Konflikt? (Zukunftsfragen)**

## *Stopping old bad karma*

ལས་དང་ཉོན་མོངས་པའི་སྐྱིབ་པ་གཉིས་ལས་ལྷག་པར་ལས་ཀྱི་སྐྱིབ་པ་སྐྱོད་བ་གནད་ཆེ་བས་ན།  
དུས་རྒྱུན་ཏུ་ཉོན་མོངས་དང་། སྙན་འཕྲིན་པའི་སྐྱོབ་ས། ལྟར་ལྟོག་པའི་སྐྱོབ་ས།  
གཉིན་པོ་ཀུན་ཏུ་སྐྱོད་པའི་སྐྱོབ་ས་ཏེ་སྐྱོབ་ས་བཞིའི་བཤགས་སྐོམ་ཚང་བར་བསྐྱེན་པར་གཙུག་ལོ།

There are two kinds of obstacles that can stop us from reaching our goal. These two are our old bad karma, and our negative emotions.

The most important thing we have to do is to clean away the obstacles created by our old bad karma. To do this, we must constantly use the practice of the four powers.

These four are the following—

- 1) The power of the foundation: Review what you understand about how things work, and your destiny of caring for others.
- 2) The power of destruction: Understand that by doing a negative karma, you have hurt your own goals, and those of others.