

COOX

**Unternehmenskultur im Umbruch:
Werte leben, Teams stärken**

Ausgabe 01/26



**Führen in Zeiten
des Umbruchs**

**Unternehmenskultur
und Werte als Anker**

**Leadership Skills
der Zukunft**

- 04 **BLOGBEITRAG**
Führen in Zeiten des Umbruchs
- 06 **BUSINESS PERSPECTIVE**
Unternehmenskultur und Werte als Anker
- 08 **LEADERSHIP DEVELOPMENT**
Leadership Skills der Zukunft
- 10 **COACHING**
Führen aus der Innenwelt heraus
- 12 **TOOLBOX**
Das Team-Reflexions-Rad
- 15 **COX INSIDE**
Behind the Pages

Impressum:

Inhalt: COX Coaching & Consulting, Mag. Michaela Sauerwein, www.cox.co.at – Redaktion: COX Coaching & Consulting
 – Gestaltung: COX Coaching & Consulting – Druck: Samson Druck, www.samsondruck.at – Fotos: Studio Fjeld,
www.studiofjeld.com, COX Coaching & Consulting

Bleibt das jetzt so?



Krisen, Umbrüche, Unsicherheit – was lange als Ausnahme galt, ist zur Konstante geworden. Veränderungen treffen Organisationen heute schneller, tiefgreifender und anhaltender als je zuvor. Märkte verschieben sich abrupt, Rahmenbedingungen verändern sich dynamisch und mit ihnen die Anforderungen an Unternehmen und die Menschen darin. Die Frage „Bleibt das jetzt so?“ ist daher weniger rhetorisch als vielmehr Ausdruck einer neuen Realität.

Für Führungskräfte bedeutet das einen permanenten Hochleistungsmodus. Der Impuls, schnell zu handeln, zu entscheiden, zu retten, ist nachvollziehbar und oft notwendig. Doch genau hier liegt die Gefahr: Wer ausschließlich im Überlebensmodus agiert, verliert leicht den Blick für Entwicklung und Wachstum. Zwischen Reaktion und Reflexion entsteht ein schmaler Grat, auf dem sich nachhaltige Führung entscheidet.

Denn so herausfordernd Krisen sind – sie bergen auch Chancen. Sie fordern Klarheit, fördern Fokus und eröffnen Räume für Entwicklung. Organisationen, die es schaffen, in Bewegung zu bleiben, statt in Schockstarre zu verharren, können gestärkt aus Umbrüchen hervorgehen. Produktives Handeln, gepaart mit Zuversicht, ersetzt dabei das passive Warten auf „bessere Zeiten“.

Der Schlüssel liegt bei der Führungskraft selbst. Wer anderen Halt geben will, muss ihn zunächst in sich finden. Reflektiertes Denken, das bewusste Einordnen von Situationen und das Priorisieren von Handlungsfeldern sind essenzielle Kompetenzen. Nicht jede Herausforderung verlangt sofort nach einer Lösung – wohl aber nach einem klaren Verständnis.

Gleichzeitig braucht es Orientierung: Eine Vision, die Richtung gibt, ohne starr zu sein. Ziele, die nicht in Stein gemeißelt sind, sondern iterativ weiterentwickelt werden können – getragen von klaren Werten und einem gemeinsamen Verständnis von Zukunft.

Ebenso entscheidend ist der Blick auf das Team. Wer sind die richtigen Menschen für diese Zeit? Welche Kompetenzen und Haltungen machen den Unterschied? In herausfordernden Phasen zeigt sich, wie belastbar Beziehungen sind und wie kraftvoll sie wirken können, wenn Vertrauen, Verantwortung und Zusammenhalt gelebt werden.

Am Ende sind es anpassungsfähige, agile Organisationen, die nicht nur auf Krisen reagieren, sondern sie aktiv gestalten. Sie verstehen Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Möglichkeit – für Wachstum, für Innovation und für eine zukunftsfähige Entwicklung von Individuen, Teams und der gesamten Organisation.

Bleibt also alles so? Vielleicht nicht. Aber genau darin liegt die Chance.

Herzlichst

Michaela Sauerwein
 Gründerin von COX Coaching & Consulting

Führen in Zeiten des Umbruchs

Zurück zu Command-and-Control? Ein gefährlicher Reflex

FLORA OTAHAL

Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einem windigen Kamm im Nordosten Chinas. Wir schreiben das 16. Jahrhundert. Der Himmel ist grau und vor Ihnen liegen schwere Steine, die Sie mit bloßen Händen bewegen sollen. Hinter Ihnen wacht ein Aufseher über jeden Handgriff. Der Auftrag ist eindeutig: Bauen. Über mehr als 2.500 Jahre wuchs die Chinesische Mauer, getragen von strenger Hierarchie, linearem Denken, Planbarkeit und einem jahrhundertlang stabilen Weltbild. Zusammenarbeit bedeutete damals: Gehorchen.

Wenn wir heute in Unternehmen schauen, weht der Wind ähnlich rau, doch die Antwort darauf kann nicht dieselbe sein. In einer Welt schneller Marktumbrüche, digitaler Beschleunigung und globaler Unruhe greifen viele Organisationen reflexartig zu vertrauten Mustern: Klare Ansagen von oben, engere Kontrolle, straffere Hierarchien. Was einst Stabilität versprach, greift jedoch zu kurz. Komplexität lässt sich nicht durch Vereinfachung bändigen und Orientierung entsteht nicht, indem Verantwortung nach oben verlagert wird. Genau jetzt wird sichtbar: Command-and-Control stabilisiert nicht – es verengt.

Der Ruf nach Klarheit von oben wird lauter

Steigende Anforderungen bei gleichzeitig knapper werdenden Ressourcen setzen Teams und Führungspersonen spürbar unter Druck. In dieser Anspannung wächst der Wunsch nach Sicherheit und damit die Erwartung, dass Führungskräfte Antworten liefern, die niemand allein kennen kann. Wir beobachten diesen Rückfall in allen Arbeitsbereichen: In Produktion, Service, Pflege, Engineering, Vertrieb und Verwaltung. Er speist sich aus einem zutiefst menschlichen Bedürfnis: Kontrolle herzustellen, wenn das Umfeld unübersichtlich wird.

Doch genau hier beginnt das eigentliche Problem. Denn die Logik, aus der diese Muster stammen, trägt in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr. Die Herausforderungen von heute werden nicht durch engere Vorgaben gelöst, sondern durch tragfähige Formen der Zusammenarbeit. Moderne Teams brauchen kein enger werdendes „Oben“, sondern ein stärker werdendes „Wir“. Erfolgreiche Zusammenarbeit beginnt nicht mit „Wer entscheidet?“ oder „Was ist zu tun?“, sondern mit dem gemeinsam geklärten „Warum?“ und „Wie arbeiten wir zusammen?“. Das „Was?“ entsteht in komplexen Umfeldern erst durch gemeinsames Denken und Handeln, weil niemand allein die Richtung kennen kann.

Everyone must lead

Wenn es draußen stürmt, braucht es viele, die mitdenken, mithelfen und sich verantwortlich fühlen. Und genau hier braucht es alle im Team – nach dem Prinzip „Everyone must lead“. Jede Person trägt etwas bei, jede Perspektive zählt und Führung zeigt sich situativ, nicht ausschließlich über starre Anweisungen. Was wir heute im Modus der Unsicherheit im Außen erleben, ist ein Rückfall in alte Muster im Innen. Dieser Rückfall blockiert jegliche Form der kollektiven Verantwortung.

Ein wesentlicher Unterschied zur Logik der Mauer besteht darin, dass starke Teams sich heute selbst korrigieren. Sie brauchen keine Aufseher, die Fehler bestrafen oder Tempo diktieren. Sie erkennen früh,

wenn etwas nicht stimmt, sprechen es an, passen Entscheidungen an und verhindern, dass sich Fehlentwicklungen verfestigen.

Charakter + Kompetenz = Vertrauen

Ein gemeinsames Verantwortungsgefühl als Team wächst aus Vertrauen und Vertrauen entsteht niemals durch Anweisung von oben, sondern durch Verbundenheit. Teammitglieder vertrauen einander dann, wenn sie im Gegenüber Integrität und positive Absichten (Charakter) sowie Fähigkeiten und Ergebnisse (Kompetenz) als förderlich erleben.

Psychologische Sicherheit bildet das Fundament heutiger Teams. Sich sicher zu fühlen, bedeutet nicht, dass alles angenehm ist. Es bedeutet, dass Menschen sich sicher genug fühlen, um Zweifel zu äußern, Konflikte offen anzusprechen und Fehler sichtbar zu machen, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Psychologische Sicherheit wächst, wenn Zusagen eingehalten, Beiträge sichtbar werden und Verhalten konsistent bleibt.

Diese Haltung ist branchenunabhängig für alle relevant. Produktionsmitarbeitende, Serviceteams, Pflegekräfte, Ingenieur*innen, Vertriebseinheiten oder Verwaltungsteams: Alle erleben dieselbe neue Realität. Überall steigt die Komplexität, überall wachsen die Anforderungen an Zusammenarbeit, Anpassungsfähigkeit und gegenseitige Verlässlichkeit. Die Fähigkeit, Verantwortung zu teilen, offen zu kommunizieren und gemeinsam zu handeln, ist längst kein Privileg von Wissensarbeitenden mehr – sie ist zum Fundament moderner Arbeitskulturen geworden und sie ist im Begriff zu bröckeln.



High Performing Teams bauen Mauern ab

Starke Teams entstehen nicht zufällig. Sie entstehen dort, wo Menschen verstehen, was sie verbindet, und wo sie erleben, dass sie gemeinsam mehr bewirken können als individuell. Teams sind heute keine operativen Einheiten mehr, die Aufgaben abarbeiten. Sie sind kulturelle Kraftzentren, die Halt geben, Identität stiften und Innovation ermöglichen.

Das Fundament von Top-Teams braucht wieder Aufmerksamkeit. Teams werden heute stärker, wenn sie ihre Perspektive bewusst weiten. Sie werden stärker, wenn sie Konflikte nutzen, anstatt sie zu vermeiden. Sie werden stärker, wenn sie miteinander sprechen, bevor es brennt. Und sie werden stärker, wenn sie spüren, dass Vertrauen kein Zufall ist, sondern etwas, das sie selbst, Interaktion für Interaktion, miteinander aufbauen.

In der Formel zur Berechnung von Ergebnissen, ist Vertrauen häufig die vergessene Variable:

$$(Strategie \times Umsetzung) \times Vertrauen = Ergebnisse$$

Während die Chinesische Mauer gebaut wurde, um Gefahren fernzuhalten, müssen moderne Teams lernen, ihr Fundament zu stärken und Mauern abzubauen, zwischen Disziplinen, Rollen und Perspektiven. Stabilität entsteht heute nicht durch Härte, Kontrolle oder starre Pläne, sondern durch Beziehungen, Vernetzung und die Fähigkeit, sich schnell anzupassen.

Weite statt Enge ist dabei nicht nur ein Prinzip. Es ist eine Haltung, die Organisationen widerstandsfähig macht. Sie entsteht dort, wo Führung Orientierung bietet, ohne zu kontrollieren, und wo Teams Verantwortung übernehmen, ohne allein gelassen zu werden. Vor

Lust auf weitere Blogbeiträge?
Erhalten Sie spannende Einblicke
unter www.cox.co.at



allem entsteht sie dort, wo Menschen einander vertrauen – nicht, weil jemand es verordnet hat, sondern weil sie an dieser vertrauensvollen Kultur selbst mitbauen.

Jetzt ist es an uns, gemeinsam in Führung zu gehen. Es ist an uns, das Fundament zu stärken, durch das Menschen sich trauen, mitzudenken, mitzuwirken und mitzuleiten, weil Vertrauen kein Nice-to-have mehr ist, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Unternehmenskultur und Werte als Anker

Umbrüche und Krisen stellen Werte, Führung und Organisationsstruktur auf den Prüfstand

MICHAELA SAUERWEIN

Die neue Realität: Dauerhafte Disruption statt punktueller Veränderung
Umbrüche in Organisationen sind längst keine behutsamen Anpassungen mehr. Neue Geschäftsmodelle entstehen in rasantem Tempo, Kundenanforderungen verändern sich kontinuierlich, Kostendruck und wirtschaftliche Unsicherheiten nehmen zu. Technologische Entwicklungen, insbesondere im Bereich künstlicher Intelligenz, beschleunigen diese Dynamik zusätzlich. Was einst unter dem Schlagwort VUCA theoretisch beschrieben wurde, ist heute gelebte Realität: Veränderung ist schnell, tiefgreifend, andauernd und oft unvorhersehbar.

Stabilität, einst ein selbstverständlicher Zustand, wird zunehmend zur Sehnsucht. Doch sie scheint in vielen Branchen auf absehbare Zeit kaum erreichbar. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden bewegen sich in einem Spannungsfeld aus permanenter Anpassung und dem Wunsch nach Verlässlichkeit.

Werte als Anker in bewegten Zeiten

Gerade in dieser Unsicherheit gewinnen Werte eine neue Bedeutung. Unternehmenswerte sind weit mehr als kommunikative Leitplanken oder schön formulierte Leitbilder. Gemeinsam mit Purpose, Vision und den gewachsenen Stärken eines Unternehmens bilden sie die Überlebens-DNA von Organisationen. Sie schaffen Orientierung, wenn äußere Strukturen ins Wanken geraten, und geben Halt, wenn bekannte Muster nicht mehr funktionieren.

Dabei erfüllen Unternehmenskulturen eine zentrale Funktion: Sie reduzieren Komplexität. Kultur ermöglicht handlungsfähiges Verhalten, ohne dass jede Entscheidung permanent neu ausgehandelt werden muss. Gerade in Zeiten permanenter Veränderung steigt dieses Bedürfnis nach Orientierung deutlich an. Gleichzeitig liegt genau darin eine Herausforderung: Kulturen dürfen nicht starr werden. Denn was gestern Stabilität geschaffen hat, kann morgen Anpassungsfähigkeit behindern.

Veränderung erfordert deshalb kulturelle Weiterentwicklung. Werte müssen immer wieder neu interpretiert, geschärft und für neue Kontexte anschlussfähig gemacht werden. Es reicht nicht aus, Werte einmal zu definieren und anschließend zu kommunizieren. Menschen orientieren sich nicht an Hochglanzbroschüren, sondern an erlebter Realität.

Besonders in Krisenzeiten beobachten Mitarbeitende sehr genau, welches Verhalten tatsächlich belohnt, toleriert oder sanktioniert wird. Kultur zeigt sich nicht in Präsentationen, sondern im Alltag: In Entscheidungen unter Zeitdruck, im Umgang mit Fehlern, in Prioritäten und in der Frage, wie Führungskräfte mit Unsicherheit umgehen. Wenn kommunizierte Werte und gelebte Praxis auseinandergehen, entstehen Vertrauensverlust und Zynismus – genau dann, wenn Organisationen eigentlich Zusammenhalt benötigen.

Führung als Stabilitätsfaktor

Damit Werte Orientierung geben können, kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Sie sind die Übersetzer zwischen Strategie, Leitbild und täglicher Realität. Ob Kultur lebendig wird oder abstrakt bleibt, entscheidet sich in Meetings, Feedbackgesprächen und Entscheidungen unter Druck.

Wertorientierte Führung bedeutet dabei weit mehr als reine Entscheidungsfähigkeit. Führungskräfte schaffen emotionale Stabilität in instabilen Zeiten. Sie geben Orientierung, ohne einfache Antworten vorzutauschen. Sie schaffen Klarheit, auch wenn nicht alle Lösungen bereits feststehen.

Gerade unter Druck neigen Organisationen allerdings dazu, in alte Muster zurückzufallen. Hierarchien werden verstärkt, Entscheidungen zentralisiert und die Sehnsucht nach „starken Führungspersonlichkeiten“ wächst. Die Vorstellung des rettenden Helden erlebt in Krisenzeiten regelmäßig eine Renaissance.

Kurzfristig erzeugt dies häufig ein Gefühl von Kontrolle. Langfristig führt diese Rückkehr zu klassischen Command-and-Control-Strukturen jedoch oft zu Überforderung, Machtkonzentration und sinkender Anpassungsfähigkeit. Komplexe Herausforderungen lassen sich zunehmend nicht mehr durch Einzelentscheidungen lösen.

Zukunftsfähige Führung folgt deshalb einem anderen Prinzip: Macht wird dezentralisiert, Vertrauen aktiv gefördert und kollektive Intelligenz genutzt. Transformationale und adaptive Führung stärken Eigenverantwortung, psychologische Sicherheit und Lernfähigkeit. Organisationen werden dadurch resilienter und gleichzeitig innovativer.

Stabil, aber nicht starr – Kultur lebendig machen
Kultur entfaltet ihre Wirkung insbesondere dann, wenn Unsicherheit herrscht. Eine lebendige Unternehmenskultur schafft Zugehörigkeit und stärkt die Bereitschaft, Veränderung mitzutragen. Sie wirkt wie ein psychologischer Anker: Stabilisierend, orientierend und identitätsstiftend.

Dabei geht es nicht darum, Veränderung zu vermeiden. Im Gegenteil: Agile und anpassungsfähige Organisationen verstehen Kultur als aktiven Hebel der Transformation. Sie begreifen Wandel nicht ausschließlich als Bedrohung, sondern als Möglichkeit zur Weiterentwicklung.

Der Unterschied zeigt sich häufig im Umgang mit Krisen. Viele Unternehmen geraten zunächst in einen Überlebensmodus: Kurzfristiges Denken, schnelle Restrukturierungen und operative Hektik dominieren. Diese Reaktion ist nachvollziehbar und teilweise notwendig. Problematisch wird es jedoch, wenn Organisationen dauerhaft in diesem Modus verharren.

Erst der Übergang in einen Wachstumsmodus eröffnet neue Perspektiven. Hier wird die Krise nicht nur bewältigt, sondern als Lern- und Entwicklungsraum verstanden. Entscheidungen werden reflektierter getroffen, Zukunftsbilder aktiv gestaltet und Innovation wieder möglich.

Der wahre Test liegt im Inneren

Umbrüche und Krisen wirken letztlich wie ein Lackmустest für Organisationen. Sie machen sichtbar, welche Werte tatsächlich tragen, wie belastbar Führung wirklich ist und ob Unternehmenskultur mehr ist als ein kommunikatives Versprechen.

Unternehmen, die Kultur als lebendigen Orientierungsrahmen verstehen, schaffen Vertrauen, Stabilität und Handlungsspielraum – selbst unter hoher Unsicherheit. Sie finden Halt, wo andere Orientierung verlieren. Und sie erkennen im Wandel nicht nur Risiko, sondern vor allem die Chance, Organisationen resilienter, menschlicher und zukunftsfähiger zu gestalten.

„Culture changes only after you have successfully altered people’s actions.“

John P. Kotter





Leadership Skills der Zukunft

Menschen- und wertorientierte Führung als Schlüssel

MAGDALENA REITER

Organisationen sind mitten in einem tiefgreifenden Wandel. Künstliche Intelligenz, zunehmende Dynamik, permanente Veränderungsprozesse und wachsende Unsicherheit prägen den Führungsalltag. Gleichzeitig steigen die Erwartungen von Mitarbeitenden an Sinn, Beteiligung und gesunde Arbeitsbedingungen. Diese Gleichzeitigkeit macht deutlich: Führung ist heute mehr denn je ein entscheidender Erfolgsfaktor – allerdings nicht im klassischen Verständnis von Steuerung und Kontrolle. Gefragt sind Future Leadership Skills, die den Menschen und gemeinsame Werte in den Mittelpunkt stellen.

Menschenzentrierte Führung in einer technologiegetriebenen Welt

KI und Automatisierung verändern Aufgaben, Rollen und Entscheidungsprozesse rasant. Doch je technischer Systeme werden, desto mitarbeiterorientierter muss Führung sein. Technologie kann Prozesse optimieren – Vertrauen, Orientierung und Motivation jedoch entstehen ausschließlich in Beziehungen. Menschen- und wertorientierte Führung schafft den Rahmen, in dem Mitarbeitende Verantwortung übernehmen, mit Unsicherheit umgehen und ihre Potenziale entfalten können. Sie wird damit zum strategischen Gegengewicht zu Beschleunigung und Komplexität.

Leadership Identity: Führung beginnt bei der eigenen Haltung

Ein zentrales Element zukunftsfähiger Führung ist eine geklärte Führungsidentität. Führungskräfte sind heute weniger Rolleninhaber als kulturelle Orientierungspunkte. Ihre innere Haltung und ihr äußeres Verhalten prägen Teams stärker als formale Vorgaben. Dazu braucht es Klarheit über das eigene Führungsverständnis, persönliche Antreiber und Grenzen. Wer sich selbst nicht führen kann, wird andere nur begrenzt wirksam begleiten können.

Reflexionsfähigkeit und emotionale Intelligenz als Kernkompetenzen

Reflexionsfähigkeit, Selbstwahrnehmung und Selbstregulation – oft zusammengefasst als emotionale Intelligenz (EQ) – gehören zu den wichtigsten Future Skills. Führungskräfte müssen ihre Wirkung kennen, mit eigenen Emotionen souverän umgehen und auch unter Druck handlungsfäh bleiben. Gerade in Veränderungsprozessen entscheidet die emotionale Qualität von Führung darüber, ob Mitarbeitende Vertrauen entwickeln oder in Widerstand gehen.

Mental Health: Mentale Gesundheit als Führungsaufgabe

Mentale Gesundheit hat sich zu einem zentralen Organisationsthema entwickelt. Steigende Belastung, Dauerstress und Unsicherheit wirken sich direkt auf Leistungsfähigkeit, Motivation und Bindung aus. Führungskräfte haben hier eine doppelte Verantwortung: Für sich selbst und für ihre Teams. Selbstfürsorge, gesunde Abgrenzung und der bewusste Umgang mit Belastung sind keine privaten Themen mehr, sondern Teil professioneller Führung. Eine Kultur psychologischer Sicherheit ermöglicht es, offen über Belastungen zu sprechen und frühzeitig gegenzusteuern.

Leading Change: Veränderung wirksam begleiten

Veränderung ist zum Dauerzustand geworden. Führungskräfte müssen Orientierung geben, ohne einfache Antworten zu versprechen. Wirksames Leading Change bedeutet, Sinn zu vermitteln, Beteiligung zu ermöglichen und Emotionen ernst zu nehmen. Menschen folgen keinem Change-Konzept, sondern glaubwürdigen Führungspersönlichkeiten. Wertorientierung bietet dabei Stabilität und Entscheidungssicherheit – gerade dann, wenn äußere Rahmenbedingungen volatil sind.

Fazit: Zukunftsfähige Führung braucht Menschlichkeit und Haltung

Future Leadership Skills sind keine Zusatzqualifikation, sondern Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg von Organisationen. Menschen- und wertorientierte Führung verbindet technologische Entwicklung mit emotionaler Stabilität, Leistungsfähigkeit mit Gesundheit und Veränderung mit Sinn. Organisationen, die heute in Leadership Development investieren und Reflexion, mentale Gesundheit und Haltung systematisch stärken, schaffen die Grundlage für Resilienz und Zukunftsfähigkeit – in einer Arbeitswelt, die komplexer, schneller und zugleich menschlicher wird.

Fokus COX Leadership Development Programm 2026

Leading Change

– Veränderung wirksam begleiten

Das Training richtet sich an Führungskräfte sowie Personen, die Verantwortung für Teams tragen und in einem dynamischen Umfeld Klarheit und Stabilität schaffen wollen. Durch praxisnahe Ansätze, die unmittelbar im Führungsalltag eingesetzt werden können – von erprobten Change-Modellen bis hin zu Tools für die wirksame Einbindung von Teams sowie die Stärkung der eigenen Resilienz, entwickeln Teilnehmende ein tiefes Verständnis dafür, wie sie wirksam durch Veränderungen führen können. Zudem beschäftigen wir uns mit der zentralen Frage, wie ein Change Projekt im Allgemeinen aufgesetzt und gestaltet werden kann.

Weiters widmet sich das Training der aktiven Einbindung von Mitarbeitenden in den Transformationsprozess. Dabei spielen Themen wie achtsame, transparente Kommunikation sowie der konstruktive Umgang mit Verhaltenssignalen und Bedürfnissen eine bedeutende Rolle. Denn: Wandel, sei es persönlicher Natur oder innerhalb einer Organisation, ist zutiefst emotional und sollte nicht nur durchlebt, sondern aktiv gestaltet werden.

Leadership Identity

– Persönliche Führungsidentität entwickeln

Das Training Leadership Identity beschäftigt sich mit dem Ergründen der persönlichen Führungsidentität. Das Angebot richtet sich dabei an Führungskräfte diverser Erfahrungslevels, die sich vorbereitend oder reflektierend mit ihrem Selbst- und Fremdbild in der Führungsrolle auseinandersetzen und diese weiterentwickeln möchten.

Innerhalb von zwei intensiven Trainingstagen erarbeiten wir gemeinsam, wie Sinn, Werte, Stärken, Verhaltenspräferenzen sowie innere Anteile in die eigene Führungsrolle integriert werden können. Zentraler Aspekt ist dabei die Reflexion prägender Erfahrungen, die maßgeblich zur Gestaltung der Führungsrolle beitragen. Das Wissen um die persönliche Wirkung und deren aktive Gestaltung macht Führungskräfte zu inspirierenden Leadern. Häufig fehlt es dafür an Zeit, Raum und Know-How – beides bieten wir im Rahmen des Trainings.

Mental Health

– Mentale Gesundheit in Selbst- und Teamführung

Mentale Gesundheit ist längst zentrale Kompetenz moderner Organisationen. Das Training richtet sich an alle, die in herausfordernden Zeiten mental stark bleiben möchten oder Verantwortung für Mitarbeitende tragen und diese gesund durch emotional fordernde Zeiten begleiten wollen.

Im Rahmen eines zweitägigen Präsenztrainings widmen wir uns den Fragen, welche Faktoren mentale Gesundheit, positiv sowie negativ, beeinflussen und wie psychische Belastungen sowie persönliche Stressoren frühzeitig erkannt werden können. Zudem liefert das Training wertvolle Impulse, wie Führungskräfte einen gesunden Rahmen für Teams innerhalb eines Unternehmens schaffen können. Das Training leistet Beitrag dazu, langfristig Strukturen innerhalb von Organisationen zu etablieren, die Wohlbefinden, Vertrauen und nachhaltige Leistungsfähigkeit fördern und dabei den Menschen immer im Fokus haben.

Kein Passender Termin dabei?
Wir bieten auch maßgeschneiderte,
individuelle Lösungen für Ihr
Unternehmen an.

*Auf Anfrage sind auch Einzelbuchungen inkl. persönlicher Analyse und Interpretationsgespräch möglich.

Trainings Termine 2026

Leadership Practice

Praxisnahe und nachhaltige Kompetenzentwicklung

Herbst 2026 in Salzburg
Modul 1: 16. / 17. September
Modul 2: 07. / 08. Oktober
Modul 3: 10. / 11. November

*Preis pro Person: € 3.850,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Leadership Identity

Persönliche Führungsidentität entwickeln

Herbst 2026 in Salzburg
20. / 21. Oktober

*Preis pro Person: € 1.890,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Leading Change

Veränderung wirksam begleiten

Herbst 2026 in Salzburg
29. / 30. September

*Preis pro Person: € 1.890,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Mental Health

Mentale Gesundheit in Selbst- und Teamführung

Sommer 2026 in Salzburg
02. / 03. Juni

Herbst 2026 in Salzburg
14. / 15. Oktober

*Preis pro Person: € 1.990,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Persönlichkeitstypologie in der Zusammenarbeit Mit Insights MDI® Selbst- und Menschenkenntnis ausbauen

Sommer 2026 in Salzburg
12. Juni

Herbst 2026 in Salzburg
06. November

*Preis pro Person: € 750,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)



Sie planen schon voraus?
Jetzt scannen und die
Termine für 2027 entdecken

Führen aus der Innenwelt heraus

Wie Coaching Werte sichtbar macht und Führung stärkt



FLORA OTAHAL

Die Stimmung im Raum ist angespannt. Ein wichtiges Meeting, wenig Zeit, unterschiedliche Einschätzungen. Alle blicken auf die Führungskraft – nennen wir sie Vera. Noch bevor sie bewusst denken kann, entsteht in ihr ein inneres Drängen: Ein Anteil in ihr möchte entscheiden und Ordnung schaffen. Ein anderer versucht, Harmonie zu bewahren. Und ein verletztlicher Teil möchte vor allem Kritik vermeiden.

Für das Team bleibt all das unsichtbar, doch in Vera ringen mehrere Stimmen darum, den nächsten Schritt zu bestimmen. Am Ende reagiert sie automatisch und merkt erst hinterher, dass ihre eigentliche Klarheit im Moment nicht verfügbar war. Genau hier setzt Coaching an: bei dem, was in uns wirkt, bevor wir handeln.

Die Innenwelt verstehen: Werte als Orientierung und warum Hakomi dafür so wirksam ist
Viele Führungskräfte erleben ihre erste Reaktion auf eine Herausforderung als nicht ausreichend souverän und das selten, weil ihnen Fachlichkeit fehlt, sondern weil innere Muster ihr Verhalten automatisiert steuern. Besonders unter Druck verlieren Menschen rasch den Kontakt zu ihren Werten – jenen inneren Leitlinien für Entscheidungen und Verhalten.

Werte sind dabei keine abstrakten Begriffe. Sie sind eng mit Erfahrungen, Bedürfnissen und körperlich gespeicherten Reaktionen verknüpft. Diese körperlichen Reaktionen nennen wir „somatisch“: Sie zeigen sich im Atem, in der Haltung, in Anspannung oder Weite im Brustkorb. Und der Körper reagiert schneller, als die Gedanken folgen können.

An genau dieser Stelle verbindet sich Wertearbeit mit dem Hakomi Ansatz, einem achtsamkeitsbasierten, körperorientierten Vorgehen im Coaching, das innere

Muster über Körperwahrnehmung zugänglich macht. Hakomi nutzt die Weisheit des Körpers, um sichtbar zu machen, ob ein Wert gelebt wird oder ob ein persönlicher, innerer Anteil dagegen arbeitet. Wenn Vera zum Beispiel spürt, wie sich ihr Brustkorb verengt, sobald jemand Kritik äußert, wird deutlich: Nicht der Wert „Mut“ ist aktiv, sondern ein alter Schutzmechanismus. Durch Hakomi wird dieser Moment nicht nur kognitiv verstanden, sondern emotional erfahrbar und damit veränderbar.

Klarere Entscheidungen

Im Coaching entschleunigt sich die Situation. Vera lernt neugierig wahrzunehmen, was sonst im Autopiloten passiert: Welche Reaktion entsteht wann im Körper? Welche innere Stimme drängt sich in den Vordergrund? Welche frühere Erfahrung wirkt im Hintergrund?

Durch diese Aufmerksamkeit erkennt sie den wahren Konflikt: Nicht den äußeren Entscheidungsdruck, sondern die Kollision ihres Kernwerts „Mut“ mit der automatisierten Tendenz, Harmonie zu sichern. Achtsamkeit hilft ihr, diesen Moment körperlich, emotional und auch kognitiv zu durchdringen und dadurch eine neue Wahlmöglichkeit zu schaffen. Wenn Vera wieder Kontakt zu ihrem Wert herstellt, verändert sich ihr Verhalten im Außen. Entscheidungen entstehen nicht mehr aus Anpassung oder Befürchtung von Kritik, sondern

aus innerer Klarheit. Ihr Team spürt das sofort: Veras Führung wirkt konsistenter und verlässlicher.

Wie Werte uns unbewusst steuern und warum Bewusstmachung unverzichtbar ist
Werte entstehen tief in unserer Persönlichkeit, geprägt von biografischen Erfahrungen und kulturellen Einflüssen. Deshalb steuern sie uns oft unbewusst, besonders wenn wir unter Druck stehen. Im Coaching klären wir zunächst, welche Werte für eine Führungskraft wirklich zentral sind, welche nur „gut klingen“ und wie konsequent sie bereits gelebt werden.

Oft zeigt sich dabei, dass vermeintlich wichtige Werte alte Schutzstrategien kaschieren. Bei Vera etwa wurde sichtbar: Harmonie war kein Wert, sondern ein Mechanismus, der Sicherheit bieten sollte. Ihr echter Kernwert ist Mut und genau dieser Wert will in herausfordernden Momenten gelebt werden.

Hakomi bringt diese Schichten an die Oberfläche. Sobald Vera bewusst wahrnimmt, wie ihr Körper auf Kritik reagiert, versteht sie, warum sie sich manchmal von ihren eigenen Werten entfernt. Erst diese Verbindung macht Wertearbeit wirksam.



Vom Ich zum Wir: Wenn Werte Kultur prägen

Werte entfalten ihre Kraft nicht allein in der Führungskraft, sondern im sozialen System. Führung geschieht immer im Zusammenspiel von Beziehungen, Erwartungen und Anforderungen an die Rolle. Deshalb verknüpft Coaching die Innensicht mit der Außensicht: Führungskräfte reflektieren ihre eigenen Werte und verstehen gleichzeitig besser, welche Werte die eigene professionelle Umwelt, in der Organisation sowie im Team, antreiben.

Teams, die bewusst über ihre Werte sprechen, schaffen eine gemeinsame Orientierung: Wie entscheiden wir? Wie kommunizieren wir? Wie gehen wir mit Konflikten um? Was ist uns miteinander wichtig? Gemeinsame Werte sind kein Korsett, sondern ein tragfähiger Rahmen, der Halt gibt, wenn es turbulent wird.

Was entsteht, wenn Werte wirklich gelebt werden
Wenn Vera versteht, was sie, als Mensch und in ihrer Rolle als Führungskraft, innerlich bewegt, verändert sich nicht nur ihr eigenes Verhalten, sondern auch die

Dynamik in ihrem Team. Entscheidungen werden nachvollziehbarer, Gespräche ehrlicher, Konflikte lösbarer. Veränderung verliert ihren bedrohlichen Charakter, weil Menschen aus innerer Stabilität handeln.

Wertearbeit ist damit kein „weiches“ Thema, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Coaching ist der Raum, in dem diese Entwicklung möglich wird: Mutig, klar, tief und auf Augenhöhe.

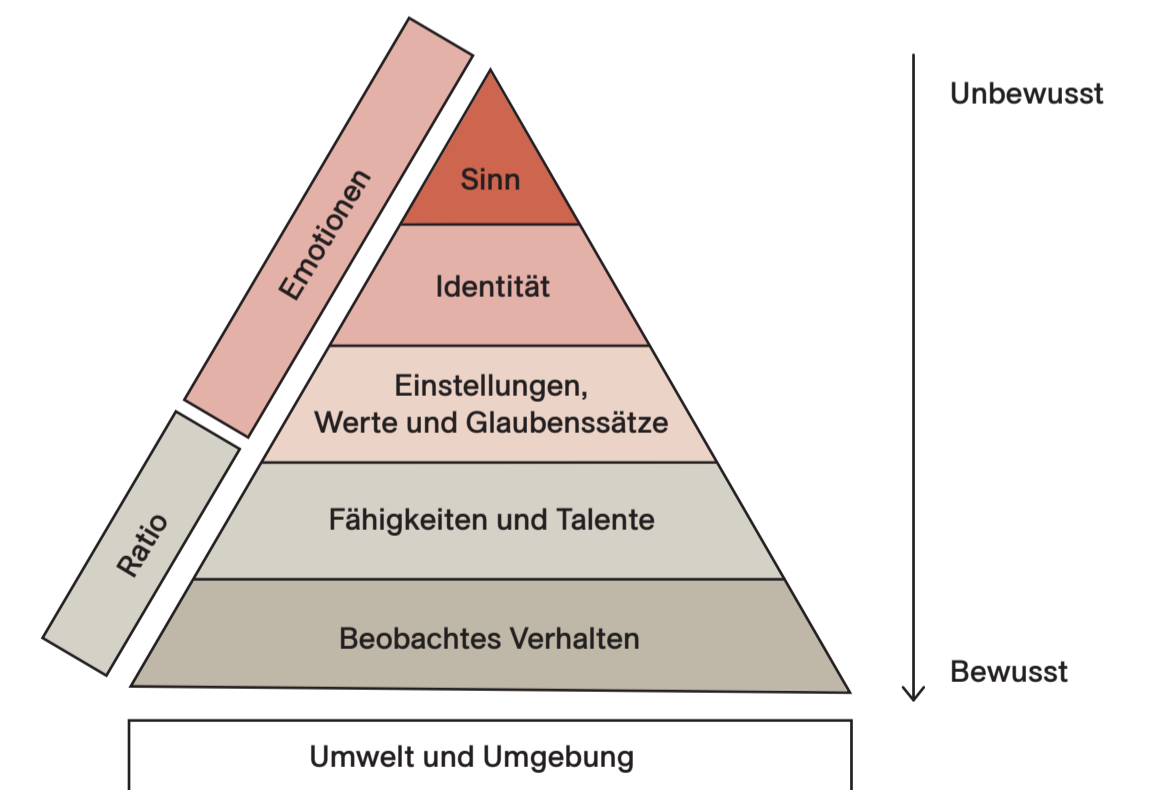
Hakomi kurz erklärt

Was ist Hakomi?
Ein achtsamkeitsbasierter, erfahrungsorientierter Ansatz, der über Körperwahrnehmung Zugang zu unbewussten Mustern schafft. Wörtlich bedeutet „Hakomi“ „Der, der du bist“ und richtet den Fokus auf die Erforschung des Selbst und die Transformation innerer Überzeugungen.

Herkunft:
Entwickelt von Ron Kurtz in den 1970er-Jahren. Verbindet Achtsamkeit, moderne Psychologie, Körperarbeit und systemisches Denken.

Wie funktioniert es?
Die begleitete Selbsterforschung gelingt durch Verlangsamung und neugierige sowie nicht wertende Wahrnehmung. Eine Frage könnte sein: „Was passiert in mir, wenn ich diesen Gedanken zulasse?“

Wann ist Hakomi hilfreich?
Bei wiederkehrenden, tiefer liegenden Themen, inneren Blockaden, Unsicherheiten, inter- oder intrapersonellen Konflikten oder wenn der Zugang zu den eigenen Werten fehlt.



Beobachtbares Verhalten: Was mache ich? Welches Verhalten zeige ich?

Fähigkeiten und Talente: Wie genau mache ich es? Was kann ich besonders gut oder weniger gut?

Einstellungen, Werte und Glaubenssätze: Warum mache ich es (genau so)?

Identität: Wer bin ich?

Sinn: Wofür mache ich es? Wohin gehe ich?

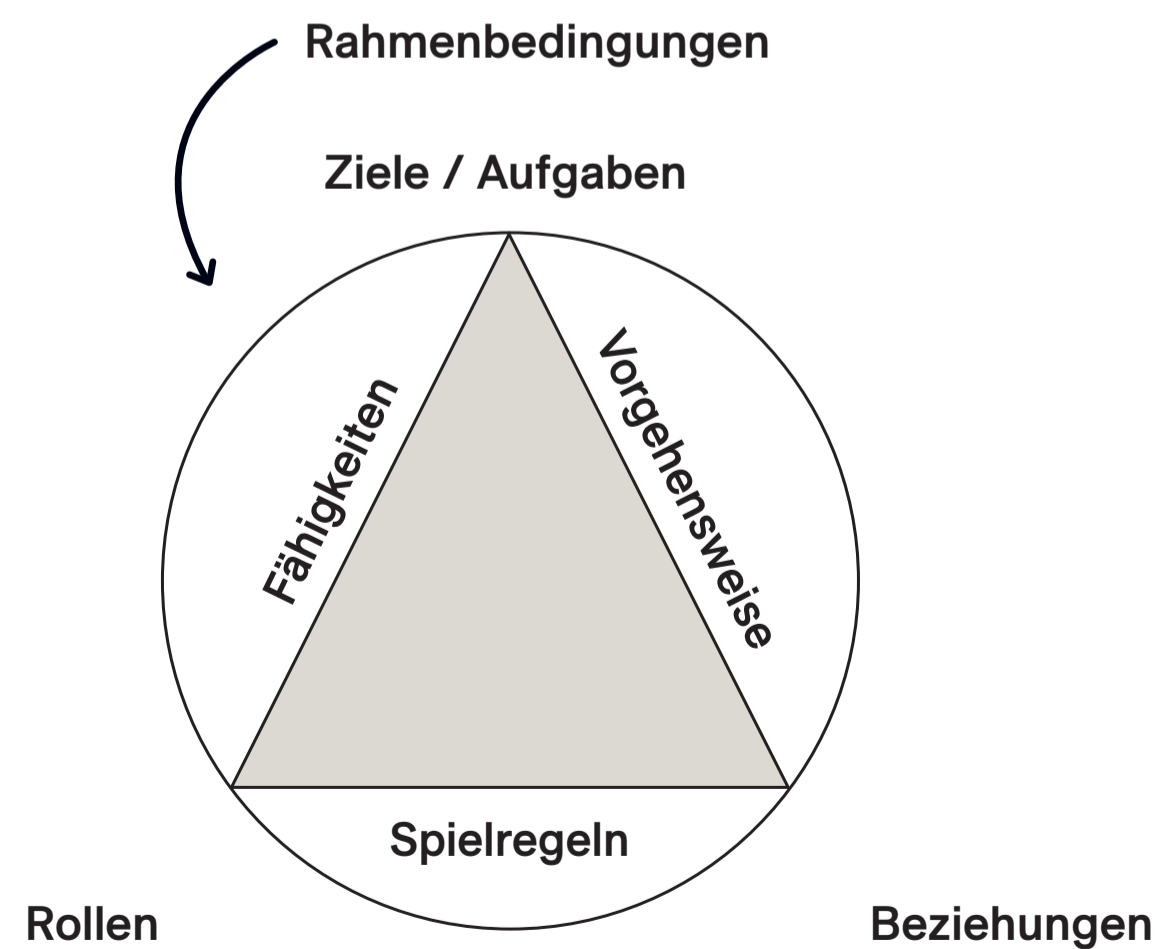
TOOL

Wie gelingt es Teams, ihre Zusammenarbeit zu reflektieren, gemeinsame Orientierung zu schaffen und offen über Herausforderungen und Erfolge zu sprechen? Diese Toolbox bietet dafür wirkungsvolle Impulse. Das Team-Reflexions-Rad macht den aktuellen Stand der Zusammenarbeit sichtbar und zeigt zentrale Handlungsfelder auf. Der Werte-Kompass übersetzt gemeinsame Werte in konkretes Verhalten und schafft Orientierung für Zusammenarbeit und Kultur. Ergänzend ermöglicht Mad-Sad-Glad eine emotionale Reflexion, die Verständnis, Offenheit und Entwicklung im Team fördert. Gemeinsam unterstützen die Tools eine reflektierte, wirksame und zukunftsorientierte Zusammenarbeit.

Das Team-Reflexions-Rad

Das Team-Reflexions-Rad unterstützt Teams dabei, den aktuellen Ist-Stand ihrer Zusammenarbeit strukturiert und visuell zu erfassen. In zentralen Kategorien wie Rahmenbedingungen, Ziele, Fähigkeiten, Vorgehensweisen, Spielregeln, Rollen und Beziehungen bewerten die Teammitglieder ihre wahrgenommene Team-Effektivität individuell und anonym nach dem Ampel-Prinzip.

In der anschließenden gemeinsamen Reflexion werden die Ergebnisse eingeordnet, Hintergründe sichtbar gemacht und konkrete Handlungsfelder identifiziert. Besonders gelbe und rote Bereiche dienen als Ausgangspunkt für die Ableitung gezielter Maßnahmen, während grüne Bereiche Stärken aufzeigen und zur Stabilisierung und zum Lernen genutzt werden.

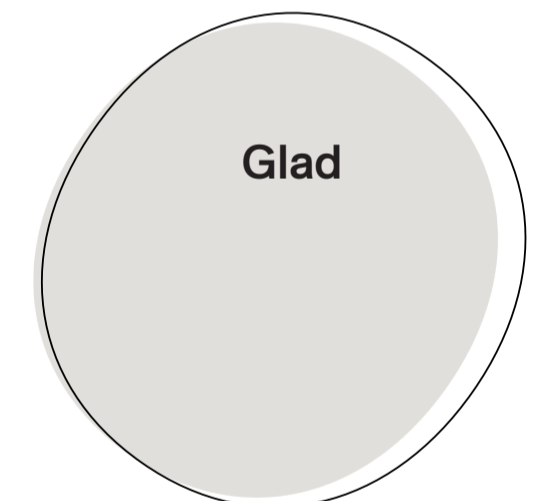
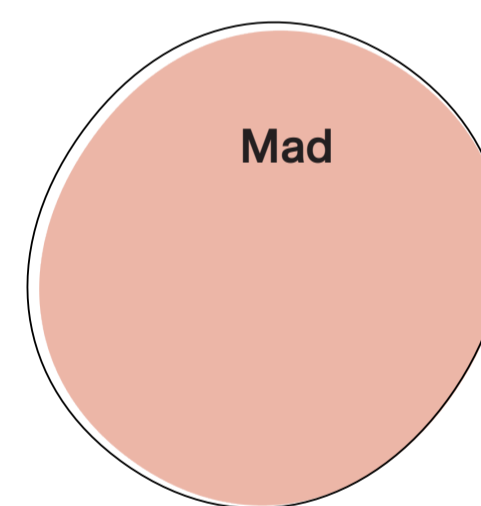


Wert	Bereits sichtbares Verhalten	Wünschenswertes, aber noch nicht sichtbares Verhalten

Der Werte-Kompass

Der Werte-Kompass unterstützt Teams dabei, innezuhalten und ihre bereits erarbeiteten Werte im Arbeitsalltag zu reflektieren: „Inwiefern zeigen wir das, was uns gemeinsam wichtig ist, (schon oder noch) über unser sichtbares Verhalten?“

Zusätzlich zur Reflexion des sichtbaren Verhaltens (IST), wird auch wünschenswertes, noch nicht sichtbares, Verhalten (SOLL) betrachtet. So schafft der Werte-Kompass gleichermaßen eine Retrospektive sowie Neu-Ausrichtung in Bezug auf die Belebung von Team-Werten.



Mad, Sad, Glad

Das Mad-Sad-Glad Modell ist ein Tool zur emotionalen Reflexion und Stärkung der Zusammenarbeit. Es unterstützt dabei, bewusst wahrzunehmen, was im letzten Zeitraum belastet (Mad), traurig gemacht (Sad) oder motiviert und gefreut hat (Glad). Dadurch entsteht ein offener Austausch über Erfahrungen, gemeinsame Muster werden sichtbar und konkrete Verbesserungen können abgeleitet werden. Das Modell fördert Transparenz, Verständnis und eine konstruktive Teamkultur – besonders in Zeiten von Veränderung.

BOX

COX Salon

Ein Abend voller Inspiration, Austausch und neuer Perspektiven

VIKTORIA KAINDL

In Anlehnung an die Wiener Salons des 19. Jahrhunderts, in denen sich Persönlichkeiten aus Kultur, Politik und Wirtschaft zum offenen Dialog trafen, fand unser erster COX Salon im besonderen Ambiente des Hotel & Villa Auersperg statt. Der Abend stand ganz im Zeichen von Inspiration, Begegnung und der Frage, wie Veränderung in Organisationen wirksam begleitet werden kann.

Im Mittelpunkt des Salons stand der Impulsvortrag zum Thema „Change braucht Leadership“. Dabei wurde deutlich: Veränderung ist weit mehr als die Anpassung von Strategien, Strukturen und Prozessen. Change betrifft vor allem Menschen – mit deren Emotionen, Unsicherheiten und Widerständen.

Der COX Salon bot den passenden Rahmen, um diese Gedanken in wertschätzender Atmosphäre zu vertiefen und in einen lebendigen Austausch über moderne Organisationsentwicklung und Leadership in Zeiten des Wandels zu treten. Die Gespräche zeigten, wie wichtig es ist, Veränderung nicht nur zu planen, sondern sie bewusst, empathisch und konsequent zu begleiten.

Wir freuen uns über den gelungenen Auftakt unseres neuen Formats, nehmen viele inspirierende Impulse aus diesem besonderen Abend mit und bedanken uns herzlich bei allen Gästen für ihre Offenheit, ihre wertvollen Beiträge und den bereichernden Austausch.

Sie möchten beim nächsten COX Salon dabei sein? Dann notieren Sie sich gerne schon jetzt den Herbsttermin 2026: 12. November. Wir freuen uns darauf, Sie begrüßen zu dürfen.



Behind the Pages

Von der Idee bis zum fertigen Magazin

VIKTORIA KAINDL

Hallo, ich bin Viktoria und ich bin diejenige, die hinter der Gestaltung, Struktur und dem Look unseres Magazins steht. Wenn eine neue Ausgabe entsteht, beginnt für mich eine Reise, die weit mehr ist als die Umsetzung eines Layouts. Es ist ein kreativer Prozess, bei dem ich Themen, Menschen, Farben, Formen und Botschaften so miteinander verbinde, dass etwas entsteht, das stimmig, ästhetisch und lebendig ist.



Jetzt scannen und Zugang zur digitalen Ausgabe erhalten



COX Cooking

HELGA SEYFFERTITZ



Hier geht es zum Rezept von Helga: Frühlings-Couscous-Salat

Schwierigkeitsgrad



Leicht und organisiert durch den Frühling

Mit den längeren Tagen und frischen saisonalen Zutaten kommt oft ganz automatisch neue Motivation in den Alltag. Der Frühling ist die ideale Zeit für leichte, ausgewogene Gerichte, die Energie geben und sich unkompliziert in stressige Arbeitswochen integrieren lassen.

Meal Prep macht es dabei besonders einfach: Einmal vorbereitet, stehen für mehrere Tage gesunde Mahlzeiten bereit – ideal fürs Büro oder unterwegs. Besonders

praktisch sind Gerichte, die sich gut transportieren lassen, sättigen und frisch wie auch am nächsten Tag hervorragend schmecken.

Unser Rezepttipp für den Frühling: ein frischer Couscous-Salat mit grünem Spargel, Erbsen und Kräuter-Zitronen-Dressing – saisonal, unkompliziert und ideal zum Vorbereiten.

Guten Appetit wünscht Helga!

„Gutes Design fällt nicht auf, aber es macht einen Unterschied. Genau diesen Unterschied möchte ich spürbar machen.“

Viktoria Kaindl

Meine Arbeit beginnt lange bevor die ersten Zeilen geschrieben sind. Gemeinsam mit dem Team definiere ich Schwerpunkte, bevor ich in die visuelle Gestaltung eintauche: erste Layouts, Farbwelten und Konzepte, die den Charakter der Inhalte widerspiegeln. Dazu gehören die Zeitplanung und Abstimmung, die Layout- und Grafikentwicklung, die Ausarbeitung von Inhalten und visuelles Storytelling, der Feinschliff bis ins Detail sowie der Kontakt mit der Druckerei. Diese Kombination aus Kreativität und Organisation ist mein persönliches Herzstück.

Mein Weg in die Gestaltung

Meine Leidenschaft für Design begleitet mich schon lange. An der HTL Salzburg durfte ich fünf Jahre lang meine Grafik- und Kommunikationsdesign Skills ausbauen – eine Zeit, in der ich die Grundlagen für visuelle Kommunikation und meine Begeisterung für kreatives Arbeiten entwickelt habe. Berufsbegleitend studiere ich Marketing & Kommunikationsmanagement an der FH Kufstein, um mein Wissen zu vertiefen und neue Impulse in meine Projekte einfließen zu lassen. Mein Studienabschluss ist für Sommer 2026 geplant und ich freue mich darauf, Theorie und Praxis weiterhin eng miteinander zu verbinden.

Meine Rolle bei COX Coaching & Consulting

Seit über drei Jahren bin ich Teil des COX Teams und verantworte Marketing, Social Media und Grafikdesign. Oft werde ich liebevoll als jene bezeichnet, die „Dinge schöner macht“ und genau das trifft es gut. Für mich bedeutet Gestaltung jedoch weit mehr: Klarheit zu schaffen, Werte sichtbar zu machen und unseren Markenauftritt weiterzuentwickeln.

Warum mir unser Magazin am Herzen liegt

Das Magazin vereint all das, was ich liebe: Gestaltung, Organisation, Kommunikation und die Freude daran, Geschichten visuell erlebbar zu machen. Es begeistert mich jedes Mal aufs Neue, wenn aus vielen einzelnen Elementen ein stimmiges Gesamtwerk entsteht, das zeigt, wer wir sind und wofür wir stehen.

COX

Coming soon:
Gesund führen, bewusst handeln

Ausgabe 02/26
September 2026

