



## GELASSENHEIT

### EDITORIAL

Regina Radlmair rät dazu, der Gelassenheit als Lebens-Kostbarkeit einen besonderen Rang im Alltag einzuräumen.

### PSYCHE LIVE

Monica Ockenfels lässt den Löwen los und behauptet, dass Sie sich von ihm eine gelassene Scheibe abschneiden können.

Und Ulrike Demmel wirft je drei Regeln in den Ring, wie die Psyche Gelassenheit blockiert oder fördert.

### TOOLS UND VERFAHREN

Susanne Vathke ‚misst‘ die Gelassenheit und stellt Perspektiven zweier großer Männer dazu vor.

Robert Farthmann ergänzt mit seinem 3-Phasen-Modell einen konkreten Weg ‚hin zu mehr Gelassenheit‘.

### LITERATUR

‚Die Seele kann nur zu Fuß gehen‘, zitiert Sylvia Baitinger den Berater Johannes Czwalina und stellt sein Buch über Leistungsdruck und Lebensqualität vor.

### INTERVIEW

Schtonk, Kir Royal, Monaco Franze kennen Sie? Dann freuen Sie sich auf das Gespräch über Gelassenheit mit Helmut Dietl.

### MANAGER LIVE

Robert Farthmann hat das Denken aufgehört. Und er berichtet von seinen Erfahrungen bei den Zen-Mönchen.

### VIKTOR E. FRANKL

Was kann der Sinntherapeut Frankl bei Hammerschlägen des Schicksals beitragen? Ralph Schlieper-Damrich informiert über das neue Buch zum ‚Wertecoaching in Krisen‘.

### PHILOSOPHIE DER GELASSENHEIT

Friedrich Schart entführt Sie zu den Stoikern, zu Martin Luther und in den Ostblock.

### UNTERNEHMEN LIVE

Ralph Schlieper-Damrich beschreibt die Werteentwicklung in einem Mittelstandsunternehmen.

### WERTEPRAXIS GASTBEITRAG

Lernprozesse, gelassen konzipiert. Focus Change informiert über einen neuen Weg persönlicher Entwicklung.

### STUDENTENFUTTER

... und die Unterhaltung kommt auch nicht zu kurz. Das Team der WertePraxis hat für Sie Tipps für Augen und Ohren zusammengestellt.

## Werte Leserin, werter Leser!

**„Ich lebe mein Leben in wachsenden Ringen,  
die sich über die Dinge ziehen.  
Ich werde den letzten vielleicht nicht vollbringen,  
aber versuchen will ich ihn.“**

Mit diesen Zeilen von Rainer Maria Rilke begrüßen wir Sie herzlich zur Herbstausgabe unserer WertePraxis, die wir dem Wert ‚Gelassenheit‘ widmen.

Die positive Grundhaltung Rilkes springt uns unweigerlich ins Auge: Ein um das andere Lebensjahr will er anpacken, Dinge wagen und wie ein Baum Ring um Ring wachsen – äußerlich und innerlich. Und das, obgleich er anerkennt, dass am Ende eines jeden Menschenlebens der Tod unausweichlich ist, was ihn jedoch keineswegs entmutigt. Zögerliches Verharren in der ängstlichen Erwartung des nahenden Endes ist nicht sein Weg. Gelassenheit und Tatkraft siegen über Angst und Ohnmacht angesichts der Ausweglosigkeit.

‚Wer nicht wagt, der nicht gewinnt‘ könnte einem da auch in den Sinn kommen. Dies klingt wiederum nach Aktion.

Wie paßt dies aber zur Gelassenheit?

Ist Gelassenheit nicht vielmehr das Meiden von zu viel Betriebsamkeit und Aufregung? Kann man ganz gelassen sein und dennoch tatkräftig zupacken? Wir meinen schon, denn es kommt, wie so oft, auf unsere Einstellung an, in der wir Dinge tun oder eben auch mal geschehen lassen. Unsere jeweilige Haltung bedingt unsere Handlungen. Ein voller Terminkalender kann z.B. Blockaden auslösen, wenn der gesamte ‚Berg‘ gesehen wird. Ist jedoch der ‚innere Druck‘ durch eine gelassene Haltung flankiert [‚ich gebe mein Bestes, muss jedoch nicht alles schaffen‘], mag ein weit besseres Ergebnis erzielt werden.

Basis für eine solch gelassene Einstellung ist die Einsicht, nicht alle Probleme, die einem die Ruhe rauben, selbst lösen zu müssen [oder zu können], sowie der nötige innere Abstand. Steckt man z.B. im Stau, so kann man sich Gedanken machen, dass man zu spät losgefahren ist oder die falsche Strecke gewählt hat und deshalb möglicherweise einen Kunden verärgert. Derartige Angst, Ohnmachts- oder Schuldgefühle hemmen nur, ändern aber die momentane Lage nicht. Statt Vorangegangenes oder Folgendes auf Eventualitäten hin abzuklopfen, sollten wir uns lieber ganz auf das Hier und Jetzt konzentrieren. Nur wenn wir bei den Dingen bleiben, die wir gegenwärtig beeinflussen können, kann sich Gelassenheit einstellen. Friedrich Kambartel bringt diesen Zusammenhang auf den Punkt:

**„Das Leben in Gelassenheit ist das Leben in der Gegenwart.“**

Das eigene Gegenwärtig-Sein ist somit Schlüssel zur Tatkraft: Indem wir uns nicht völlig von einer Situation vereinnahmen lassen, finden wir Energie. Diese Einsicht lässt die Gegenwart zur Kostbarkeit werden. Anders als Vergangenheit und Zukunft ist sie ja kein

Zeitraum, sondern ein Augenblick, ein momentaner ‚Verfügungsraum‘ – unser einziger! Nur im jetzigen Augenblick können wir entscheiden und handeln.

In diesem Bewusst-Sein können wir ein Gespür für Werte und für unsere jeweiligen Möglichkeiten entwickeln, die Wirklichkeit [im Positiven] sinnvoll zu verändern. Sinnvolles, gelassenes Tun ist eine erstrebenswerte Lebenseinstellung, oder wie Reinhold Niebuhr in hier leicht abgewandelter Form dichtet:

**„Ich wünsche mir die Gelassenheit,  
Dinge hinzunehmen, die ich nicht  
ändern kann; den Mut, Dinge zu  
ändern, die ich ändern kann; und  
die Weisheit, das eine vom anderen  
zu unterscheiden.“**



### AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS IX _ Gelassenheit	2
EDITORIAL _ Gelassenheit	3
PSYCHE LIVE _ Gelassenheit I	4
<b>TOOLS UND VERFAHREN</b>	
_ Aus der Psychologie	5
_ Das 3-Phasen-Modell	6
LITERATUR _ Gelassenheit	7
MANAGER LIVE _ Im Zen-Kloster	8
<b>PHILOSOPHIE</b>	
_ Gelassenheit von Damals bis Heute	9
PSYCHE LIVE _ Gelassenheit II	11
<b>UNTERNEHMEN LIVE</b>	
_ Werteentwicklung im Mittelstand	12
GASTAUTOR _ Focus Change	14
INTERVIEW _ Helmut Diel	15
VIKTOR E. FRANKL _ Sinntheorie u. Krise	17
<b>WERTEPRAXIS CAMPUS</b>	
_ Veranstaltungshinweise	18
STUDENTENFUTTER	19

## Editorial

**Dass unser Autorenteam die ‚Gelassenheit‘ für diese Ausgabe wählte, stimmte mich froh – mir liegt sie nämlich sehr am Herzen! Ich wünsche mir oft, dass es mehr Menschen mit einer gelassenen Grundeinstellung gäbe. Wie viele unnütze Streitigkeiten könnten vermieden werden, wie viel Hektik und Aktionismus könnte der Wind aus den Segeln genommen werden, wenn Gelassenheit regieren würde. Mehr heitere Gelassenheit würde wohl das zwischenmenschliche Klima in Deutschland insgesamt positiv verändern!**

Es scheint nur ziemlich schwer zu sein, sich in Gelassenheit zu üben und wirklich ‚über den Dingen‘ zu stehen. Ich nehme mich dabei nicht aus und wünsche mir oft, selbst etwas gelassener zu sein. Meist finden wir uns doch überrollt von Alltagsorgen beruflicher und privater Natur, fühlen uns getrieben von den Ansprüchen an uns im Beruf, in Partnerschaft und Familie, vielleicht auch den eigenen Ansprüchen? Jeder kennt das Bild vom Hamsterrad, und ‚Burnout‘ ist längst keine Ausnahmeerscheinung mehr.

Warum lässt sich so schwer gegensteuern? Warum finden wir so wenig Muße, uns auf das Wesentliche im Leben zu besinnen? Einfach bei all der Betriebsamkeit einen Moment innezuhalten und tief durchzuatmen, also alles etwas gelassener zu sehen?

Zum einen spielt hier der Faktor Zeit eine Rolle – und von der scheinen wir heute ja immer weniger zu haben: Es erfordert nämlich kontinuierliches ‚Dranbleiben‘, die eigene gelassene Haltung [weiter]- zu entwickeln, denn schließlich geht es um die innere Einstellung, auch um unsere Wertvorstellungen. Veränderungen sind hier nicht von heute auf morgen mach- bzw. spürbar, sondern zeitintensiv. Ich kann mich der Gelassenheit z.B. mit täglichen Achtsamkeitsübungen nähern [im Sinne von: ‚Bin merklich angespannt – warum eigentlich? Kann ich die Anspannung loslassen?‘]. Ich kann mir

eine gelassene Lebenseinstellung immer wieder ins Bewusstsein rufen – als meinen Rettungsanker in der Alltagsflut. Ich kann mir Vorbilder suchen, die für mich diese erstrebenswerte gelassene Einstellung verkörpern und mit ihnen in eine Art ‚inneren Dialog‘ treten.

Zum anderen können gelassene Menschen einfach auch mal abwarten oder bewusst nur kleine Schritte gehen. Sie halten die Spannung aus, die mit Nicht-Agieren verbunden sein kann. Das fällt vielen Menschen sehr schwer. Hektisches Schaffen scheint manchmal leichter als wohlüberlegtes Innehalten. Denn – wenn ich mich anstrengende und Termine abarbeite etc., fühle ich mich selbst am Ruder, auch wenn es bei näherem Hinsehen wesentlicher wäre, das Steuerrad einfach in der Hand zu halten! Gelassenheit geht also einher mit Geduld und Langsamkeit, mit Ent-Schleunigung.

Ich bin froh, dass Gelassenheit eine Fähigkeit ist, die ich mir aneignen kann [wenn ich will] und kein angeborenes Talent. Der Weg hin zu mehr Gelassenheit fordert mein persönliches Engagement und meine Tatkraft, wenn ich mich immer wieder daran erinnere, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dass dies oft mühsam ist und im Alltag allzu leicht untergehen kann, ist klar. Dass wir es dennoch immer wieder versuchen sollten, mein Wunsch. Denn dann finden wir uns auf der Sonnenseite des Lebens wieder, gemäß der Überzeugung des ‚Kleinen Prinzen‘:  
[rr]

**„Du musst nur langsam genug gehen, um immer in der Sonne zu bleiben.“**

**[Antoine de Saint-Exupéry]**



**Steuern Sie schon, oder rudern Sie noch?**

AUS FLORA UND FAUNA

## Herumbrüllen – kommt gelassen nicht in Frage

Sinnbild der entspannten Gelassenheit ist wohl der Löwe, König der Tiere, Regent der Savanne. Wer einmal versucht hat, einen satten Löwen aus der Ruhe zu bringen, ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit sehr schnell an seine Grenze gestoßen. Gestärkte Löwen schauen durch Menschen oder anderes Essbares einfach hindurch und rühren sich beispielsweise von einer Safari-Route keinen Zentimeter weg, um begeisterte Foto-Touristen in Jeeps vorbei zu lassen. Aber woher nimmt der Löwe seine Gelassenheit? Können wir uns womöglich etwas von ihm abschauen?

### Volle Konzentration auf das, was gerade dran ist

Löwen bei der Jagd, ein faszinierendes Schauspiel. Nichts kann die Tiere jetzt ablenken. Scheinbar planvoll, sicher aber vollständig fokussiert auf das jetzt Wesentliche umkreist das Rudel die Beute. Mit untrüglichen Instinkt für den richtigen Augenblick startet der Angriff – und findet eher selten beim ersten Mal sein Ziel. Aber, und dies scheint das erste Geheimnis der Löwen zu sein, Rückschläge entmutigen die Tiere nicht. Vielmehr schütteln sich die Jäger im wahrsten Sinne des Wortes einmal gründlich, vergessen das verpasste Jagdglück und gehen sofort wieder in die vollkommen konzentrierte Vorbereitung des nächsten Angriffs.

### Vertrauen auf Engagement und Verlässlichkeit der Anderen

Löwen jagen in Gemeinschaft. Dabei hat jedes Tier im Rudel eine bestimmte Aufgabe. Vor dem Angriff verständigen sie sich ausschließlich ‚telepathisch‘ und passen ihre Taktik perfekt an die Situation, z. B.

sich verändernde Lichtverhältnisse oder das typische Fluchtverhalten des Beutetieres, an. Ein Löwe verlässt sich dabei ohne das geringste Zögern darauf, dass sein Jagdkumpan seine Rolle kennt und erfüllt. Wie gelassen würde es uns ‚Zweibeiner‘ machen, wenn wir einander so vertrauen würden?



König der Gelassenheit

Das Teilen von Aufgaben und Kompetenzen spielt bei den Löwen aber nicht nur im Bezug auf Gazellen oder Zebras, Futter also, eine Rolle. Auch bei der Kindererziehung lässt sich dies beobachten: Tanten, Schwestern und zeitweise sogar Väter und ‚Onkels‘ kümmern sich gemeinsam mit dem Muttertier um den Nachwuchs. Man stelle sich das einmal bei uns Menschen vor. Familie, Freunde, Bekannte, alle engagieren sich für ein gemeinsames Ziel, den Arterhalt! Ich sehe sie förmlich vor

mir, lauter gelassene Mütter und Väter. Und entspannte Kinder, versteht sich.

### Respekt kommt von Haltung

Wenn er sich nicht gerade irgendwo anpirscht oder selig schläft, trifft man den Löwen ausschließlich in königlicher Haltung. Hoch erhobenen Hauptes streift er durch die Savanne. Jede Körperfaser, jede Bewegung strotzt nur so vor Vertrauen in die eigene Kraft und Stärke. Selbstüberschätzung als Prinzip? Wir ‚forschenden Geister‘ wissen längst: Körperhaltung drückt Souveränität aus und steckt den Geist an. Also machen wir es den Löwen nach: Kopf hoch, geschmeidig und elegant der Gang. Dann klappt es auch mit unserem Selbstwertgefühl und der Gelassenheit. Respekt und Anerkennung unserer Mitmenschen gewinnen wir so ganz ‚lässig‘.

### Wohltuende Faulheit

Natürlich ist es wahnsinnig anstrengend, die ganze Zeit bewundert zu werden. Aber auch hier hat der Löwe ein probates Mittel. Nach zwei Stunden voller Konzentration für Jagd, Aufzucht und königlicher Inspektion des Reviers verschläft er sehr gelassen die restlichen 22 Stunden des Tages. Spätestens jetzt stellt sich mir die Frage, ob die regelmäßigen 14-Stunden-Büro-Tage wirklich sinnvoll sind. Sich selbst zu belohnen, nicht mehr tun, als der Körper braucht – und manchmal will –, sich im Faulsein zu üben scheinen nach Löwenart die richtigen Mittel zu sein zur Entwicklung royaler Gelassenheit.

Bleibt zum Schluss noch die Frage: Gibt es denn gar nichts, was den König der Tiere aus der Fassung bringt? Doch, aber nur selten, der weibliche Duft ... [mo]

AUS DER PSYCHOLOGIE

## Gelassenheit messen

Die innere Ruhe, die uns auch in schwierigen Situationen unsere Fassung bewahren lässt, wird meist mit Gelassenheit gleichgesetzt. Wir hätten sie gerne häufiger und besitzen sie natürlich auch immer wieder in bestimmten Situationen. Wie bei so vielen Aspekten der Persönlichkeit gibt es auch einen Test, der Auskunft gibt, wie ausgeprägt die eigene Gelassenheit im beruflichen Bereich ist. Hier eine Auswahl von Fragen:

Wie gelassen sind Sie? Wie stark ist der Grad Ihrer Gelassenheit?  
[Skala von 1 ‚gar nicht‘ bis 5 ‚sehr‘]

- In einem großen Meeting werden sie spontan aufgefordert, unvorbereitet Ihre Meinung zu äußern.
- Ein Kunde möchte auf keinen Fall von Ihnen bedient werden.
- Ein interessantes Projekt erhält ein Kollege, obwohl es Ihnen versprochen wurde.
- Ihr Vorgesetzter lehnt Ihren Wunsch nach Beförderung ohne Begründung ab, obwohl sie dafür eine langjährige, spezielle Fortbildung besucht haben.
- Sie stehen in einem Stau und haben in 15 Minuten einen sehr wichtigen Kundentermin, von dem Sie noch 10 km entfernt sind.
- Sie haben für Ihren Kollegen eine Arbeit fertig gestellt. Der Kollege wird dafür in Ihrem Beisein von Ihrem gemeinsamen Vorgesetzten gelobt.
- Ihre Kollegen sagen häufiger zu Ihnen, in Ihrem Alter oder mit Ihrem Kenntnisstand können Sie das noch nicht oder nicht mehr richtig beurteilen.

Mein Testergebnis sagt mir, dass ich in den meisten Situationen ruhig und besonnen reagiere. Ich sei in der Lage, meine Gefühle und Gedanken zu steuern. Ich kann loslassen und mich relativ schnell befriedigenderen Zielen zuwenden. Na bitte – damit kann ich leben. Natürlich habe ich auch den

Groll, die Verzweiflung in den Situationen durchaus gespürt, es war kein vorgetäushtes Ergebnis. Wie gelingt mir nun dieses durchaus zufriedenstellende Ergebnis? Mich befriedigenderen Zielen zuzuwenden gelingt mir tatsächlich dann, wenn ich mich mit dem größten Sinnzusammenhang beschäftige. Diese Überlegungen schaffen Distanz und eine neue Denkrichtung. Und somit auch eine Lösung. Ich bewege mich von der einzelnen Situation in einen Gesamtkontext.

Dietrich Bonhoeffer schrieb dazu aus dem Militärgefängnis an einen Freund: „Ich beobachte hier immer wieder, dass es so wenig Menschen gibt, die viele Dinge gleichzeitig in sich beherbergen können; wenn Flieger kommen, sind sie nur Angst; wenn es etwas Gutes zu essen gibt, sind sie nur Gier; wenn ihnen ein Wunsch fehlschlägt, sind sie nur verzweifelt; wenn ihnen etwas gelingt, sehen sie nichts anderes mehr.“ Für Bonhoeffer geht damit die Fülle des Lebens verloren. Das Leben wird so sehr eindimensional. Wenn man bedenkt, in welcher existentiell bedrohlichen Situation er diese Zeilen schrieb, so kann man ihm nur Respekt zollen.

Die Gelassenheit ist eine Haltung des Geistes. Der Gelassene weiß, dass die größere Wirklichkeit genügend Werte für ein sinnvolles Leben in sich birgt. Sich dieser Werte bewusst zu werden, lässt Gelassenheit wachsen. Letztlich relativieren sich dann die Unpünktlichkeit beim Kunden, das an den Kollegen delegierte Projekt, die abgelehnte Beförderung.

Gelassenheit beinhaltet ein Vertrauen, dass all die Situationen durchaus einen Sinn ergeben, auch wenn er sich uns nicht erschließt. Gelassenheit heißt auch, sich von der Ich-Bezogenheit des Augenblicks zu lösen. Je mehr ich den Blick nur auf mich gerichtet habe, umso mehr entferne ich mich von dem, was ich im Grunde sein kann und leben kann: heiter, gelassen und selbstvertrau-

end. Gelassenheit beinhaltet immer eine Distanzierung und eine Integration in ein großes Ganzes, von der Situation, vom eigenen Ego hin zu etwas Höherem. Im Sinne Viktor Frankls ist der Mensch erst dann Mensch, wenn er sich selbst überschreitend einer anderen Person oder einer Sache, anderen Dingen, Ideen, Sachverhalten, Aufgaben und anderem Wertvollen selbstvergessen hingibt. Leicht nachzuvollziehen, wenn wir die Testfragen zum Vergleich heranziehen. Alle Situationen beziehen sich auf das individuelle, subjektive Eigeninteresse. Wenn das an erster Stelle steht, geht uns Gelassenheit verloren.

Frankl war ein gläubiger und sehr humorvoller Mensch. Sicherlich erleichtert das Eingebundensein in ein Glaubenssystem eine gelassene Lebenshaltung. Vielleicht können gläubige Menschen eher gelassen sein, humorvolle mit Sicherheit. Das rheinische Grundgesetz zeigt, wie es gehen kann:  
[sv]

### §1 Et is wie et is.

[Mach dir nichts vor. Sieh den Tatsachen ins Auge.]

### §2 Et kütt wie et kütt.

[Akzeptiere Veränderungen und lerne damit umzugehen.]

### §3 Et häit noch immer jot jejang.

[Bleibe auch in kritischen Situationen gelassen. Es gab bisher immer noch einen Ausweg.]

### §4 Wat fott es is fott.

[Trauere nicht der Vergangenheit nach.]

DAS 3-PHASEN-MODELL

## Gelassenheit hat mit Loslassen zu tun

Wer kennt es nicht: Wellness-Oasen schießen wie Pilze aus dem Boden, Masseure und Lichttherapeuten haben Hochkonjunktur. Der technische Fortschritt beschleunigt sich noch, wir haben schnelle, sparsame Autos, Mobiltelefonie, Internet – und trotzdem irgendwie immer weniger Zeit. Dabei kommt uns die Geduld abhanden, wir freuen uns im Oktober bereits auf die hoffentlich besinnliche Weihnachtszeit. Mit zunehmendem Druck läuten die inneren Alarmglocken und warnen vor dem ‚Overflow‘. Sie weisen darauf hin, wir sollten allmählich zur Ruhe kommen – am besten, mit ein wenig mehr Gelassenheit leben.

Wie geht das, gelassener werden? Dabei kann eine ehrliche Inventur helfen, die jeder Mensch für sich machen kann. Und die er auch regelmäßig machen sollte, um seine Gesundheit zu fördern und die dafür erforderlichen ‚gesunden Entscheidungen‘ zu treffen. Das Inventar sind die Dinge, an denen ein Mensch innerlich festhält. Und ein Mensch hält an sehr vielem fest. Das Festhalten hat in der Regel mit Erfahrungen zu tun, die wir von Geburt an und teilweise auch schon im Mutterleib gemacht haben. Damit wir an diesen Erfahrungen festhalten, müssen diese gar nicht immer gut gewesen sein. Denn gerade die unliebsamen Erfahrungen sind emotional am meisten unter die Haut gegangen, und deshalb hält unser Unterbewusstsein am meisten daran fest. Das ist der Punkt.

Im gesunden Flow zu sein – das gelingt demjenigen, der es versteht, das loszulassen, was er nicht braucht. Im Flow zu sein – das gelingt demjenigen, der bei seiner Inventur erkennt, welche Verhaltensweisen und Muster nicht mehr gebraucht oder unsinnigerweise immer noch in Anspruch genommen werden. Nutzloses über Bord zu werfen reduziert den Ballast und schafft Platz für Neues.

Nun sind wir Menschen Jäger und Sammler, Bewahrer, aber auch Umwandler. Manches wollen wir einfach nicht loslassen, weil wir es lieb gewonnen haben. Deshalb haben manche Gewohnheiten ihren guten alten Platz. Manchmal aber zeigt uns das Leben, dass es höchste Zeit wird, uns von Liebgewonnenem zu verabschieden. Die Entwicklung von einem freiwilligen bis hin zum erzwungenen Loslassen vollzieht sich dabei gewöhnlich auf drei Stufen:

Auf der ersten Stufe zeigt uns das Leben, dass wir loslassen dürfen. Auf dieser Stufe darf ein Mensch seine Gewohnheiten noch freiwillig loslassen und kann alle Entscheidungen, die zu einer Veränderung beitragen, zur gewünschten Zeit treffen. Das geschieht in der sogenannten ‚Darf-Phase‘. Wer diese Phase nicht nutzen kann oder will, findet sich einige Zeit später in der nächsten Phase wieder, in der ‚Sollte-Phase‘. Hier gibt es bereits in unserem Umfeld deutliche Zeichen dafür, dass eine Veränderung und damit auch das Loslassen alter Gewohnheiten an der Zeit sind. Ein Zeichen könnte der Rat eines Arztes sein: „Machen Sie bitte langsamer und hören Sie auf Ihre eigenen Bedürfnisse, denn Ihre Herz-Kreislauf-Werte sind bedenklich.“ Wer diese Signale wahrnimmt und eine Veränderung vornimmt, hat eine reelle Chance, schnell wieder in die komfortablere erste Phase einzutreten. Wer aber die Alarmsignale überhört, der findet sich einige Zeit später in der dritten und letzten Phase wieder, in der ‚Muss-Phase‘. Da besteht keine Möglichkeit mehr, eine Veränderung länger aufzuschieben. Der Körper gibt nach und der Mensch findet sich unter Umständen im OP wieder. Der Arzt zwingt den Menschen freundlich, aber sehr bestimmt: „Nehmen Sie dringend eine Auszeit! Das geht jetzt so nicht mehr, sie schlafen sich zuerst richtig aus. Ihre Firma muss mindestens vier Wochen ohne Sie auskommen, anderenfalls wird sie ganz ohne Sie auskommen müssen ...“

Angemessenes Loslassen ist also nicht alleine eine Frage des Wovon, sondern vor allem auch des Wann. Wir empfehlen grundsätzlich eine Inventur in der ‚Darf-Phase‘. Veränderungen in der ‚Muss-Phase‘ kosten in der Regel am meisten und sind am schmerzhaftesten. Je mehr ein Mensch es wagt, seine Bedürfnisse anzuschauen und diese auch wirklich zu respektieren, desto eher kann er die unangenehme zweite und die doch extreme dritte Phase vermeiden.



### Bin mal eben in mir aufräumen

Wovon könnten Sie loslassen, um Ihre Gelassenheit zu erhöhen? An was halten Sie noch fest, das eigentlich nicht mehr zeitgemäß ist? Was passt tatsächlich zu Ihnen und was passt nicht mehr? It's time to say goodbye – wir wünschen eine sinnvolle Inventur. [rf]

## ZWISCHEN LEISTUNGSDRUCK UND LEBENSQUALITÄT

**Die Seele kann nur zu Fuß gehen**

Die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem sind fließender geworden: Für die einen ist das eine Riesenchance, beides besser in Einklang zu bringen, für die anderen ein großes Verhängnis, weil es durch die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit per E-Mail und Handy kaum mehr Privatsphäre gibt und damit auch keine Muße mehr. Natürlich sind nicht die technischen Möglichkeiten in einer vernetzten Welt das Problem, sondern es geht hier im Grunde um die Haltung zur Arbeit oder vielmehr um die Haltung zum Beschäftigtsein.

„Zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität“ so lautet der Titel eines Buches von Johannes Czwalina, der seit vielen Jahren als Coach für Topmanager, Referent und Buchautor arbeitet. Eindrucksvoll beschreibt er in diesem Buch aus seiner Beratungspraxis, wie vor allem Führungskräfte zunehmend unter massiven Druck geraten und häufig den hohen Leistungsansprüchen in einem sich ständig wandelnden Umfeld und vom Markt diktierten Zielen nicht mehr gerecht werden. Unabdingbar sind deshalb Strategien, um die Balance zwischen den hohen beruflichen Anforderungen und privaten Ansprüchen zu halten und letztlich durch eine stärkere Orientierung an den eigenen Werten einen Weg zu finden, dieses Spannungsfeld zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität sogar produktiv nutzen zu können.

In seinem Buch gibt er viele Anregungen, wie ein Weg aussehen kann, der herausführt aus dem täglichen ‚Getrie-

ben-Sein‘ und dem enormen Leistungsdruck, der Abhängigkeit vom Markt und von einer erfolgreichen Karriere ohne Rücksicht auf Verluste. Ein Weg, der nicht hineinführt in psychische oder psychosomatische Beschwerden oder Erkrankungen. Czwalina dazu im Zusammenhang mit den Entwicklungen in der Finanzkrise: „Wir stellen eine epidemieartige Steigerung dieser Beschwerden fest, und wenn sich vor fünf Jahren ein neuer Klient pro Tag gemeldet hat, so sind es heute fünf“. Diese bedenkliche Entwicklung schiebt er auch auf einen veränderten Zeitbegriff, der mittlerweile nur mehr materiell definiert werde. Das Streben nach immer mehr Erfolg, immer mehr Geld, immer mehr Macht und das Wissen um das ‚eigene schnelle Verfallsdatum‘ führt dazu, dass man in immer weniger Zeit immer noch mehr bewältigen möchte, aber die ‚Seele kann nur zu Fuß gehen‘.

Oft kommt der Zeitdruck nicht nur von außen, sondern ist auch selbst gemacht. Das gilt vor allem dann, wenn Menschen nicht gelernt haben, Nein zu sagen und Angst davor haben, die Erwartungen, die andere an sie stellen, nicht zu erfüllen. Schließlich fordern Unternehmen ja hohe Belastbarkeit, ausgeprägte Flexibilität und absolute Kundenorientierung. Und immer verfügbar zu sein, stärkt bei vielen auch das ‚gute Gefühl‘ gebraucht zu werden, unersetzlich zu sein und sich schon allein dadurch wertvoller zu fühlen.

Häufig geht es auch darum, zu einem nächsten Karriereschritt, der einem als Hoffnungsträger des Unternehmens angeboten wird, nicht Nein sagen zu

können. Es erfordert viel Mut und eine klare Entscheidung für die eigenen Prioritäten im Leben, ein solches Angebot auszuschielen. Entscheiden ist immer auch mit Verzicht verbunden, jedoch kann ein Verzicht letztlich zu einer höheren Lebensqualität führen – im Privaten und auch bei der Arbeit. [sb]



Johannes Czwalina  
Zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität.  
Warum der Markt keine Seele hat.  
Co.in. Medien Verlag [2003]

- Was bedeutet für mich Erfolg ?
- Ist Identität für mich ein Ausdruck der eigenen Leistung oder ist es umgekehrt?
- Kenne ich meine persönlichen Prioritäten [in Beruf und Privatleben] und nehme ich mir ausreichend Zeit, mich diesen zu widmen?
- Was möchte ich loslassen oder anders machen und wie kann ich das erreichen?
- Woran halte ich aus Angst oder schlechtem Gewissen trotzdem fest?
- Warum bin ich wertvoll?
- Auf welche Werte kommt es mir in meinem Leben besonders an – woran möchte ich mein Leben ausrichten?

MENTALES SELBSTCOACHING

## Schon einmal versucht, gar nichts zu denken?

Die Zen-Mönche praktizieren das ‚Garnichtsdenken‘ dreimal täglich – zuerst morgens um fünf, gleich nach dem Aufstehen. Die Technik ist simpel. Der Mensch soll alle Gedanken und Gefühle zulassen und sie gleichzeitig ziehen lassen – wie Wolken. Dreimal 21 Minuten täglich meditieren, morgens, mittags und abends.

„Es gibt nichts Gutes, außer ich tue es‘, denke ich mir und besuche einen Zen-Tempel in meiner Umgebung. Gegen 19 Uhr betrete ich die geweihten Räume. Bereits im Eingang begegnen mir schweigende Menschen in schwarzen Kleidern – wie ich es erwartet habe: barfuß. Jemand verneigt sich vor mir und führt mich eine Treppe herauf. Alles ist sehr spannend und meine Gelassenheit, die ich noch eine Viertelstunde vorher hatte, ist doch verschwunden. Aber deswegen bin ich ja hierher gefahren – ich will lernen, noch gelassener zu werden. Der Doje, so wird hier der leitende Kopf genannt, ist noch nicht im Raum. Alle schweigen. Seltensam. Es ist absolut still. In mir steigen Befürchtungen auf, ich könnte mich versehentlich daneben benehmen. Ich spüre, dass ich immer noch sehr angespannt bin, und, ganz ehrlich, ziemlich weit weg von meiner normalen Welt. Na ja, alleine durch diese Aufregung ist immerhin das nachmittägliche Ärgeris über einen Lieferanten verflogen. Jemand zündet Rauchkerzen an. Es riecht ungewohnt, aber der Duft wirkt befreiend. Dann plötzlich betritt der Doje den Raum. Ich sehe nur seine Füße.

Mein Job für die kommenden eineinhalb Stunden: Sitzen – mehr nicht. Wieder denke ich über den Nachmittag nach, als mich ein Gong aus den Gedanken reißt. Es geht los! Die ersten einundzwanzig Minuten. Totale Stille im Raum. Ich knie von einem Kissen unterstützt und fixiere ein Astloch im Parkett vor mir. Eigentlich ganz gemütlich. Ich muss noch Herrn Maier anrufen. Ich knote in meiner Vorstellung diesen Gedanken an einen grünen Luftballon, lasse ihn wegfliegen und fixiere wieder das Astloch. Ich muss noch, .... – auch diesen Gedanken knote ich an einen Ballon, diesmal ist es ein blauer.

Au – im Rücken zieht es! Auch den Schmerz lasse ich ziehen. Ich will mich bewegen. Und auch diesen Willen knote ich an einen Ballon. Autsch, es schmerzt stärker. Nach fünf Minuten will ich schon aufgeben. Doch selbst das Aufgebenwollen lasse ich in den Himmel ziehen. Allmählich beruhigt sich der Geist, danach der Körper. Ich höre plötzlich Vögel zwitschern – schön! Auch meine Begeisterung lasse ich ziehen und fixiere wieder das Astloch. So geht es immer weiter, bis ich plötzlich nichts mehr fühle und denke. Es geht. Ich stelle es fest und schon denke ich wieder. Oranger Ballon – weg damit! Irgendwann bewegt sich der Doje und es ertönt ein Gong. Wow! Danach steht einer nach dem anderen auf und wir gehen nacheinander schweigend im Kreis. Fünf Runden, danach setzen sich alle wieder auf ihren Platz. Es geht von vorne los. Kurz kommt mir der Gedanke, in der nächs-

ten Runde würde ich wahrscheinlich tot umfallen. Komisch, das wäre mir hier peinlich. Ballon – rot, weg damit! Auch dieser Gedanke ist fort.

Ich meditiere drei Runden á 21 Minuten mit den Mönchen. Am Ende findet eine Teezeremonie statt und ich darf von meinen Erlebnissen berichten. Ich stelle fest: Loslassen ist möglich. Das ist ja auch der Sinn der Übung, sich zu lösen von Gefühlen und Gedanken und sie nicht so wichtig zu nehmen. Nach der Zeremonie bin ich erleichtert, denn tatsächlich habe ich viel gelernt. Kaum zu glauben, dass zwei Stunden im Nu vorbei gegangen sind, ohne dass ich irgendetwas gemacht habe. Nur Rumsitzen und Ballons steigen lassen ... Ich habe sehr viel für mich mitgenommen aus diesem ersten Experiment.

Nun praktiziere ich möglichst täglich 21 Minuten lang die Sitzübung. Das Loslassen funktioniert. Mein Geist löst sich auch im beruflichen Alltag sehr oft und sehr viel schneller von Gefühlen und Gedanken. Ein gutes Training für Gelassenheit. Denn keines meiner Gefühle und keiner meiner Gedanken hat wirklich ein Recht darauf, so stark zu wirken, dass ich nicht mehr wahrnehme, was tatsächlich oder wirklich ist. [rf]



In der Ruhe liegt die Kraft

„Die Gelassenheit ist eine anmutige Form des Selbstbewusstseins.“

Marie von Ebner-Eschenbach



WISSENSCHAFTLICHER SPAZIERGANG

## Wie gelassen kann die Gelassenheit sein?

Philosophie ist eine seltsame Wissenschaft. Viele nehmen sie gar nicht ernst und tun sie als bloße Wortakrobatik ohne jeden Wirklichkeitsbezug ab. Ich hoffe, Sie, liebe Leserin und lieber Leser, teilen diese Ansicht nicht. Ich möchte Sie nämlich einladen zu einem philosophischen Spaziergang rund um das Phänomen ‚Gelassenheit‘. Prüfen Sie dann selbst, ob die Philosophie nicht doch eine Erkenntnis erschließende Wissenschaft sein kann.

Das Wort ‚Gelassenheit‘ ist gegenwärtig in vieler Munde. Man rät es den Politikern, rät es den Eltern und Lehrern gegenüber schwierigen Kindern, man rät es besorgten Kranken in Blick auf ihre Gesundheit, man rät es – dort vielleicht am häufigsten – Managern und betrieblichen Führungskräften, auch den Mitarbeitern. Man könnte glauben, Gelassenheit ist ein Wundermittel: Wende es an, und alles wird gut. Doch wir Heutigen sind beileibe nicht die ersten, die sich an diesen Begriff klammern, fast wie an einen Rettungsring.

### Stoische Gelassenheit

Es waren vor über 2000 Jahren vor allem die stoischen Philosophen. Ataraxia hieß die Gelassenheit im Griechischen. Es kommt von einem Verb tarassein, das soviel bedeutet wie durcheinander rühren, verwirren. Pferde zum Beispiel: wild machen, so dass sie panisch in falsche Richtungen rennen. Die Ataraxia ist das Gegenteil, sie ist Nicht-Verwirrbarkeit, also Gelassenheit. Gelassenheit war ein Schlüsselbegriff für die Stoiker.

Einzig in der Ataraxie, also in der Gelassenheit, liegt das richtige Verhältnis des Menschen zu seiner Welt, zu seinen Nächsten, zur Zeit. Also: Begegne deinem Schicksal, was es auch bringen mag, in stoischer Gelassenheit. Nichts kann dich dann aus der Ruhe bringen und panisch davon laufen lassen. Diese Ruhe ist so wichtig, wenn du deine Lebensprobleme lösen willst.

Also ist es besser, sich in das Mysterium der Welt- und Lebenswirklichkeit zu versenken und meditativ zu einer letzten Vereinigung zwischen Seele und der geheimnisvollen Tiefe des Seins zu finden. Übrigens sind das Gedanken, die heute wieder viele faszinieren. Die Folge von Versenkung ist ‚Gelassenheit‘. Die Tagesprobleme verlieren ihre Angst erzeugende und Hektik auslösende Kraft. Und siehe da: diese Gelassenheit führt hin zu einer nie für möglich gehaltenen Befreiung der Seele und ihrer Verhaltensweisen.

### Ab ins Kloster?

Manager, oft auch areligiöse, zieht es wieder zu Meditationskursen in die Klöster. Und sie versichern, durchaus glaubhaft, es brächte ihnen ‚viel‘. Doch nach spätestens zwei Monaten, oder auch früher, ist diese schöne Erfahrung im Trubel der Alltagsprobleme wieder verfliegen. Schade. Aber für das nächste Jahr planen sie deshalb wieder solche Exerzitien.

Martin Luther, ein Mönch am Übergang zur Neuzeit, hielt viel von der mystischen Erfahrung. Und er hielt auch viel von der stoischen Philosophie. Allerdings mit Einschränkungen. Denn er erkannte etwas: Gelassenheit ist keine vom Menschen aus ‚machbare‘ Sache. Der Mensch kann es sich vornehmen, gelassen zu werden. Ob er es wirklich und auf Dauer schafft, bezweifelt sogar Luther – auch mit Blick auf seine eigenen Erfahrungen damit. Kein Mensch ist in Wahrheit ein Herr über sich selbst. Immer ist er Anderem, Fremden unterworfen. Sei es Gott, sei es der Teufel. Und diese eigene Unverfügbarkeit über sich und seine Verhaltensreaktionen, seine Einstellungen und Handlungsweisen macht Luther skeptisch, ob der Mensch willentlich Gelassenheit leben kann.

Erkannte Gefahren ziehen entweder Flucht nach sich oder ermuntern zum Abwehrkampf. Beide gehören zur biologischen Ausstattung des Menschen

und entziehen sich einer willentlichen Beeinflussung. Der Mensch muss den biologischen Grundmechanismus kennen, um sich ihm gegenüber vorsichtig verhalten zu können. Blindwütiges Anrennen gegen eine Gefahr ist ebenso abzulehnen wie überhebliche Gleichgültigkeit oder Katastrophenangst. Natürlich kennen wir gerade in diesen Mechanismen unterschiedliche Wirkgrößen. Es gibt Menschen mit einer pathologischen Gleichgültigkeit. Sie aber darf nicht mit Gelassenheit verwechselt werden. Ebenso gibt es andere mit einer überreizten emotionalen Erregbarkeit. Immer gibt es für sie etwas, das sie zutiefst ängstigt und unbeherrschbar erregt.

Eine Gelassenheit also, die sich allem Geschehen ringsum gleichgültig verhält, ist Verhaltensschwäche und kann zu irreparablen Schäden führen. Umgekehrt kann eine übersensible Erregbarkeit ebenso mehr Schaden anrichten als Vorteile bringen, ob in Politik, Gesellschaft, Wirtschaft oder im privaten Leben. Kopfloses Handeln, übersensible Erregbarkeit, Hektik und Stress erzeugende Überforderung schaden ebenso wie eine mehr oder weniger pathologische Gleichgültigkeit oder eine illusionistische Pseudo-Überlegenheit.

### Aufmerksamkeit und Gelassenheit sind ein Geschwisterpaar

Die Gelassenheit – richtig verstanden – ist gerade eine Voraussetzung für eine der Wirklichkeit entsprechenden Aufmerksamkeit. Diese Aufmerksamkeit ist erfolgreich. Sie dramatisiert nichts, entscheidet mit hoher Sachlichkeit und Kompetenz, überfordert die Zeiträume und die Zielsetzungen nicht ins bloße Wunschdenken hinein. Und sie hat die Kraft, ständige Verbesserungen in Ausführung und Teilzielfestlegungen vornehmen zu können.

Gelassenheit als Persönlichkeitsfaktor und nicht nur als Verhaltensstrategie ist gefragt, weil notwendig: Keineswegs bloß betriebswirtschaftlich und ökonomisch. Vor allem auch menschlich und

zwischenmenschlich. Die Gelassenheit braucht Herkunft. Nicht nur Aufrufe und Appelle. Sie ist eine innere, emotionale philosophisch-theologisch begründete tiefe Grundhaltung einer starken und zukunftsverantwortlichen Persönlichkeit. Sie ist unverkrampft, weil nicht von Tages- oder Kurzzeiterfolgen außengelent. Und auch nicht gefesselt in ein Korsett ewiger Gestrigkeit. Vielmehr ist Gelassenheit eine die Persönlichkeit prägende Größe, die die Würde des Anderen, des Mitarbeiters, des Ehepartners, des politischen Gegners, des wirtschaftlichen Konkurrenten, achten und respektieren kann.

Gelassenheit kann auch kämpfen und abwehren: Nicht aus Unüberlegtheit rechnete Platon die tapfere Abwehrbereitschaft [Andreia] zu den vier Kardinaltugenden des Menschen, wie die Selbstbescheidung, die Weisheit und die Gerechtigkeit. Sie sind das Herzstück einer tugendhaften Gelassenheit. Sie ist Absage an Fundamentalismus, Absage an Dogmatismus, Absage an Fanatismus, Absage an Ideologiebesessenheit und Absage an jede Form von Manipulation.

### Personale Grundhaltungen

Begeisterung – Gelassenheit – Gleichgültigkeit – Übererregbarkeit – Verzweiflung: Diese zwar sehr grobe Einteilung personaler Grundhaltungen finden wir als ein Mixtum in jedem Menschen vor. Ein und dieselbe Person kann zum Beispiel mit höchster Begeisterung und überaus starkem Engagement das Fußballenspiel Deutschland – Brasilien verfolgen. Gleichgültig lässt ihn hingegen das Spiel um den dritten Platz. Er schaltet den Fernseher erst gar nicht ein. Dagegen ist er – verständlicherweise – übererregt, wenn er die düsteren Prognosen nicht nur der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung liest, sondern die Informationen sondiert, die unmittelbar seinen Arbeitsplatz in Firma XYZ betreffen. Doch verzweifelt ist er, weil seine Ehe in die Brüche ging, das gerade abgezahlte Reihenhaus verkauft werden muss und das Sorgerecht für die beiden 5 und 7jährigen Kinder dem anderen Partner zugesprochen wurde. Gelassenheit? Vielleicht spielt auch sie eine Rolle....

In der Bürgerversammlung soll die Trassenführung für eine neue Bundesbahnstrecke diskutiert werden. Die Wogen schlagen hoch. Da meldet sich unser exemplarischer Demonstrant zu Wort: „Also Leute, so wie ihr hier diskutiert, kommen wir nie zu einem vernünftigen Ergebnis. Ihr müsst viel ‚gelassener‘ die Sachverhalte abklären.“ Recht hat er.

In der Tat reagiert der Mensch in seinen Gefühlen, in seinem Denken und dann auch in seinem Handeln vielfältig. Dennoch aber können wir tendenziell dominierend Grundhaltungen erkennen. Wer wüsste es nicht: Es gibt Typen, die schnell begeistert sind, andere, die aus ihrer eigenen inneren Verzweiflung heraus alles grau in grau sehen und von der Zukunft nur Katastrophen erwarten.

Und dann gibt es Gelassene: Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Sie suchen, einen klaren Kopf zu behalten, prüfen Situationen, Ziele und Handlungsschritte und zwar sachlich, wägen das Für und Wider ohne ideologische Vorurteile oder fundamentalistische Einstellungen ab. Und finden, was generell für diese Grundhaltung spricht, zwar keine spektakulären Wege und Erfolge, wohl aber in der Regel bessere als diejenigen, die weder aufgeregt und stressig, die weder fundamentalistisch oder ideologiebesessen, weder egoistisch, noch illusionär sind.

### Wie können Grundhaltungen vermittelt werden

Begeisterung und Enthusiasmus werden in der Regel propagandistisch geschaffen und angeheizt. Versprechungen paradiesischer und erfolgreicher Zustände, die der einzelne voll bejaht und durchgesetzt haben möchte, schaffen leicht Begeisterungen. Siehe Parteitage, Kriegspropaganda, die Versprechen Verliebter. Doch bleiben die erhofften Erfolge aus und bleibt alles beim Alten oder wird alles sogar noch schlechter, tritt Gleichgültigkeit ein oder noch häufiger verzweifelter Ärger.

Die letzten Jahre des realexistierenden Sozialismus in den Ostblockstaaten sind ein Beispiel dafür. Gelassenheit? Sie bedarf der philosophischen, oder auch der theologischen Einsicht, dass illusionäre Versprechen sowie geschürte Katastrophenängste schlechte Ratgeber sind. Die Wirklichkeit, mit der der einzelne wie auch die Gesellschaft fertig werden muss, ist vielfältig. Sie ist nicht einfach und auch nicht leicht zu handhaben. Sie kann belastende Gefahr, doch auch lebensfördernde Chance sein. Dieser Doppelwertigkeit der Wirklichkeit gerecht zu werden, dazu braucht der Mensch eine hohe innere Stabilität, einen beherzten Lebensmut, den Willen, mit andern sich den Aufgaben zu stellen und ein hoffnungsvolles [Gott]-vertrauen.

**„Das Rezept für Gelassenheit ist einfach: Man darf sich nicht über Dinge aufregen, die nicht zu ändern sind.“**

**Helen Vita**

Hoffentlich ist für Sie liebe Leserin, lieber Leser, der christliche Glaube nicht selbst zu einer Illusion geworden. Dieser Glaube aber will gerade das Vertrauen in einen Gott begründen und lebendig werden lassen, der hoffnungsvoll seine Zukunft gestaltet, aus der Liebe dafür die Kraft schöpft und einen Lebensmut mitbringt, der im Auf und Ab der Geschichte nicht zerbricht. Diese genannten Verhaltensweisen machen zusammen die Grundhaltung ‚Gelassenheit‘ aus. Gelassenheit ist nicht langweilig wie das, was die Stoiker darunter verstanden, sie ist auch keine mystische Einswerdung mit den Tiefenschichten des Seins, sie ist eine persönliche Grundhaltung, die aus einem starken Vertrauen in die Kraft der Vernunft und in die Sinnhaftigkeit unserer Welt, die zwar oft verborgen, dennoch aber hinter aller Widersprüchlichkeit geglaubt und verantwortlich gelebt werden kann.

Gelassenheit ist keine Erfolgsgarantie, wohl aber der Grundstock, auf dem das Haus Zukunft verantwortlich und vernünftig gebaut werden kann. [Friedrich Schart, eingeladen von ud]

AUS DER PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG

## Gelassenheit siegt!

Wer kennt nicht den Satz ‚Wie es in den Wald hinein schallt, so schallt es heraus‘? Die klare Botschaft dahinter besagt ganz einfach, dass Gerufenes in derselben Qualität zurückkommt. Auf Freundliches wird freundlich geantwortet, auf Aggressives wird aggressiv erwidert. Wer häufig den vorwurfsvollen Kommunikationsstil in Wort und Ton wählt und gerne auf die problembehaftete Vergangenheit Bezug nimmt, kann nur Frustration und Hilflosigkeit ernten. Beides sind Erzfeinde der Gelassenheit – Garantien dafür, Gelassenheit zu verhindern. Nicht nur in der Kommunikation mit anderen, auch im Selbstgespräch, der inneren Kommunikation. Wenn [Selbst-]Vorwürfe, Schuldzuweisung oder operationale Hektik die Kommunikation bestimmen, kann Gelassenheit nicht stattfinden. Anders verläuft es natürlich, wenn ein konkreter, lösungsorientierter und in die Zukunft gerichteter Kommunikationsstil gepflegt und kultiviert wird. Die Gelassenheit hat dann eine gute Chance!

### WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten in Anlehnung an die Sinntheorie von Viktor E. Frankl

Die nächste Ausgabe erscheint am 15. Februar 2011

Unser Leitwert ist dann: Würde  
Abonnieren auch Sie kosten- und werbefrei die WertePraxis.

[www.wertepraxis.de](http://www.wertepraxis.de)



Wer gelassen ist, der hält was aus

### Drei Regeln zur Verhinderung von Gelassenheit

**Der Vorwurf:** Man stelle sicher, dass Körperhaltung und Stimme entweder kraftlos wirken oder aggressiv. Gleichzeitig müssen in der Vorstellung Situationen entstehen, die andere verschuldet haben. Der eigene Anteil an der Situation muss unter allen Umständen ausgeblendet werden. Man denke ganz genau und tief über alle Probleme nach, die der Alltag mit sich bringt. Die Probleme mit Mitarbeitern, die nicht so ‚funktionieren‘ wie sie sollen; mit Kollegen, die sich anders verhalten als erwünscht; mit unzufriedenen Kunden, die sich bei der Geschäftsleitung beschwerten etc.

**Generalisierung:** Man verallgemeinere unter allen Umständen diese Probleme mit den Worten: ‚immer kommen Sie damit‘, ‚ständig sind Sie dagegen‘, ‚alle Kunden sind...‘.

**Blick auf die Vergangenheit:** Diese Regel stellt sicher, dass alle Gedanken und Gespräche ausschließlich auf die Vergangenheit Bezug nehmen. Gleichzeitig muss die Projektion auf die Zukunft unverändert bleiben. Nach dem Motto: Es wird sich sowieso nichts ändern.

### Drei Regeln zur Förderung von Gelassenheit

**Der Wunsch:** Hinter jedem Vorwurf verbirgt sich ein Wunsch! Man erkenne, welcher konstruktive Wunsch hinter dem Vorwurf steckt und kommuniziere den Wunsch. Man stelle sicher, dass Körperhaltung und Stimme kraftvoll und selbstbewusst wirken [nach innen und nach außen]. Klärung, welches Ziel mit dem Wunsch verbunden ist.

**Konkretisierung:** Wie kann der Wunsch erfüllt werden, was ist dazu nötig, wann genau ist eine Aktivität angesagt, wer übernimmt Verantwortung?

**Blick in die Zukunft:** Diese Regel stellt sicher, dass alle konkreten Wünsche ausschließlich auf die Zukunft Bezug nehmen. Die Vorstellung von der Zukunft kann jetzt gestaltet werden. Dabei können Kreativität, Flow und Gelassenheit entstehen.

Gelassenheit zu erreichen ist eine Kunst und muss geübt werden. Auch hier gilt: ‚Übung macht den Meister‘! Ob sich der Einsatz lohnt für ein erfolgreiches und gesünderes Leben – entscheiden Sie selbst. [ud]

AUS DER BERATERPRAXIS

## Abteilung ‚Gelassenheit‘

**Die Abteilung Forschung und Entwicklung eines großen Mittelständlers erarbeitet sich ihr handlungsleitendes Wertesystem – und die Gelassenheit spielt gleich mehrere Rollen in diesem Prozess.**

Das Unternehmen ist gut aufgestellt, eine Reihe umfassender Changeprojekte hat die Firma in den letzten zehn Jahren gemeistert. Die Belegschaft ist in dieser Zeit um 30% geschrumpft und die Forschungsprojekte werden heute im Vergleich zu damals mit 20% geringerem Budget qualitativ besser, wissenschaftlich fundierter und effizienter erbracht. Das alles im Kontext komplexerer Auftrags- und Auftraggeberstrukturen, internationalerer Netzwerke und einem permanenten ‚need of urgency‘. Auf diese Historie schauend stellte sich das Abteilungsmanagement die Frage, warum diese massiven Veränderungen erfolgreich gestaltet werden konnten. Welche Grundeinstellungen waren gegeben und welche gilt es zu kultivieren, um auch den Erwartungen in der Zukunft gerecht zu werden? Diese Fragen waren der Beginn einer wertezentrierten Kulturberatung.

### Der Prozess

In Kleingruppen-Workshops wurden die 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch uns unterstützt, ein Kräfte-Panorama ihrer Abteilung zu entwickeln. Dabei wurde der Organisationscharakter bestimmt und eine qualitative Kulturbefragung durchgeführt. Zudem erhielten die Teilnehmenden die Gelegenheit, ihre individuellen Wertesysteme zu reflektieren und die Stärken und Schwächen sowie den Sinnbeitrag ihrer Abteilung zu formulieren. Die Leitungsebene erstellte aus diesem reichen Input das Fundament eines Zukunftsdossiers, das wir mit wissenschaftlichen Erkenntnissen, insbesondere aus der Sinntheorie Viktor Frankls, den Kulturtheorien von Schein und Trompenaars flankierten. Das Ergebnis war ein robustes Wertekonzept für die Abteilung.

Die Gespräche über Werte brachten Erstaunliches zu Tage. Zum einen brachten viele Befragte den Wertbegriff in die Nähe des Begriffes ‚Zweck‘ oder sie meinten, auch Wertschätzung, Teamarbeit oder Meinungsfreiheit seien Werte [wobei wir diese in unserer Terminologie den Haltungen, Strukturen oder Organisationsformen zuordnen], zum anderen entdeckten die Teilnehmenden die Vielfalt in der Interpretation von Werten. Für den einen war Ehrlichkeit der Inbegriff des ‚Anständigseins‘, für den anderen ein wohl zu dosierendes Merkmal zielgerichteter Gespräche. Unter Rückgriff auf das Werteverständnis von Viktor Frankl, der in der Verwirklichung von Werten die Möglichkeit zur Sinnfindung sieht und unter Zuhilfenahme der von uns entwickelten LebensWerte-Kartenbox mit ihren über 400 redaktionell beschriebenen Wertebegriffen gelang es, eine gemeinsame Wortbasis für das Abteilungs-wertesystem und den hieraus abgeleiteten

Einstellungen, Haltungen, Motiven und Verhaltensweisen zu vereinbaren.

### Die Gelassenheit

War nun erwartet worden, dass Werte wie Verantwortung, Genauigkeit, Initiative, Respekt und Ausdauer aus der Sicht der Teilnehmenden ein Garant für die erfolgreiche Gestaltung der Abteilungsprozesse waren, der wurde zwar nicht enttäuscht, der herausragende Wert jedoch wurde in der ‚Gelassenheit‘ identifiziert. Mit ihr war es offensichtlich möglich, auch schwierigste Probleme im Personal-, Technologie- oder Marktmanagement in den Griff zu bekommen. Viele Erlebnisse konnten erinnert werden, in denen die Gelassenheit einen wichtigen Beitrag für die Bewältigung der Aufgaben geleistet hat – eine Gelassenheit, die nicht ins Lässige, Unbedarfte oder Ent-Spannte verfiel, sondern vielmehr den Wesenskern der Abteilung ausmachte.



Wir sind mal eben im Werte-Café

Allen war klar, auf diese Form der Gelassenheit wollten sie auch in Zukunft setzen.

### Wer zu viel über Werte spricht, macht sie wertlos

Wenn man einen Wert wie eine Monstranz vor sich her trägt, kann die besondere Kraft, die von ihm ausgeht, schnell verblassen. Dann werden Werte zu Objekten der Imagebildung oder verrohen, indem sie seziert, attackiert oder belächelt werden. Fundamentale Werte brauchen einen Schutz, damit sie ihren Beitrag zur Sinnfindung leisten können. So gestalteten wir einen kleinen ‚Feierabend‘ für die Gelassenheit, arbeiteten mit diesem Begriff bewusst nicht weiter, sondern vertrauten – zu Recht – auf ihre ‚unterschwellige‘ Kraft.

**Alles nimmt ein gutes Ende für den, der warten kann.**

Leo N. Tolstoi

### Nach einem Jahr

Die Abteilung hatte nach dieser Reflexions- und Entwicklungsphase eine Vielzahl anspruchsvoller Projekte auf der Agenda. Wie hat sie es wohl geschafft, die Werte im Blick zu behalten? In anderen Unternehmen werden hierzu Wertebeauftragte ernannt oder der Personalbereich bietet Follow-Up-Veranstaltungen oder ‚Refresher‘ an. Nicht so unsere ‚gelassene Abteilung‘. Dort hat man die beliebte Kaffeeküche zu einem Werte-Café umfunktioniert. Es wurden Holztische besorgt, auf die jeder mit Filzstiften seine positiven und negativen Erlebnisse im Kontext Werte – Sinn – Erfolg aufschreiben konnte. Über die Monate hinweg, kamen hier Hunderte von kleinen Nachrichten zusammen, sie ermöglichen noch heute eine lebendige Diskussion über die Abteilungsentwicklung, bieten manches Bonmot und die Tische bleiben als dynamische, leichtgängige und nur für die Mitarbeitenden zugängliche Kommunikationsplattform ein gelebtes Stück ‚Gelassenheit‘. [rsd]

### ANEKDOTE

## Von der Ingenieurin und dem Manager

Ein Mann in einem Heißluftballon hat sich verirrt. Er geht tiefer und sichtet eine Frau am Boden. Er sinkt noch weiter ab und ruft: Entschuldigung, können Sie mir helfen? Ich habe einem Freund versprochen, ihn vor einer Stunde zu treffen, und ich weiß nicht wo ich bin.

Die Frau am Boden antwortet: „Sie sind in einem Heißluftballon in ungefähr 10m Höhe über Grund. Sie befinden sich zwischen 40 und 41 Grad nördlicher Breite und zwischen 59 und 60 Grad westlicher Länge.“

Sie müssen Ingenieurin sein, sagt der Ballonfahrer. Die Frau antwortete: „Das bin ich, woher wissen Sie das?“

„Nun, alles was sie mir sagten, ist technisch korrekt, aber ich habe keine Ahnung, was ich mit ihren Informationen anfangen soll, und Fakt ist, dass

ich immer noch nicht weiß, wo ich bin. Offen gesagt, waren Sie mir keine große Hilfe. Sie haben höchstens meine Reise noch weiter verzögert.“

Die Frau antwortet: „Sie müssen im Management tätig sein.“

„Ja, aber woher wissen Sie das?“

„Nun, Sie wissen weder wo Sie sind, noch wohin Sie fahren. Sie sind aufgrund einer großen Menge heißer Luft in Ihre jetzige Position gekommen. Sie haben ein Versprechen gemacht, von dem Sie keine Ahnung haben, wie Sie es einhalten können und erwarten von den Leuten unter Ihnen, dass sie Ihre Probleme lösen. Tatsache ist, dass Sie nun in der gleichen Lage sind wie vor unserem Treffen, aber merkwürdigerweise bin ich jetzt irgendwie schuld!“ [Autor unbekannt] [ud]

### ALLES WIRD GUT

Heitere Gelassenheit ist in der Lage, unangenehme Situationen erträglich zu machen. Testpersonen wurde für den Nachweis dieser These zuerst ein Fragebogen zur Beschreibung ihrer aktuellen Stimmung ausgehändigt. Dann wurde einer Gruppe ein ‚heiterer‘ Raum [20m<sup>2</sup>, hell, große Fenster, lustige Poster, Girlanden], einer anderen ein ‚ernster Raum‘ [8m<sup>2</sup>, Labor, grau, wissenschaftliche Atmosphäre, fensterlos] und einer dritten Gruppe ein Raum ‚schlechte Laune‘ [Labor, 90m<sup>2</sup>, schwarze Wände, kaum beleuchtet, in einer Ecke nur Tisch und Stuhl] zugeteilt. Die Teilnehmenden sollten nun jeweils einen Aufsatz über ein beliebiges Erlebnis ihres Lebens schreiben. Im Anschluss wurde erneut die aktuelle Stimmung erfasst.

Ergebnis: In den Aufsatzinhalten und in den Fragebögen konnte festgestellt werden, dass die Personen mit einem hohen Grad an ‚Heiterer Gelassenheit‘ [dieser Grad wurde vor der Testung erhoben] von ihrer Umgebung am wenigsten beeinflusst wurden. Heitere Gelassenheit vermag offenbar, gut gegen Stimmungsmanipulation zu immunisieren. Viktor Frankl beschreibt mit der von ihm so genannten ‚Selbstdistanzierungsfähigkeit‘ die spezifisch menschliche Eigenschaft, über sich selbst lächeln zu können – auch und gerade dann, wenn die Umstände zu einer solchen Haltung kaum einladen. So, wie es der Fuchs in der Geschichte von Khalil Gibran vielleicht tut:

Ein Fuchs betrachtete bei Sonnenaufgang seinen Schatten und sprach: „Heute Mittag will ich ein Kamel verschlingen.“ Den ganzen Morgen suchte er nach Kamelen. Am Mittag betrachtete er wiederum seinen Schatten und sprach: „Eine Maus wird auch genügen.“ [rsd]

Quelle der Studie: Ruch, W. & Köhler, G. [1998]. A temperament Approach to Humor. In: Ruch, W. [Ed.], The sense of humor: Explorations of a personality Characteristic [Humor Research Series, Vol. 3]. Berlin: Mouton de Gruyter, 203-228

AUS DEM NETZWERK DER WERTEPRAXIS

## Mobile Learning – Gelassenheit für effiziente Weiterbildung

**Bereits aus der Schulzeit wissen wir, dass Aufgeregtheit, Angespanntheit oder stärkere Nervosität nicht alleine die Konzentration und damit die Effizienz des systematischen Arbeitens zerstören. Stress und innere Unruhe verhindern auch die Freude am Arbeiten oder Lernen. Die bleibende Lust an der eigenen Weiterentwicklung ist allerdings die Basis für eine intensive und dauerhafte Verinnerlichung des zu Erlernenden.**

Berufliche Weiterbildung ist heute in den allermeisten Fällen verbunden mit einer sehr knappen persönlichen Planung sowie hektischen An- und Abreisen. Während der Seminare oder eines Coachings bleibt das Mobiltelefon eingeschaltet – gerade so, als wäre jeder bereit, für ein wichtiges Projekt oder kommende Aufgaben im Zweifelsfall auch jedes Training zu unter- oder sogar abzubrechen. Noch während mehrtägiger Veranstaltungen unter der Woche oder an Wochenenden bleibt bei den meisten jene innere Anspannung störend bestehen, es bleibt das Gefühl, eine Reihe an Aufgaben sei unerledigt geblieben oder unmittelbar zu erledigen. Das Notebook auf dem Tisch könnte jederzeit eine wichtige E-Mail empfangen, ein wichtiger Anruf die Tagesplanung einholen. Das ist keine gute Basis für effizientes, nachhaltiges Lernen. Doch mit der gleichen Forschung wird oft das Pensum eines Kurses angegangen. Da muss alles möglichst schnell aufgesogen und rasch erlernt sein – keine Zeit für eine ruhige Aufnahme von Sachverhalten, um der Kristallisation, die der Bildungsprozess nun einmal ist, Rechnung zu tragen. Am Ende lautet dann das Fazit zu einem Seminar etwa, es sei ganz gut gewesen, man hätte einige Punkte ‚für sich mitgenommen‘ – und das war’s.

Mit Blick auf die wertvolle Investition in Weiterbildung, vor allem aber auf ihren eigentlichen Zweck hat die Focus

Change GmbH ein neues Akademie-Konzept für die Weiterbildung in den Bereichen Kultur & Führung entwickelt. Der Schwerpunkt des Programms der Akademie liegt auf Unternehmensführung, Veränderung und Zukunft. Es wendet sich an Führungskräfte, Berater für Organisationsentwicklung sowie Unternehmen, die Inhalte der ganzheitlichen Programme übernehmen und einsetzen möchten. Für jeden Bereich stehen Module bereit, die variabel nach Bedarf miteinander kombiniert werden.

Ein entscheidender Faktor bei dessen Entwicklung war die Zeit. Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmen nicht nur selbst, was genau sie lernen, sondern auch, wo und wann sie die Inhalte der Module und Kurse verinnerlichen. Mit dieser Selbstbestimmung insbesondere über die Zeitpunkte und die Dauer des Lernens soll eine neue Gelassenheit und Ruhe in die Weiterbildung gebracht werden, die für deren Effizienz allemal erforderlich ist.

Wichtig für dieses weitgehend autonome Lernen ist die mediale Mobilität: Sämtliche Inhalte der Weiterbildungsprogramme werden für verschiedenste Medien wie I-Phones, I-Pads, PDA's oder Notebooks sowohl weit vor als auch nach den Seminartagen bereitgestellt. Durch dieses ‚Mobile Learning‘ auf technisch modernstem Niveau entsteht eine beinahe vollkommene Unabhängigkeit von Zeitpunkt und Ort. Lernen unterwegs – wann und wo man will, dieses Konzept verschafft den Freiraum für ein beruhigtes, selbstständiges und damit effektives Lernen. Eine Garantie für nachhaltige Weiterbildung ist durch den Verbleib von DVDs, Audiodateien und Texten bei den Teilnehmern gewährleistet. Diese Möglichkeit der langfristigen Vertiefung wird zudem durch eine per Lizenz geregelte Bereitstellung von Schulungsinhalten auf der Online-Plattform der Focus Change Akademie ergänzt. Und dieser ist ein

entscheidender weiterer Unterschied zur herkömmlichen Weiterbildung.

Lernen findet üblicherweise nicht am Arbeitsplatz statt, wo das Erlernete angewendet werden soll. Das neue Konzept mit einer didaktisch konzipierten Mobilität erlaubt ein Lernen parallel zum und gewissermaßen am Arbeitsplatz. Denn so lassen sich operative Herausforderungen identifizieren, die unmittelbar mit dem gewählten Schulungsprogramm zu tun haben.

Das Konzept der Akademie entfernt sich damit von bisherigen Konzepten durch eine großzügige Erweiterung des Zeitraums der Weiterbildung. Bereits vor Beginn der Schulungstage stehen systematisch aufbereitete Unterlagen und Medien zur Verfügung. In aller Ruhe bereiten sich die Teilnehmenden selbstständig auf die Kurse vor. Sowohl zwischen als auch nach den Seminartagen ist sehr viel Zeit für eine schrittweise Vertiefung und damit nachhaltige Verinnerlichung des Wissens. Diese Führungskräfteentwicklung ohne Zeitdruck und mit aller Gelassenheit ist die besonders Effiziente.



Helmut Dietl, Jahrgang 1944, studierte Theaterwissenschaften und Kunstgeschichte. Danach wurde er Aufnahmeleiter beim Fernsehen und später Regieassistent bei den Münchner Kammerspielen. Dietl gilt seit den Kult-Serien ‚Monaco Franze‘ und ‚Kir Royal‘, sowie nach den Kino-Erfolgen ‚Shtonk‘, ‚Rossini‘ und ‚Vom Suchen und Finden der Liebe‘ als einer der bedeutendsten Filmregisseure Deutschlands. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm.



**WertePraxis:** Herr Dietl, Managern und Führungskräften wird heute geraten, als angemessene Haltung gegenüber Organisationsmoden Gelassenheit zu üben. Zu oft würden unhaltbare Versprechungen gemacht, zu barocke Erfolgsmeldungen verbreitet oder mögliche Risiken unter den Teppich gekehrt. Haben Sie Tipps aus Ihrer Lebenspraxis, wie sich authentisch Gelassenheit entwickeln lässt?

**Helmut Dietl:** In der Haute- wie in der Basse-Couture gibt es bekanntlich jedes Jahr saisonal, also viermal einen Wechsel der Moden. Führungskräften dieser hysterischen Branche zur authentischen Gelassenheit zu raten, wäre nicht nur widersinnig, sondern vergeblich. Alle anderen Organisationen, industrielle, mediale, politische, selbst kulturelle gehen ebenfalls, mindestens so häufig wie die oben erwähnten, über die Laufstege der globalen Schaum-schlägersalons und führen ihre neuen Überzeugungen vor, die sich hauptsächlich dadurch auszeichnen, dass sie, den nur kürzlich vorher vertretenen, diametral entgegen gesetzt sind. Mit Moden wird Geld verdient, am meisten von den Initiatoren und Erfindern derselben. Um authentische Gelassenheit

gegenüber dem Phänomen der kurzfristigen Äußerung des Zeitgeistes entwickeln zu können, empfiehlt es sich, zuallererst herauszufinden, ob man eine eigene Meinung hat. Sollte man tatsächlich über ein Ganzes oder Teile dieses unschätzbaren, aber nur noch selten vorhandenen Gutes verfügen, sollte man bereit sein, gegen alle modischen und hierarchischen Widerstände eine solche eigene Meinung entwickeln zu wollen. Dann ist der Weg zur ‚authentischen Gelassenheit‘ geebnet.

**WertePraxis:** Auf einem Graffiti in Berlin habe ich einmal den Spruch gelesen: ‚Gelassenheit ist die Kunst, die Augenbrauen zu heben, anstatt die Zimmerdecke‘. erinnern Sie, wann und warum Sie das letzte Mal stolz darauf waren, sich derart in Gelassenheit geübt zu haben?

**Helmut Dietl:** Diese Art von Gelassenheit habe ich nie geübt. Sie würde in meinem Beruf, dem des Filmemachers, weder funktionieren noch glücklich machen. Ehrlich gesagt verstehe ich auch nicht, welche Tugend darin bestehen soll, nicht einmal zu versuchen das Unmögliche möglich zu machen.

**WertePraxis:** Viktor Frankl meint auf die Frage: Was also ist der Mensch? Er ist das Wesen, das immer entscheidet, was es ist. Der Mensch ist „un-bedingt“. Wie klingt das in Ihren Ohren?

**Helmut Dietl:** Er hat auch gesagt: „...Mensch sein heißt ja niemals, nur einmal so und nicht anders sein müssen, Mensch sein heißt immer, auch anders werden können...“ Das klingt in meinen Ohren besser.

**WertePraxis:** ‚Schau mer halt, dann sehn ma’s scho‘. In Bayern zeigen wir mit diesem Satz tiefe, erdige Gelassenheit an. Horst Seehofer meint zum Beispiel, nur mit Geduld und Gelassenheit die bayerische Olympia-Bewerbung für das Jahr 2018 über die Gremien zu bringen. Aber auch Herr Geißler ringt nach gelassener Fassung in Stuttgart. Dutzende anderer Beispiele könnten wir tagesaktuell wohl zu diesem Wert diskutieren. Nicht immer wird dabei Gelassenheit positiv betrachtet, zuweilen auch als Gleichgültigkeit interpre-

tiert. Wann hört es für Sie persönlich auf, Gelassenheit erträglich und erstrebenswert zu finden?

**Helmut Dietl:** Ich habe festgestellt, dass sich die ‚Gelassenheit‘ häufig in gefährlicher Nähe zur Gleichgültigkeit, zu einer Art ‚maskierter Gelassenheit‘ befindet. Es gibt auch den unangenehmen Begriff des ‚Aussitzens‘, eine Praxis, die sowohl in Politik wie in Wirtschaft gerne geübt wird. Auch diese Taktik, die letztlich nur Machterhalt oder Machtgewinn als Ziel hat, wird gerne als Gelassenheit verbrämt. Für mich hört Gelassenheit als Reaktion dort auf, wo es an sich darum ginge, Stimme und Tatkraft gegen Ungerechtigkeiten, Grausamkeiten und Gewalt einzusetzen.

**WertePraxis:** Können Sie erinnern, wann Sie bei anderen Menschen beneidenswerte Gelassenheit erlebt haben?

**Helmut Dietl:** Daran kann ich mich jederzeit sehr gut erinnern. Da ich ein extrem ungeduldiger Zeitgenosse bin, der gelegentlich zu cholerischen Ausfälle neigt, beneide ich jeden, der mit mir lebt oder mit mir zu tun hat, um die bewunderungswürdige Gelassenheit, die es braucht, um es in meiner Nähe auszuhalten.



**WertePraxis:** Psychologisch gesprochen, weisen Menschen mit einer tiefen inneren Gelassenheit eine bessere Krisenfestigkeit auf. Damit reiht sich dieser Wert in Kategorien wie Liebe, Glaube oder Hoffnung ein. Auf welche Ressourcen konnten Sie bisher in schwierigen Zeiten zurückgreifen?

**Helmut Dietl:** Ich bin nicht der Meinung, dass sich die Gelassenheit als Wert in die oben genannten Katego-

rien einreicht. Diese Werte sind aktiver Art, während die Gelassenheit in meinem Verständnis etwas Passives hat. Die tiefe innere Gelassenheit kann auch ein Zeichen von schlichter Dummheit, mangelnder Empathie, Phantasielosigkeit oder einfach ein ‚über den Dingen stehen‘ sein. Wir stehen aber nicht über den Dingen, im Gegenteil, sie stehen über uns. Insofern konnte ich in den vielen schwierigen Zeiten, die ich hatte, leider auf keine anderen Werte zurückgreifen als den tröstlichen Satz von Albert Camus: „...man hat sich Sisyphus als einen glücklichen Menschen vorzustellen...“

**WertePraxis:** Der Arzt meinte, die Zeit sei gekommen, seinem Patienten die Wahrheit zu sagen: „Ich muss Ihnen mitteilen, dass Sie sehr krank sind und wahrscheinlich nur noch zwei Tage leben werden. Vielleicht wollen Sie Ihre Angelegenheiten ordnen. Möchten Sie irgendjemanden sprechen?“

„Ja“, antwortete eine schwache Stimme.

„Und wen?“ fragte der Arzt.

„Einen anderen Arzt.“

Haben Sie auch eine ‚gelassene‘ Anekdote für unsere Leserinnen und Leser?

**Helmut Dietl:** Leider habe ich für dieses Interview keine geeigneten Anekdoten. Ehrlich gesagt habe ich gar keine, und außerdem bin ich kein guter Anekdotenerzähler. Wenn mir selten genug, und auch das nur nach langem Nachdenken, irgendwas Witziges einfällt, verarbeite ich es in meinem nächsten Drehbuch, wenn ich es nicht schon vorher wieder vergesse.

**WertePraxis:** In unseren aktuellen Beiträgen in der WertePraxis beschreiben die Autoren einige grundlegende Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die einen Beitrag zur Gelassenheit leisten: Ruhe und Ordnung im Kopf, ein maßvoller Umgang mit sich und anderen, die Annahme von Nicht-Änderbarem und ein angemessenes Benehmen. Das klingt sehr ‚erwachsen‘. Können wir nicht auch eine Gelassenheit von Kindern lernen?

**Helmut Dietl:** Die Gelassenheit von Kindern besteht hauptsächlich darin, sich um nichts zu kümmern. Ich habe,

unter anderen, eine siebenjährige Tochter, die geradezu ein Musterbeispiel von Gelassenheit ist. In ihrem Kinderzimmer sieht es häufig aus wie bei den berühmten ‚Hempels unterm Sofa‘. Am gemeinsamen Esstisch verschüttet sie gerne Suppen und Getränke und überspielt dann anschließend in größter Lautstärke irgendwelche Musiken von You-Tube auf ihren Ipad. Ich lasse sie gewähren, denn ich liebe sie, und sie lässt es mit größter Gelassenheit zu, dass ich sie gewähren lasse. Soviel zur Gelassenheit von Kindern.

**WertePraxis:** Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

**Helmut Dietl:** Ich könnte jetzt ganz gelassen lügen und die Fragen folgendermaßen beantworten:

Das bayerische Kochbuch von Maria Hofmann und Dr. Helmut Lydtin.

Maria Riccarda Wesselings CD ‚Wien 1900‘ mit Musik von Alban Berg, Arnold Schönberg und Gustav Mahler.

Und in der Flaschenpost würde ich schreiben: Jetzt schau mer halt, dann sehn ma’s scho!

Oder ich könnte die Fragen in größter Gelassenheit auch ehrlich beantworten: Ich fahre ungern auf Inseln, da die meisten unter ihnen von Wasser umgeben sind, und man daher auf fremde Hilfe angewiesen ist, wenn man sie verlassen will.

Ein einziges Buch würde ich nie mitnehmen, weil ich zuhause mehrere Tausend habe und mich unmöglich für ein einziges entscheiden könnte. Stellen Sie sich vor, ich nähme Philipp Roth mit, was würde dann Lew Nikolajewitsch Tolstoi sagen?

Auf eine Insel würde ich deswegen keine Musik mitnehmen, weil ich auch woanders hin keine Musik mitnehmen würde.

Eine Flaschenpost würde ich nur dann versenden, wenn ich sie an mich selbst adressieren dürfte. Text: ...Bleib ganz gelassen...!



Hofmann M., Lydtin H.:  
Bayrisches Kochbuch  
Birken Verlag [1998]



Maria Riccarda Wesseling  
Wien 1900  
Musik von Alban Berg, Gustav Mahler  
u.a. [2007]



## HAMMERSCHLAG DES SCHICKSALS

# Ein neues Wort für Gelassenheit? Resilienz.

Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen, sowie sich von Krisen und Schicksalsschlägen nicht verbiegen zu lassen, sondern durch die Leid-Erfahrung über sich hinauszuwachsen.

Bildreich und damit anschaulich definiert Pauline Boss Resilienz „als Fähigkeit, sich mit den Belastungen und Spannungen des Lebens [wie ein Gummiband] zu dehnen und sich [wie eine Hängebrücke] diesen anzupassen.“ Im Falle einer Krise [im Gegensatz zu einer Situation, in der nur Belastung, Stress oder Spannung vorhanden sind] ist Resilienz die Fähigkeit, auf eine Kompetenzebene zurückzufinden, die dem Niveau vor der Krise entspricht oder sogar höher ist. Und Boss differenziert: „Stress bedeutet, dass die Brücke unter einem gewissen Druck steht; Spannung bedeutet, dass die Brücke schwankt, aber hält; Krise bedeutet, dass die Brücke einstürzt; und Resilienz bedeutet, dass sich die Brücke unter dem auf sie ausgeübten Druck biegt, diesen Druck aber absorbieren kann, ohne dadurch Schaden zu nehmen. Flexibilität ist ein entscheidendes Moment – aber nicht alles.“ Vielmehr hängt es für einen Menschen von seiner Resilienz ab, „ob er mit der Unklarheit weiterleben kann.

Seine Fähigkeit, sein Leben weiterhin zufriedenstellend zu gestalten, ist nicht nur von seiner Ambiguitätstoleranz [Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz] abhängig, sondern auch von der Fähigkeit, jetzt und in Zukunft mit der Unklarheit zurechtzukommen. Vergleichbar einer Brücke, die von Wind und Schwerlastverkehr durchgerüttelt wird, muss der Mensch, um resilient zu bleiben, gegenläufig wirkenden Kräften langfristig die Stirn bieten können.“

Verlusterfahrungen, die Verfehlung der eigenen seelischen Bedürfnisse, Trennungserlebnisse – Personen in beruflich verantwortungsvollen Funktionen empfinden Krisensituationen wie diese meist besonders stark. Die sonst eingebrachte Professionalität, die einst verfügbaren Selbststeuerungskräfte geraten ins Wanken. Selbstwertprobleme, Sinnleere und ungeahnte Hilfsbedürftigkeit wirken destabilisierend und erschüttern die ganze Person. Das neue Buch: Wertecoaching in Krisen. Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen‘ beschreibt, wie durch Krisen belastete Klienten durch wirkungsvolle ‚Nothfallprogramme‘ gute, stimmige Antworten auf die Fragen finden, die das Leben ihnen stellt. Das Buch stellt einen tiefen Bezug zum logotherapeutischen Gedankengut von Viktor E. Frankl her und fokussiert auf die Facetten von Lebens- und Berufskrisen, die zuweilen wie Hammerschläge des Schicksals auf Menschen einwirken.

## WertePraxis

### IMPRESSUM

WertePraxis  
Online-Periodikum für Manager mit Sinn und Werten  
Redaktionsleitung:  
Ralph Schlieper-Damrich  
Köhlerberg 3  
86456 Lützelburg/Augsburg  
Bundesrepublik Deutschland  
E-Mail: redaktion@wertep Praxis.de

### AUTORINNEN UND AUTOREN

[ud] = Ulrike Demmel  
[rf] = Robert Farthmann  
[mo] = Monica Ockenfels  
[rr] = Regina Radlmair  
[rsd] = Ralph Schlieper-Damrich  
[sb] = Sylvia Baitinger  
[sv] = Susanne Vathke  
[fc] = Gastbeitrag von Focus Change

### FOTOS

Seite 1: © Marcel Schauer – Fotolia.com  
Seite 2: © Olga LIS – Fotolia.com  
Seite 3: © Bertold Werkmann – Fotolia.com  
Seite 4: © Bullysolft – Fotolia.com  
Seite 6: © Alterfalter – Fotolia.com  
Seite 8: © nyul – Fotolia.com  
Seite 11: © laurent hamels – Fotolia.com  
Seite 14: © LVDESIGN – Fotolia.com  
Seite 15: © Tamara Dietl  
Seite 18: © teravoxel – Fotolia.com  
Seite 19: © amazon.de

### ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

### RECHTSHINWEISE

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.



Schlieper-Damrich, R., Netzwerk CoachPro® Wertecoaching in Krisen - Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen

Erscheint im November 2010.  
Informationen unter  
[www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

### ENJOY ENGINEERING

Für viele Ingenieur/innen ist das Führen eine besondere Herausforderung. Denn dort sind ganz andere Fähigkeiten gegenüber der meistens doch recht analytischen Tätigkeit gefragt. Besondere Qualitäten geraten plötzlich sehr stark in den Fokus. Hier setzt dieses Programm an. Sie lernen, auf welche Weise Sie mehr Gelassenheit und Kraft für das Führen gewinnen.

#### MODUL 1:

##### Mehr Freiheitsgrade – Rollenverständnis schafft Raum.

Das Kennen der persönlichen Rollen ist besonders als Führungskraft elementar wichtig, um wirksame Entscheidungen treffen zu können. In diesem Modul lernen Sie Ihre Rollen, die Sie bereits heute einnehmen, besser kennen und zu unterscheiden.

##### Leichtere Projektkontrolle – Weg vom Problem, hin zur Lösung

Als Ingenieur/in haben Sie oft mit Problemen zu tun. Und Sie werden sogar dafür bezahlt, die Fälle zu lösen. Anders ist das in der Rolle der Führungskraft – hier wird erwartet, dass Sie Risiken eingehen, auf Sicherheiten verzichten und mit Ihrem Team erfolgreich sind.

#### MODUL 2:

##### Wirksame Projektkultur - durch wertevolle Kommunikation

Um eine Projektkultur gezielt aufzubauen und zu pflegen, bedarf es einer Kenntnis der Werte von Kunden, Unternehmen und Teams. Ein geschultes Auge und Erkenntnisse zum Wertesystem der jeweils Beteiligten tragen zu einem klaren Verständnis und fördern die Kommunikation.

##### Focus teilen – Die Chance für den Zeitgewinn

In diesem Teil des Moduls lernen Sie mehr über sich und Ihre Motive. Sie lernen die Motive anderer besser zu erkennen und zu analysieren. Ein Zeitgewinn ist dann möglich, wenn es Ihnen gelingt, Zweifel auszuräumen und sich auf die avisierte Lösung zu konzentrieren.

#### 2010: MODUL 1

23.11. o. 14.12. [b. Darmstadt]

25.11. o. 15.12. [b. Augsburg]

#### 2011: MODUL 1

18.01. o. 15.02. [b. Darmstadt]

20.01. o. 17.02. [b. Augsburg]

#### 2011: MODUL 2

19.01./16.02./15.03. [b. Darmstadt]

25.01./22.02./16.03 [b. Augsburg]

Referent: Dipl.-Ing. Robert Farthmann

Weitere Details: [www.farthmann.net](http://www.farthmann.net)



### HINTER JEDEM PROBLEMFALL STECKT EIN MENSCH

Coachingwissen für Berater

Der Berater als Coach: Coaching kommt aus der Tabuzone. Immer häufiger gewinnt die Einsicht Oberhand, dass Coachingwissen in vielen Berufsbereichen nützliche Werkzeuge darstellen. Vor allem wenn es darum geht, Entwicklungsprozesse zu unterstützen, neue Perspektiven aufzuzeigen, Klärung zu bewirken und Eskalationen zu entschärfen. Berater können Formen und ‚Spielart‘ des Coachings kennen lernen und im eigenen Wirkungskreis anwenden.

Termin nach Vereinbarung

Trainerin: Ulrike Demmel

Detailinfo: <http://www.work-life-design.de>

**Thema:** Grundlagen zur wertorientierten Beratung mit Kommunikationsmodellen und Strategien zur Konfliktbewältigung. Eine Erweiterung des Handlungsspielraums für Anwälte, Berufsberater und andere beratende Berufe.

### SECHS SÄULEN FÜR HÖHERE ZUFRIEDENHEIT UND MEHR STABILITÄT

Die Rush-Hour des Lebens zwischen 30 und 50 ist dominiert von Beruf, Karriere, Kindererziehung, Haushalt, Existenzsicherung und vieles mehr – ein Quell von Frust und Stress. Da stellt sich die dringende Frage: was sind meine Ressourcen, meine Stärken, meine Talente, meine Neigungen. Ein wertorientiertes Wochenende kann helfen, Antworten auf die brennenden Fragen zu entwickeln.

Termin nach Vereinbarung

Trainerin: Ulrike Demmel

Detailinfo: <http://www.work-life-design.de>

**Thema:** Viele glauben noch immer, dass die Arbeit an den Schwächen und Unzulänglichkeiten zum Ziel führen und nachhaltig wirken. Das ist ein Irrtum!! Das wahre Entwicklungspotential liegt in Ihren Stärken. Eine Standortanalyse wird den Blick auf die Handlungsspielräume öffnen für mehr Zufriedenheit und Stabilität.

### RAUS AUS DER KAMPFARENA!

.... rein in ein entspanntes und erfülltes Leben.

Unabhängig davon, welchen Stressoren wir ausgesetzt sind, gibt es Möglichkeiten der Stressbewältigung. Eine anerkannte und beliebte Methode ist das Yoga. Immer mehr Menschen entdecken die Möglichkeiten des Yoga. Wir verknüpfen Yoga mit dem bewusst machen der eigenen und individuellen geistigen und seelischen Vorgängen. Erst wenn wir in Kontakt treten mit unserem Frust, werden wir eine Wahlmöglichkeit für die eigene Reaktion erhalten. Losstürmen und kämpfen oder entspannt und gelassen bleiben. Das ist die große Herausforderung unserer Zeit.

Termin: 05. Dezember 2010

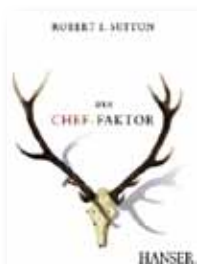
Trainerin: Ulrike Demmel und Katrin Schrey

Detailinfo: <http://www.work-life-design.de>

**Thema:** ein bewusster Umgang mit inneren und äußeren Konflikten. Perspektivenwechsel und Erweiterung von Handlungsspielräumen. Persönlicher Frieden versus persönlichen Krieg.

**LESENSWERT**

Robert I. Sutton [\* 1954 in Chicago], Professor an der Stanford Graduate School of Business, eine Einrichtung der Stanford University, legt in seinem neuesten Buch dar, ‚was die besten Chefs tun‘. Der Leser findet eine Sammlung solider Führungstipps, erfrischend formuliert. Das Ergebnis einer Studie belegt, dass die besten Firmenchefs im Umgang mit ihrem Führungspersonal eine Weisungsstruktur praktizierten, die eine hierarchische Ordnung mit einer Teilhabe an der Führung kombinierte. Ein bisschen Basta darf sich die moderne Führungskraft demnach gönnen. So mancher Chef tappt nämlich in die Falle, Mitarbeitende über die Maßen zu beteiligen, so Sutton. Das Buch wird deshalb der Chef-Faktor genannt, denn das hartnäckige Bestreben, eins nach dem anderen gut zu machen, in kleinen Schritten, ist die einzige mir bekannte Methode, ein guter Chef zu werden und einer zu bleiben. Der Chef-Faktor stellt aus Studien konkrete Beispiele ins Rampenlicht, die das Denken, das Maß und das Handeln eines guten Chefs aufzeigen. Dazu kommt, was man aus Fehlern schlechter Chefs – die auch den besten Chefs zuweilen unterlaufen – lernen kann.

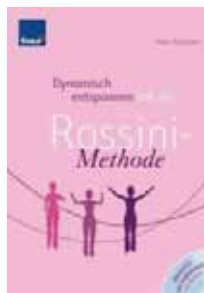


Robert I. Sutton  
Der Chef-Faktor  
Hanser Verlag [2010]

**Mehr als nur Barbier von Sevilla**

Stress hat viele Gesichter: Ziehen im Nacken, Enge im Brustbereich, Schlafprobleme, Dauernervosität. Klar ist: Wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird, kann Stress ernsthaft krank machen und die Lebensqualität schwer beeinträchtigen. Doch Gelassenheit lässt sich trainieren. Der deutsche Di-

plompsychologe und Experte für Stress- und Angstlösung Peter Bergholz hat eine Methode entwickelt, die die schwingvolle Musik von Gioacchino Rossini mit Bewegungsübungen verbindet.



Peter Bergholz  
Dynamisch entspannen mit der Rossini-Methode: Der neue Weg zu Gelassenheit und innerer Kraft  
Trias Verlag [2009]

**Steh auf! Männchen!**

Was ist das Geheimnis der Menschen, die auch aus großen Krisen gestärkt hervorgehen? Wie schaffen es manche, auch größere Belastungen gelassen zu bewältigen? Sie verfügen über die zentrale Kraft im Leben: Resilienz – innere emotionale Stärke, die uns durch Krisen trägt, in Verbindung mit praktischen Fähigkeiten, auf die wir auch bei alltäglichen Herausforderungen zurückgreifen können. Eine konkrete Einführung mit vielen Fallbeispielen und Anregungen, die sofort praktisch umsetzbar sind.



Monika Gruhl  
Die Strategie der Stehauf-Menschen: Krisen meistern mit Resilienz  
Kreuz Verlag [2010]

**HÖRENSWERT**

**Latino - Bavarico**

Die CubaBoarischen machten – bevor sie die CubaBoarischen waren – authentische alpenländische Volksmusik. Dann aber entdeckten sie auf einer Reise durch Lateinamerika ihre Liebe zu den kubanischen Rhythmen. Mit lokalen Musikern legten sie los und gossen die dynamische Musik Havannas ins Alphorn und Co. Ergebnis: Tempo- reiche traditionelle bayerische Volksmusik mit exotischem Einfluss. Hoher Gelassenheitsfaktor.



**Wenn der Rechtsanwalt kommt**

Paolo Conte war mal Rechtsanwalt. Aber dann tauschte er das Paragrafenzeichen gegen den Notenschlüssel, komponierte ‚Azzurro‘ für Adriano Celentano und dann auch seine eigenen Chansons. Auf ‚Nelson‘ bezaubert er mit intimer, melancholischer und facettenreicher Musik zwischen Bar-Jazz, Pop und Blues. 73 Jahre alt ist der Mann. Sehr gelassen!



Jedes einzelne Wesen im Universum kehrt zur gemeinsamen Quelle zurück. Zur Quelle zurückkehren – das ist heitere Gelassenheit.

Laotse