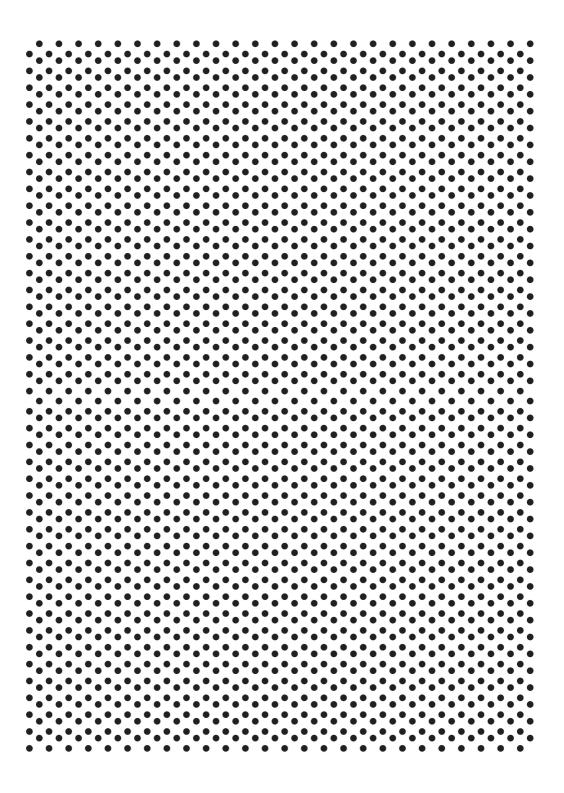
## RESILIENZ

die Schlüsselkompetenz in der Arbeitswelt von heute



What doesn't kill you, makes you stronger!?

# RESILIENZ



## INHALT

	VORWORTINTRO - what doesn't kill you, makes you stronger!?	4 10
O1:	Persönliche Resilienzerfahrungen in Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenenalter	22
02:	Resilienz - wie Phoenix aus der Asche: Heraus aus der Krise, hinein ins Leben! von Daniela Werner	44
03:	Die Resilienzsäule "Zukunft gestalten" - eine LOCOMOTION-Toolbox von Margarete und Thomas Mühlberger	68
04:	Was uns innen hält und außen trägt – Resilienz aus einer weiblichen Perspektivevon Birgit Kropik	90
05:	GO CRISES! Warum wir Krisen "brauchen" oder: Von der bedrohlichen Gefahr zur willkommenen Chance von Harald Danzmayr	121
06:	Erzählungen des verrückten Onkels und das Leben im Moment	147
07:	Resilienz und Raum. Ist Raum ein Resilienzfaktor?von Philipp Torggler	159
08:	Körperliche Resilienzvon Sandra Csillag	175
09:	Mit einem Lächeln im Sturm - Resilienz in Organisationen von Günter Kerschbaummayr	187
10:	Obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen: Persönlichkeitsstärkung und Charakterbildung durch Triathlonsport	229

3

### VORWORT

von Harald Danzmayr

Resilienz, was ist das? Schon wieder so ein Modewort? Es klingt ein bisschen nach Resistenz, und erinnert an Residenz oder gar an Renitenz? Im vorliegenden Buch beschäftigen wir uns intensiv mit der neuen Schlüsselkompetenz in der Arbeitswelt von Heute, nämlich innere Stärke und psychische Widerstandskraft zu entwickeln zum Umgang mit den steigenden Belastungen, um daraus eine entsprechende Krisenfitness aufbauen.

Resilienz bezeichnet DIE zentrale Kraft des Lebens, nämlich wieder aufzustehen, wenn wir mal zu Boden gegangen sind. Diese hilft uns nicht nur weitere Krisen und Schwierigkeiten zu überwinden, sondern auch gestärkt daraus hervorzugehen!

Wir befinden uns in einer Zeit permanenter Turbulenzen und in einer anhaltenden Wirtschaftskrise. Ein Blick auf PISA (falls wir dort noch hin schauen wollen ...) beschert uns eine Bildungskrise, fast 70% aller Arbeitnehmer geraten früher oder später in eine Jobkrise. Manche Menschen haben eine ewige Sinnkrise, die meisten landen eines Tages in der Midlife-Krise, von zunehmenden Beziehungskrisen ganz zu schweigen. So wie es aussieht, kriselt es allerorts.

Da aber Entwicklung immer von Krise zu Krise stattfindet, ist eine Krise per se nichts Schlimmes. Ob daraus eine Katastrophe oder eine neue Chance wird, hängt von der individuellen Krisen-Fitness ab. Und diese kann man lernen! Resilienz ist nicht nur für belastete Personen "wirksam", sondern stellt für alle Mitarbeitergruppen eine Schlüsselkompetenz für die bessere Bewältigung der Arbeitsanforderungen dar.

"Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen." (Max Frisch)

Die Autoren dieser Gemeinschaftspublikation sind Persönlichkeiten, die ich sehr bewundere, zumal sie alle selber schon etliche Schwierigkeiten, Hürden und Scheitererfahrungen zu meistern hatten, um resilienter zu werden. Gescheitert hat aber auch etwas mit gescheiter zu tun. Als krisenerprobtes Team in vielerlei Hinsicht (wirtschaftliche und private Verluste, schmerzhafte Trennungen und Abschiede, Krankheiten, Jobverluste ...) haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, ein sehr persönliches Buch zu schreiben, und die Leser an unseren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Das macht meines Erachtens auch den Unterschied aus zu den anderen Resilienz-Büchern, die gerade am Markt sind. Theoretisches Wissen bekommen Sie von uns nur "nebenbei" in der Schilderung des persönlichen Erlebens und Erfahrens vermittelt.

Das Buch ist in einer für uns typischen "freien Fehlerkultur" entstanden. Wir haben keinerlei Anspruch etwas besser zu wissen als andere. Wir verfolgen hier weder eine wissenschaftliche Absicht, noch halten wir uns an die Regeln erfolgreicher Sachbücher. Dieses Buch ist uns quasi passiert, es wollte sein. Wir möchten uns dazu in die Diskussion einbringen, auf unsere ganz spezielle LOCO-ART. Jeder der Autoren leistet aufgrund seiner ganz persönlichen Geschichte einen wertvollen Beitrag zum Verständnis, wie jeder auch etwas anders mit Krisen umgeht. Gleichzeitig erfahren wir, wie sich die Haltungen und Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Belastungen aber doch auch ähnlich sind. Durch das authentische Wirken dieser Personen haben wir einen Unterschied für Tausende andere Menschen gemacht, in unseren Seminaren, Trainings und Workshops.

#### Was erwartet Sie?

- + Günter Kerschbaummayr gibt uns als ehemaliger CFO einen Einblick in die pathogenen Mechanismen von etlichen Organisationen und leitet davon recht g'scheit, aber auch auf legere Weise, ein Modell resilienter Organisationen ab.
- + Philipp Torggler liefert 2 Beiträge: einerseits Raum und Resilienz also: wie wirken Räume, Anordnungen etc. auf die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeitern? Wie muss eine persönlichkeits-stärkende Architektur aussehen? Anderseits erzählt er uns ein paar Geschichten

vom "verrückten Onkel" also jenem schrulligen Kerl in unserem Oberstübchen, der uns immerzu blöde Dinge einredet, die gar nicht stimmen, und wie wir mit ihm zurecht kommen können.

- + Sandra Csillag schreibt über den Zusammenhang von Lebensfeuer (HerzRatenVariabilität) und Resilienz, und welche neurobiologischen Parameter mit Resilienz korrelieren. Sie zeigt uns auch, wie die Grafik des Lebensfeuers zu lesen ist. Auf diese Art entwickelt sie ein Konzept der "körperlichen Resilienz", um die man sich äußerst professionell in der Ordination Dr. Christian Csillag in St. Valentin annimmt.
- + Thomas und Margarete Mühlberger berichten über ihre Erfahrung mit dem unternehmerischen Scheitern ihres Modehauses und diversen Kollateralschäden, aber auch über die große Kraft der Liebe und der bedingungslosen Zusammengehörigkeit, um über solche Krisen hinwegzukommen. Davon leiten sie Empfehlungen ab, wie eine betriebliche Aus- und Weiterbildung sein soll, um junge Menschen in ihrer seelischen Widerstandskraft zu stärken.
- + Daniela Werner berichtet über ihr Burn-Out und dessen Konsequenzen in ihrem Leben. Weiters erzählt sie von einem angewandten LOCO-Resilienz-Training mit Mitarbeitern eines Top-Unternehmens, die gerade eine harte Umstrukturierung "erfahren"- inkl. Feedback der Teilnehmer. Spannend!
- + Birgit Kropik hat auch 2 Themen gewählt: 1., weil sie damit jahrelange persönliche Erfahrung hat, schreibt sie über Meditation, "Innenschau" als haltgebenden Anker besonders in Krisenzeiten; als Mittel, um bei sich selbst anzukommen, mit den eigenen Gefühlen in Kontakt zu kommen und damit in der Lage zu sein, Krisen zu bewältigen und 2. über soziale Beziehungen (Frauen-Selbsterfahrungsgruppe) als Resilienzfaktor.
- + Meine eigenen Beiträge sind recht unterschiedlich: In der Einleitung gebe ich einen Überblick über das Thema und bringe es in Zusammenhang mit Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Ein Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema Bewegung und Sport (am Beispiel Triathlon) - zum Aufbau persönlicher Stärke und seelischer Kraft. Ein weiterer thematisiert recht offen persönliche Resilienzerfahrungen in meiner Kindheit und Jugend. Zuletzt folgt eine Abhandlung über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von Krisen mit Fallbeispielen aus der Wirtschaft sowie einem Gründungsreport von gesundheitskoller.com, der zeigt, wie man aus einer bedrohlichen Krise eine willkommene Chance machen kann.

Profitieren Sie von den persönlichen Erfahrungsberichten, übernehmen Sie Haltungen, Übungen und Techniken und bauen Sie Ihre innere Stärke auf und aus.

Kommen Sie mit uns in die Kraftkammer für ein gesundes Ich!

Treten Sie täglich auf der Übungsmatte des Lebens an!

Es zahlt sich aus und macht uns stark.

Trainieren Sie mit den Gewichten des Lebens! Irgendwann, irgendwo schnappt die Falle bei jedem zu.

Entwickeln Sie einen spielerischen Umgang mit Schwierigkeiten und Hürden!

Eignen Sie sich wirksame Techniken an, um wieder in Balance zu kommen!

Es braucht Übung und Anleitung, so ganz alleine wird's schwierig. So wie wir unsere Muskeln und unsere Kondition nur durch permanente Übung trainieren können ("use it or loose it") ist es auch mit unserer psychischen Kraft und inneren Stärke. Sie wächst, indem man konstruktiv mit ihr "arbeitet", und macht Sie stark für die Wechselfälle und Unvohersehrbarkeiten des Lebens.

Jeder profitiert davon, seine Resilienz zu stärken und besser zu werden in seinem persönlichen Krisen-Management, egal wie intelligent, reich oder verwöhnt jemand ist.

Innigster Dank an die Co-Autoren dieses Buches. Sie bereichern mich, mein Leben, meine Arbeit außerordentlich.

Danke auch an Claudia Hauer für die wie immer sehr originelle Grafik, ihr Verständnis und ihre Geduld!

Ein riesen Danke geht an alle Unterstützer und Förderer unseres Teams, unsere lieben LOCOMOTION-Kunden und Freunde.

Danke auch an die Zweifler, Nörgler und Bremser da draußen. Ihr gebt uns den nötigen Kick, an unserer Sache dranzubleiben. Ein Dank gebührt auch mir selbst. Danke Danzmayr ;-)

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Erfüllung bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben!

Herzlich,

Harald Danzmayr

TRAIN TO GAIN!

10

INTRO: What doesn't kill you, makes you stronger!?

von Harald Danzmayr

#### PREVIEW:

Stärke statt Härte I Königsweg Reflexion I Guten Morgen ohne Sorgen I zeitlos I Eklektizismus der positiven Psychologie I vom Kämpfen und Aufgeben I W-Fragen I Definitionen von Krise I ein Polster für schlechte Zeiten I psycho-soziale Gesundheit I Zahlen, Daten, Fakten I Arbeit ist gesund I die Kunst der Krisenkommunikation I ENWHP I Resilienz-Training auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene I

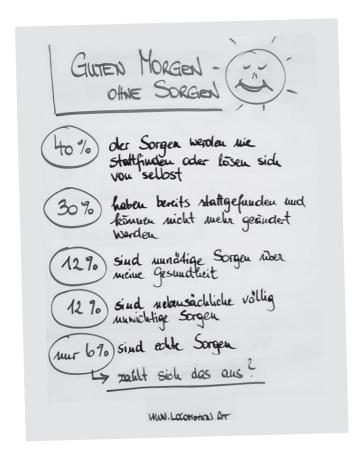
Manchmal wird unser leicht provokanter Untertitel "What doesnt' kill you makes you stronger!?" falsch übersetzt mit: "Was dich nicht umbringt, macht dich härter". Nein, es macht uns nicht härter, sondern stärker. Und diese Stärke gewinnen wir aus einer sanften Kraft, die sich langsam durch die Bewältigung von Belastungen aufbaut und an den überwundenen Hindernissen und Widerständen wächst, d.h. wir werden nicht härter, sondern weicher. Der Begriff "elastisch" gefällt mir hier auch recht geht. Die Metapher vom Bambus-Prinzip beschreibt Resilienz auch recht schön. Der Satz selbst stammt übrigens aus Nietzsches Götzendämmerung: "Was mich nicht umbringt, macht mich stärker."

Beim Resilienz-Thema geht es zwar auch um Fähigkeiten und Verhalten, aber primär um die entsprechende Einstellung und Haltung. Die systemische Lernpsychologie spricht von sogenannten Double-Loop-Schleifen. Man setzt durch intensive Bewußtseinsarbeit zuerst bei der Haltung an und übt im 2. Schritt das entsprechende Verhalten dazu. Hier gehen wir den Königsweg der Reflexion, jener Fähigkeit, die direkt an das Vorhandensein einer Großhirnrinde geknüpft ist, die – sofern man sie benutzt - uns Menschen als neurologische Unikate auszeichnet ...

Zum Resilienztraining gehört ein Mindestmaß an Reflexions-Begabung, und glauben Sie mir, diese nimmt dramatisch ab. Über sich und seine Erfahrungen sowie sein Verhalten nachzudenken, diese in einen größeren Zusammenhang zu stellen und ggfs. Erkenntnisse abzuleiten, ev. Korrekturen einzuleiten, ist ganz schön harte Arbeit. Da nehmen es viele lieber (scheinbar) gelassen "es kommt eh wie es kommt" oder nivellieren alles Erleben und Erfahren auf "es paßt eh ois". So kann man aber nichts lernen und sich natürlich auch nicht weiter entwickeln, bzw. gestärkt aus Krisen hervorgehen.

Wir sind bereits zu Beginn dieser Einleitung beim zentralen Scheiterkriterium oder um es positiv zu formulieren - dem entscheidenden Erfolgsfaktor von Resilienz gelandet: Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Reflexion. Das erklärt auch den überstrapazierten Satz aus vielen anderen Resilienz-Bücher: Resilienz kann man lernen. Auch wir können hier nicht drüber hinweg sehen. **Sorry for worry.**  Gerade bei der Resilienzsäule "Optimismus" kann man diesen Gedanken leicht nachvollziehen, dass ein in seiner Grundhaltung optimistischer Mensch ein anderes Verhalten zeigen wird als ein pessimistischer Mensch. Wobei es gerade hier nicht nur diese beiden Haltungs-Pole, sondern eine Art Kontinuum dazwischen gibt sowie auch die Übertreibung beider Haltungen. Dieses Kontinuum fließt dann zwischen exzessiver Besorgnis und Sorglosigkeit.

Zum Thema Sorge sei an dieser Stelle bereits verraten:



(Quelle: Dale Carnegie: Sorge dich nicht, lebe!)

#### Was mir persönlich am Resilienz-Konzept so gefällt ist:

- A) seine Zeitlosigkeit: Der Begriff ist im Gegensatz zum relativ "modernen" Burn-out-Begriff ein in vielen wissenschaftlichen Bereichen etablierter. Semantisch wird er über seine Kern-Bedeutung der "Elastizität" und "Widerstandskraft" in der Physik, Medizin, Ökologie, Psychologie und Pädagogik verwendet, um nur einige zu nennen.
- B) Sein Eklektizismus: Das Beste aus der Salutogenese, Coping, Work-Life-Balance, Burn-Out-Prävention und der Existenzanalyse von Viktor Frankl ist in das Resilienz-Konzept eingeflossen. Damit ist die Resilienz-Forschung Teil der **positiven Psychologie**, also jenem Gebiet, das nach den Bedingungen und Möglichkeiten der Gesunderhaltung fragt und nicht nach den Krankheitsfaktoren. Es handelt sich hier v.a. um den stark wachsenden 2. Gesundheitsmarkt mit präventivem Charakter im Gegensatz zum 1. Gesundheitsmarkt, der therapeutisch-kurativ ausgerichtet ist.
- C) Sein kämpferischer Ansatz: nicht aufgeben, sondern immer wieder aufstehen und weitermachen, aus den Erfahrungen lernen und besser werden, sich nicht als Opfer fühlen, sondern selbstverantwortlicher (Mit-)Gestalter werden. "Jetzt erst recht!" lautet die Parole und hat auch mich persönlich ein Leben lang begleitet, und wird es wahrscheinlich weiterhin tun. In Sportlerkreisen wie bei uns im Triathlonverein heißt es gerne: "Aufgeben tut man nur einen Brief!"; Resilient zu werden bedeutet auch, um die eigene Existenz(-berechtigung) zu kämpfen, um die Liebe kämpfen, um Menschen kämpfen, für seine Sache einstehen … ABER: und das ist auch wieder das weiche, nachgiebige Element im Resilienzkonzept: verlorene und aussichtslose Kämpfe aufgeben und loslassen, sich erholen und die Lektion daraus lernen, im Vertrauen darauf, dass es letztlich Sinn für mich macht. Dinge und Menschen ziehen lassen, die nicht bei einem bleiben wollen, aber auch selber weitergehen, wenn sich die Aufgabe erfüllt hat.

Und diese Aufgabe zu erkennen ist eine entscheidende Reflexionskompetenz a posteriori oder lessons learned, wie es bei uns im Mühlviertel heißt;-)

#### REFLEXIONSFRAGEN

Wozu war das "gut"? Was war der Sinn? Was darf ich daraus lernen? Was sollte ich verändern?

Ein Klassiker vom österreichischen Guru der systemisch-konstruktivistischen Kommunikationspsychologie Paul Watzlawick hat auch in unseren Trainings immer einen Platz, nämlich "Das Gute im Schlechten" zu identifizieren. Das gelingt natürlich immer erst nach einiger Distanz. Im akuten Krisengeschehen von schmerzlichen Verlusten und Trennungen ist der emotionale Schmerz häufig zu groß für rationale Erkenntnisgewinne; in solchen Fällen bedarf es oft einer akuten Krisenintervention, in der ganz andere Instrumente eingesetzt werden als im Resilienz-Training, in welchem Tools fürs persönliche Krisenmangement geübt werden.

Resilienz heißt also gar nicht immer stark zu sein. In schweren Krisen sind Zusammenbruch, Verzweiflung und Desorientierung zeitweilig angemessen und sogar heilsam. Sie sind eine Voraussetzung, um Wiederherstellung und Erneuerung in ihrer ganzen Tiefe und Tragweite zu erleben. Erst dadurch wird die Krise wirklich verarbeitet und die neuen Aspekt werden integriert. Gerade durch die Krisenerfahrung kommt der Zuwachs an Resilienz.

Mit der Art der Verarbeitung entscheiden Sie darüber, ob Sie eine Erschütterung übergehen, sie lediglich überstehen oder gestärkt daraus hervorgehen. Es bedeutet mehr als nur mit dem Dasein zurechtzukommen und sein Leben unter Schadensbegrenzung irgendwie zu bewältigen. Es bedeutet zu gedeihen, und seinen Weg zu finden.

Ein resilienter Lebensstil durchzieht alle Lebensbereiche: Arbeit, Pri-

vatleben, Familie, Freunde, Teams. Ein Mangel in einem dieser Felder greift auf die anderen über.

Stellen wir uns mit Monika Gruhl ("Die Strategie der Stehaufmenschen") nun folgende W-Fragen:

Wieviele Schwierigkeiten haben Sie schon überwunden, bis Sie dahin kamen, wo Sie jetzt sind? Welche Hindernisse im Alltagsleben haben Sie bereits beiseite geräumt? Einige wahrscheinlich davon immer wieder? Welche Schicksalsschläge haben Sie vielleicht schon einstecken müssen und sich dann im Leben neu orientiert? Welche Krisen überwunden?

Die Strategie, die Sie dazu genutzt haben und die Eigenschaften und Fähigkeiten, die Sie dafür aktviert haben, sicher auch unbewusst gehören zu Ihrem Repertoire an Resilienz. Mit Resilienz werden die INNEREN KRÄFTE bezeichnet, die es uns ermöglichen, Krisen und Schwierigkeiten nicht zu überwinden, sondern gestärkt daraus hervorzugehen.

Im beruflichen Umfeld - betriebsbedingte Kündigungen, steigende Arbeitsbelastungen ... im Privatleben - Beziehungsprobleme, finanzielle Einschränkungen ... einschneidende Ereignisse wie Krankheit, Tod. schwerwiegende Verluste ...

Ohne es bewusst anzustreben, trainieren Sie Ihre innere Stärke immer dann, wenn Sie sich den Aufgaben und Herausforderungen Ihres Lebens stellen.

Resilienz-Training ist eine beachtliche, persönliche Veränderungsinitiative. Indem Sie neue Gewohnheiten in Ihrer Art zu denken, zu fühlen, zu fragen und zu reagieren entwickeln, lassen Sie manches Alte hinter sich. Ein gut gepflegter Fundus an Bewältigungsstrategien ist die Grundlage für ein reiches und gelingendes Leben, was immer es für Sie bereithält.

Eine Krise kann sowohl ein positives, als auch ein negatives Ereignis mit sich bringen (sowohl eine Entlassung als auch eine Beförderung) im allgemeinen Sprachgebrauch wird Krise aber "als gefährliche Situation" eingestuft. Das Wort Krise hat seinen Wortstamm im griechischen "krinein", was soviel bedeutet wie scheiden, entscheiden. Krisen sind Störungen, die dann entstehen, wenn bestimmte Steuerungsorganisationen nicht mehr funktionieren. Weil sich die Umfelder geändert haben. Weil die Akteure sich selbst weiterentwickelt haben, so dass sie nun nicht mehr mit ihrer - stehengebliebenen - Umwelt zusammenpassen. Das ganze System wird krank. Ganzheitlicher - wie immer - die Chinesen, in deren Schriftzeichen für Krise sowohl das Bild für Gefahr als auch für Chance drinsteckt.

Die Widerstandsfähigkeit eines Menschen, einer Gruppe oder eines Systems wird betrachtet, analysiert und im Idealfall gesteigert. Der Grundgedanke ist in allen Professionen der gleiche: Diese Widerstandsfähigkeit zu stärken. Hinzu kommt wie gesagt der Ansatz, dass Menschen aus Krisen gestärkt hervorgehen können.

Nicht nur unvorhergesehene Veränderungen und Umbrüche haben großen Einfluss auf unser Leben sondern auch die sog. "normativen Krisen"- oder die positiven Transitkrisen: vorhersehbare Lebenswendepunkte wie Pubertät, Heirat, Kinderkriegen, Umzüge, Berufswechsel, Ende der Berufstätigkeit ... an ihnen wird deutlich, wie unerlässlich es für jeden ist, sich immer wieder an neue Lebensumstände anzupassen. Wir müssen Vertrautes aufgeben. Unser Selbstbild oder unsere persönlichen Lebensziele korrigieren, liebgewordenen Beziehungen enden, und andere werden neu geknüpft. Die Dinge ordnen sich neu und das schmerzt. Menschen versuchen diesen Schmerz zu vermeiden. Aber gerade deshalb gilt: Menschen, die keine Krisen durchlebt haben, wirken flach und "unwirklich".

Neue Belastungen verlangen die Aktivierung neuer Ressourcen. Daher ist die Entwicklung von Resilienz nie abgeschlossen. Keiner kann vorhersagen, wer welchem Druck ausgesetzt sein wird oder wen welche Ereignisse besonders hart treffen. Wir brauchen eine Reservefähigkeit. Indem Sie Ihre Resilienz stärken, schaffen Sie sich Bewältigungsreserven, ein Polster für schlechtere Zeiten.

Widrigkeiten und Krisen gehören nun mal zum Leben dazu. Die meisten Menschen müssen im Laufe ihres Lebens mit körperlichen, seelischen oder geistigen Störungen oder Beeinträchtigungen bei sich selbst oder in ihrem Umfeld zurechtkommen und bilden ein Reservoir an emotionaler Stärke und praktischen Fähigkeiten. Sich erfolgreich an neue Situationen anpassen können, ist eine Kernfähigkeit der Lebensbewältigung und eine Schlüsselkompetenz der modernen Arbeitswelt. Und Humor hat noch nie geschadet, im Gegenteil - wie uns P. Tschechow demonstriert:

"Eine Krise kann jeder Idiot haben. Was uns zu schaffen macht, ist der Alltag."

Angesichts des letalen Finales, das für jeden von uns früher oder später kommt, verlieren auch "Talebs Schwarze Schwäne" an Bedeutung … also die Unvorhersehbarkeit und die Unvorhersagbarkeit neuer auftauchender Krisen … denn es war immer so und wird immer so bleiben: Menschen kommen und gehen, Unternehmen kommen und gehen, nach einem Tief kommt ein Hoch etc. Die Krise ist und bleibt immanenter Bestandteil von Entwicklung.

Was bedeutet das nun für den unternehmerischen Kontext? Wie wirkt sich diese Krisendynamik auf die Menschen aus, die in den Unternehmen arbeiten? Wir sind in den letzten 15 Jahren häufig für Projekte und Trainings im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung engagiert worden und können analog zu den Evaluierungen der europäischen Kommission bestätigen, dass das Thema "psycho-soziale Gesundheit" immer wichtiger geworden ist.

Wird der europäische Markt betrachtet, sind die Ausgaben für psychische Gesundheit und Wohlbefinden signifikant gestiegen. Einen Großteil dieser Kosten übernehmen neben der gesamten Gesellschaft auch die Arbeitgeber (Infos siehe www.who.int).

+ 25 - 30% der europäischen Bürger erleben ein psychisches Problem während ihres Lebens

- + Die WHO geht davon aus, dass Depressionen bis zum Jahr 2020 die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit oder verminderte Leistungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt sein werden.
- + Fehlzeiten, arbeitsbedingter Stress und psychische Probleme in Europa wachsen kontinuierlich.
- + Die Kosten für psychische Erkrankungen in Europa betragen ca. 240 Milliarden Euro pro Jahr. 136 Milliarden davon können auf Einschnitte in der betrieblichen Produktivität durch krankheitsbedingte Fehlzeiten zurückgeführt werden. Neben den personellen Engpässen kommen also auch ökonomische Auswirkungen dazu.

Aber: Das Arbeitsumfeld ist nur zum Teil ursächlich für diese Erkrankungen. Dennoch ist es von grundlegender Bedeutung für die Lösung des Problems. Der Arbeitsplatz in seiner Vielschichtigkeit trägt wesentlich zur psychischen Gesundheit und Gesundwerdung bei. Durch die Festigung des Selbstwertgefühls, Möglichkeiten für soziale Kontakte, Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren, Verantwortung zu übernehmen für ein größeres Ganzes ist Arbeit im besten Fall etwas sehr Gesundes.

Die "Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion (WHP)" umfasst die gemeinsamen Anstrengungen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens des Menschen bei der Arbeit.

Diese kann durch die

- + Kombination von Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung
- + Förderung einer aktiven Mitarbeiter-Beteiligung und der
- + Stärkung persönlicher Kompetenzen erreicht werden (www.enwhp. org), wobei wir wieder beim Thema Resilienz wären, bei einem meiner Lieblingszitate, kurz und bündig:

"Die Menschen stärken, die Sachen klären." Hartmut von Hentig Ein wichtiger Ursprung der psychosozialen Gesundheit liegt in der Entwicklung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahren, aber auch in der zukünftigen Entwicklung (steigende Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, technischer Fortschritt, ständige Erreichbarkeit, schnelle elektronische Kommunikation ...) Demografischer Wandel, Überalterung der Gesellschaft in Wohlstandstaaten, ... das sind nur einige Schlagworte, welche dieses akute Phänomen beschreiben sollen. Große Unternehmen wie BMW beschäftigen Demografiemanager, um die "Konsequenzen des dramatischen Alterungsprozesses für das Unternehmen so undramatisch wie möglich zu gestalten," wie es in einer Aussendung dazu heißt. Nebenbei bemerkt, investiert dieses internationale Top-Unternehmen gerade in die Aufqualifizierung von 1500 Führungskräften zum Thema "Gesunde Führung", wie ich gerade von einer Kollegin erfahren habe ...

Im Dezember 2010 hat die Publizistin Nicole Bonnard einen Artikel mit dem Titel "Lernen aus der Krise oder wie man aus dem Mist der Vergangenheit den Dünger für die Zukunft macht" geschrieben. Dieser bezieht sich darauf, dass auch negative Ereignisse durch einen professionellen Umgang mit der Situation schlussendlich imagefördernd sein können. Ganz entscheidend ist hier die Krisenkommunikation. Wenn wir uns an den gefallenen Engel Andreas Goldberger erinnern, als er nach dem Geständnis seines Kokainkonsums von ganz unten im öffentlichen Image mit Hilfe eines sehr offenen (und v.a. einsichtigen und reuevollen) Umgangs mit der ganzen Sache wie Phönix aus der Asche aufgestiegen ist und kurze Zeit später noch viel populärer war als je zuvor. Das war in Summe eine gelungene Krisenkommunikation. Auch dem einen oder anderen größeren Unternehmen ist das in den letzten Krisenjahren gelungen, durch ehrliche, transparente Kommunikation der Chancen und Risiken und abgestimmte Maßnahmenpläne keinen Imageschaden zu erleiden.

Das ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion) - auf deren Basis die EU ihre Programme zur Betrieblichen Gesund-

heitsförderung entwickelt- hat Ansätze zur Verbesserung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz formuliert:

- 1. Arbeitgeber sollen dazu ermutigt werden, ernsthafte Angebote in Bezug auf die BGF an Mitarbeiter zu unterbreiten und die Arbeitsorganisation i.S. der Gsundheit von Mitarbeitern zu verändern.
- 2. Bereitstellung von Ressourcen für die Entwicklung von Fähigkeiten, einschließlich Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz.
- 3. Förderung einer stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen.
- 4. Schaffung eines Bewusstseins der wichtigen Rolle der Führungskräfte bei der Unterstützung der Mitarbeiter.
- 5. Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes mit klaren Aufgabengebieten und Aussichten.
- 6. Reduzierung von Stressoren in der Arbeitswelt und die Entwicklung von Widerstandsfähigkeit durch die Förderung von Bewältigungsstrategien.
- 7. Die Förderung einer Unternehmenskultur, in der Partizipation und Gerechtigkeit Platz finden, sowie den Herausforderungen von Stigmatisierung und Diskriminierung am Arbeitsplatz begegnen.
- 8. Mitarbeiter durch eine stärkere Unterstützung zu halten und Menschen mit psychischen Problemen zu beschäftigen.
- 9. Entwicklung und Umsetzung von verbindlichen Vereinbarungen zur psychischen Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Evaluierungspflicht seit 2013!).
- 10. Auswirkungen dieser Maßnahmen und Interventionen müssen evaluiert werden.

Wenn man nun Resilienz in ein modernes Betriebliches Gesundheitsmanagement einbauen möchte, und sich dabei auf Punkt 6 der EN-WHP bezieht, sollte man das auf 3 Ebenen realisieren (siehe Thomas Haugg 2008). Auf individueller Ebene, Gruppenebene, Organisationsebene gilt es mit Hilfe von Resilienz-Trainings den folgenden Herausforderungen zu begegnen:

1: auf individueller Ebene: Über-oder Unterforderung wirken ebenso demotivierend wie akute Krisensituationen oder Druck von oben aufgrund bevorstehender Veränderungen.

2: auf Gruppenebene: vielfältige Teamkonflikte führen zu Blockaden und behindern Entwicklung.

3: auf Organisationsebene: im Rahmen von Umstrukturierungen, Mergers & Acquisitions, etc., kommt es verstärkt zu Sorge um den Arbeitsplatz.

Diesen Problemen kann mithilfe der Resilienz auf den jeweiligen Ebenen in Augenhöhe begegnet werden. Für einen möglichst reibungslosen Vermittlungsprozess auf allen Ebenen ist es erforderlich, umfangreiche Trainings und Workshops für Einzelne oder Teams anzubieten und Verantwortungen für diesen Prozess festzulegen.

Denn: Resilienz ist lernbar und unverzichtbar für ein starkes Leben.



#### KOMPETENZPROFIL

- + Train-the-Trainer | Trainingskompetenz
- + Resilienz die Schlüsselkompetenz in der Arbeitswelt von heute
- + Erfolgspsychologie für Gründer und Unternehmer
- + birdy business wer Erfolg haben will, sollte etwas verrückt sein!

#### PERSÖNLICHES

- + geb. 1968
- + 4 Söhne (geb. 1990, 1996, 2003, 2008)
- + Allround-Sportler: Fußball, Tennis, Tischtennis, Golf, Triathlon
- + Kaffeehaus-Literat
- + Business Punk

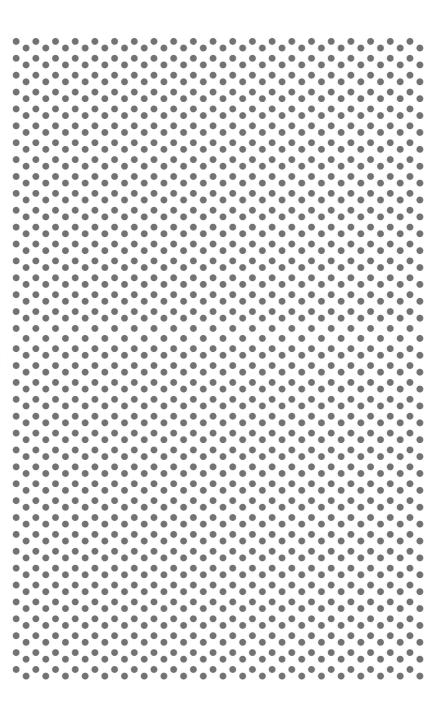


## AUTOR

Mag. Harald Danzmayr Geschäftsführung

LOCOMOTION-Gründer (1998) & Inhaber

# STAY HUNGRY, STAY FOOLISH. (Steve Jobs)



25



Persönliche Resilienz-Erfahrungen in Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenenalter

"Der Mensch schaut in seinem Leben zurück und siehe da, das Unglück war sein Glück." (Dalai Lama)

#### PREVIEW:

Resilienz-Forschung in der Pädagogik I Psychoanalytische Mechanismen I Silberstreif am Horizont I Fehlerbewusstsein| Mythos Familie I Astrid I vom Beisl zum Palazzo I Hunde, Laufen und Fußball I bibliophiler Autodidakt I Jugend im Militär-Internat I Piloten ist nichts verboten | April | Pimpfe | Charaktersensationen | eine spirituelle Erfahrung fürs Leben: Du bist ein lächerlicher Niemand | Initiationsritual | Willkommen am harten Boden der Realität | paradoxe Intention am Kasernenhof | ein Schritt, ein Puls | Ekstase & Askese | Exerzieren = gruppendynamisches Zen-Walking | Heraklit und Diogenes | serve the servants | ich bin nicht ok, du bist nicht ok, und das ist ok I Kairos vs. Kronos I Gewittergrollen I spiralenförmige Entwicklung I Anfänge sind das Tonikum der Jugend I

Die Resilienz-Forschung hat ihren Ursprung in der Pädagogik. So werden zum Beispiel jene Kinder als resilient bezeichnet, die in einem sozialen Umfeld aufwachsen, das durch Risikofaktoren wie zum Beispiel Armut, Drogenkonsum, Gewalt, Vernachlässigung etc. gekennzeichnet ist und sich dennoch zu erfolgreich sozialisierten Erwachsenen entwickeln; oder die auch bei plötzlichen Verlusten von nahestehenden Angehörigen nicht aufgeben, sondern die Fähigkeit entwickeln, weiterzumachen. Resiliente Personen haben gelernt, dass SIE es sind, die über ihr eigenes Schicksal bestimmen. Sie vertrauen nicht auf Glück oder Zufall, sondern nehmen die Dinge selbst in die Hand. Sie ergreifen Möglichkeiten, wenn sie sich bieten. Sie sind Chancendenker und haben ein realistisches Bild von ihren Fähigkeiten.

Die früheren pädagogischen und psychologischen Ansätze hatten immer die Einflüsse im Blick, die Menschen in ihrer Entwicklung gefährden können. Zuletzt lenkte man die Aufmerksamkeit darauf, dass es Menschen gibt, die sich trotz einer Häufung sog Risikofaktoren sehr positiv entwickeln. daraufhin hat man in Studien zunehmend untersucht, welche Eigenschaften und Fähigkeiten sie ausgeprägt haben, um trotz ungünstiger Bedingungen zu gedeihen. Diese Stärke, die es Menschen offensichtlich ermöglicht, Lebenskrisen ohne langfristige Beeinträchtigungen zu meistern wird Resilienz genannt. Sie setzt sich zusammen aus unterschiedlichen Haltungen, Eigenschaften und Strategien, die beobachtet und beschrieben werden können.

In Studien hat sich gezeigt, dass es nicht in erster Linie die Probleme, Schicksalsschläge oder Katastrophen selbst sind, die das Leben gelingen lassen oder nicht. Entscheidend für persönliche Entwicklung und gelingendes Leben ist die Art und Weise, wie Menschen diesen Widrigkeiten begegnen. Ob sie an Krisen zerbrechen oder gestärkt daraus hervorgehen, hängt davon ab, wie resilient sie sind. Wenn sie es schaffen, mit den Problemen fertig zu werden, die sich ihnen in den Weg stellen, so sind sie zuletzt in ihrer Persönlichkeit stärker, als sie es wären, wenn sie diesen Problemen nicht begegnet wären.

Schmerzliche Erfahrungen können helfen, sich von unrealistischen Vorstellungen zu lösen und eingefahrene Gleise zu verlassen. In unabänderlichen Verlusterlebnissen können wir einen neuen oder noch verborgenen Sinn entdecken und schwierige Lebensbedingungen als besonderes Lernfeld betrachten. Und vielleicht können Sie auch in Ihrem eigenen Leben feststellen, dass gerade außergewöhnliche Schwierigkeiten und deren Überwindung Sie zu der Person gemacht haben, die Sie sind.

Ich kann mich gut erinnern wie erleichtert ich war, als ich als junger Psychologie- und Pädagogik-Student auf Viktor Frankl gestoßen bin. Bis dahin hat mich die psychoanalytische Pädagogik mit ihrem linearen, mechanistischen Modell zwar theoretisch fasziniert, aber praktisch schockiert. Wenn sich (früh-)kindliche Defizite linear ins Erwachsenenalter fortsetzen und dort mit unterschiedlichen Symptomen zeigen, na Mahlzeit, da hatte ich ja einiges zu "befürchten". Diese fast resignative Lebensperspektive aufgrund einschneidender Kindheitserlebnisse hat Viktor Frankl mit unzähligen empirischen Untersuchungen glatt widerlegt. Im Rahmen seiner Existenzanalyse und Logotherapie hat er signifikante Aussagen darüber gemacht, wie sich Kinder gerade wegen ihrer dramatischen bis traumatischen Vergangenheit zu besonders erfolgreichen und angesehenen Erwachsenen entwickeln, mit starker Empathie und Integrität ausgestattet. Im Gegenteil, es ließen sich mindestens genauso viele Belege von Erwachsenen finden, die eine glückliche und unbeschwerte Kindheit verbrachten, sich aber als Erwachsene wesentlich schwerer taten bzw. auch stärker unter Belastungen litten als die vergleichsweise "unglücklichen" Kinder mit schwerer Kindheit. Ein Silberstreif am Horizont tauchte auf ... und aus heutiger Sicht weiß ich eines: Es gibt keine valide Prognose, wie sich bestimmte Erfahrungen und Erlebnisse später auswirken werden, es hängt von so vielen Bedingungen ab. Die empirische Wissenschaft spricht dabei von intervenierenden Variablen, die eine klare Kausalität nicht zulassen. Natürlich kann man im Falle einer positiven Kindheit die liebevolle Zuwendung von primären Bezugspersonen und das dadurch entstehende Urvertrauen und die Bindungsfähigkeit nicht aufrechnen mit der Entwicklung von Resilienz bei einer weniger positiven Kindheit. In meinem Fall bin ich aber froh, dass alles so war, wie es eben war, und ich schon bald eine innere Stärke entwickelte, die mich recht wendig und flexibel im Umgang mit Belastungen werden ließ.

Mehr und mehr genieße ich mein heutiges Dasein in einer Art Fehlerbewusstsein. Was jetzt paradox klingt, hat seinen Ursprung in meiner Kindheit. Lange Zeit wurde mir auch innerhalb meiner Herkunftsfamilie das Gefühl vermittelt, ich sei ein Fehler. Meine "Eltern" (= Mutter und Stiefvater) wussten alles besser, wollten vieles anders (besonders mich), wodurch ich bald lernte, im Verborgenen zu leben. Nach außen hin machte ich meine Aufgaben mehr oder weniger brav und angepasst, doch nach innen gestaltete ich mir eine andere, eigene Existenz. Dabei war ich großzügig und geduldig mit mir, ich versuchte vieles und verzieh mir vieles. Das Urteil anderer interessierte mich bereits in der Volksschulzeit kaum. Eine viel zu frühe relative Autonomie stellte sich ein. Ich entdeckte dadurch meine Gabe, schon bald gut für mich sorgen zu können.

Ich muss meinen "Eltern" fast dankbar sein für ihr mangelndes Interesse an mir. Wer weiß, hätte ich sonst so früh so etwas wie Fürsorge für mich selbst, den kleinen Harald, entwickeln können? Diese Fähigkeit habe ich mir beibehalten, mittlerweile nicht nur in Bezug auf mich selbst, sondern auch in Bezug auf meine Kinder. Möglicherweise bin ich meinen vier Söhnen kein großes Vorbild bei anderen väterlichen Aufgaben, aber ich bin und bleibe fürsorglich. Allerdings hoffentlich nicht zu stark ausgeprägt, damit sie selbst aus einem erlebten Mangel heraus lernen, gut für sich selbst da zu sein und für andere, die sie brauchen.

#### mythos familie

Mein Vater war ein Ehrenmann und starb jung (Billy Joel - Only the good die young). Ich bekam relativ bald einen einfach strukturierten Stiefvater, um das psychologisch korrekt zu bezeichnen. Seine erzie-

herische Glanzleistung war, mir mit 8 Jahren das Rauchen beizubringen, wodurch ich bereits in der Volksschule meine ersten Päckchen Zigaretten kaufte und rauchte. Mit gestohlenem Geld, aus der Brieftasche meiner Eltern, Taschengeld bekam ich von ihnen nie.

Mein Stiefvater hatte ein kleines heruntergekommenes Gasthaus geerbt, mehr ein Stüberl, das täglich vormittags von "erlauchter Prominenz" beehrt wurde. Um halb 10 h kam der Briefträger auf seinen ersten G'spritzen, kurz darauf der Weinvertreter und der frühpensionierte Tapezierer, der Schurl.

Häufig kam es vor, dass ich gleich nach der Volksschule von unserer Wohnung im ersten Stock runter ins Stüberl ging, wo ich eine solche "honorige" Herrenrunde beim Kartenspielen vorfand. Ich lernte das Bauernschnapsen zu zweit und zu viert und war alsbald ein beliebter Spielpartner. Donnerstag war Bratwürstl-Tag, der einzige Tag der Woche, an dem das Lokal einigermaßen voll war. Die Augen meines Stiefvaters glänzten, vom Bier vielleicht, von seiner Freude über den guten Besuch und dem Umsatz auch. Er hielt mir seine Zigarette hin und sagte: "Do, ziag au Purzl!". Die ersten paar Male blies ich hinein statt anzuziehen, was ein durchaus gesunder Instinkt gewesen sein dürfte - natürlich rief dieses "Fehlverhalten" Gelächter beim angetrunkenen Publikum hervor, auch Demütigung. In dieser Zeit tat ich mich mit einem anderen "Straßenkind" zusammen. Ich nenne uns deswegen so, weil wir einen Großteil unserer Zeit auf der Straße verbrachten, unbeaufsichtigt, uns selbst überlassen. Astrid aus der Parallelklasse. Wir versteckten uns zum Rauchen im Wald hinterm Gebüsch am Fuße des Bauernbergs, gruben die dort versteckten Zigarettenpackungen aus und rauchten miteinander, bald immer besser. Das Imitationslernen funktionierte also. Irgendwann küssten wir uns auch und mir wurde schwindlig. Ich weiß nicht mehr genau wovon. Wir waren 9 Jahre "alt". Astrid war sehr hübsch, braunes langes Haar, rehbraune Augen, ein geheimnisvolles Lächeln. Nach der Volksschule habe ich sie aus den Augen verloren. Einige Jahre später, wir waren 14, sah ich sie am Linzer Hauptplatz in der Punk-Szene. Leider ist sie da nie wieder herausgekommen. Heute ist sie wahrscheinlich die verwahrloseste Sandlerin von Linz. Sie ist immer noch am Hauptplatz, fast täglich auf einer ganz bestimmten Bank sitzt sie mit totgesoffenem Blick, blauen Wangen, braunen Nikotionfingern, nicht selten nasser Hose von der eigenen Pisse, laut schreiend und fluchend. Das Erstaunliche daran ist: sie hat einen Freund. Auch ein Obdachloser, der noch nicht so verwahrlost wirkt, sondern "nur" seine vielen Dosen Bier mit sich spazieren führt. Im Sommer wäscht er Astrid mit dem Brunnenwasser am Taubenmarkt den Schmutz der Gehsteige aus dem Gesicht. Wahrlich, er kümmert sich um sie. Welch sonderbare Wege die Liebe nimmt! Das Ganze wüsste ich nicht so genau, wenn ich nicht selbst auch auf dem Hauptplatz gelandet wäre. In einem versteckten Hinterhof, der von manchen als Toilette benützt wird, dort hatte ich mein Büro, immer den Ratten nach, vorbei an den stinkenden Mülltonnen, Nase zu. Augen auf, Tür hinter mir zu und hinein ins Paradies: Kreuzgewölbe aus dem 16. Jahrhundert, Stufen rauf in den ersten Stock, großer Raum "Geierstöckl" - der Parkettboden knarrt, hinein in die Küche, Kaffeemaschine an, Nespresso-Tabs einlegen, heute ein Lungo, feiner Arabica aus südamerikanischem Hochland, während er in die Tasse tröpfelt. Musik an. Wagner heute oder Philipp Glass? Nein, eine Morgenstunde Ö1, was für ein Trost, welch ein Privileg! Vor kurzem hat mich mein Sohn Antoine gefragt: Papa, gehört der Palazzo uns?

Sehen Sie, welchen Verlauf eine Lebensgeschichte nehmen kann? Vom Beisl zum Palazzo ;-) Astrid und ich am selben Platz, wiedervereint, welche Ironie des Schicksals, aber zum Glück nicht am selben Ort. Ich habe das Rauchen übrigens vor 20 Jahren aufgegeben. Es ging mir niemals ab. Und ich habe am selben Tag noch mit dem Laufen begonnen, als Ausgleich sozusagen. Was für ein Glück!

Unsere Geschichte ist ein Stück weit immer auch unsere eigene (retrospektive) Konstruktion. Und seit Frankl ist es auch vielfach empirisch belegt, dass die Qualität der Kindheit und Jugend keine valide Prognose auf die Qualität des Erwachsenenlebens zulässt. Es gibt keine nachgewiesene statistische Signifikanz, wie sich Kinder aufgrund ihres "Milieus" entwickeln – so stürzen Kinder aus warmen Elternstuben

oft genauso schrecklich ab, wie Kinder aus lieblosen Verhältnissen intakte soziale Beziehungen herstellen und aufrechterhalten können.

"Man kann gar nicht genug individualisieren." (V. Frankl)

So gesehen ist es auch nie wirklich zu spät für eine glückliche Kindheit, weil jede Entbehrung und jeder Mangel auch wieder etwas anderes ermöglicht und erwirkt. In meinem Fall erinnere ich mich unglaublich gerne an unsere Hunde, die meine ersten Freunde wurden. Und an die täglichen Spaziergänge mit ihnen, an deren Erziehung zur Stubenreinheit, die meine Eltern elegant an mich 12-jährigen Knaben delegiert hatten. Sie waren es leid, in der Nacht aufzustehen, wenn unsere Asta bellend anzeigte, dass es Zeit für ihr Geschäft war. Ich erinnere mich gerne an das tägliche Laufen und Fußballspielen, wo ich aus purer Lust an Bewegung immer besser wurde. So habe ich die gesamte Volksschule, also von der ersten bis zur vierten Klasse, die Linzer Laufolympiade im großen Linzer Stadion unter Hunderten von Gleichaltrigen gewonnen. Meine Eltern sind nicht einmal zur Siegerehrung gekommen. Aber auch hier schließt sich für mich ein Kreis. wenn ich heute meine Rennen und Wettbewerbe ausschließlich für mich mache, für meinen eigenen Schmerz und meinen eigenen Genuss, je weniger Zuschauer, desto besser. (Mehr dazu im Kapitel "Die Triathlon-Erfahrung".)

Jetzt könnte man schnell in die Opferfalle geraten und sich in Selbstmitleid suhlen, wenn man nicht auch die schönen Seiten erkennt, die eine nicht so rosige Kindheit bietet. Wir sollten lernen, auch das Gute im Schlechten zu sehen, wie Watzlawick empfiehlt. Sehr früh habe ich gelernt, Verantwortung für mich zu übernehmen und das Leben an der frischen Luft in Bewegung zu genießen. Aufgrund meiner Autonomie musste sich keiner Sorgen um mich machen, ich habe mir alles selber gerichtet, in der Schule und in der Freizeit. Ich habe bald gelernt, mir selbst gut und genug zu sein und Erfolge im Stillen zu feiern, am besten fernab des Trubels. Wie gern war (und bin) ich allein!

Ich hatte das Glück, dass Bücher alsbald meine Erziehung übernahmen. Ich glaubte einem Hermann Hesse oder Friedrich Nietzsche einfach viel eher als meinem Stiefvater oder meiner Mutter. Bis heute bin ich dieser bibliophilen Autodidaktik treu geblieben – Gott sei Dank! Was wäre gewesen, wenn sich damals jemand Zeit für mich genommen hätte? Nicht auszudenken, welcher Lese- und Denk-Genuss mir vorenthalten geblieben wäre!

"Der Mensch schaut in seinem Leben zurück und siehe da, das Unglück war sein Glück." (Dalai Lama)

#### jugend im militär-internat

Die Jugend ist natürlich ein hervorragendes Alter, um seine Unangepasstheit zu demonstrieren. Gleichwohl frage ich mich heute öfter, ob z.B. ein gepiercter Jugendlicher nicht schon eher wieder angepasst erscheint - zumindest an seine peergroup - als jemand ohne Metall im Gesicht oder sonst wo. Meine Jugend zwischen 14 und 18 war zumindest nach außen hin ein echtes Paradebeispiel von Konformität und Unterdrückung. In diesem Alter durfte ich nämlich als Zögling einer Militärschule dieses System kennen- und ablehnen lernen. Eines kann ich vorwegnehmen: Du musst zuerst einmal in der Reihe gestanden sein, bevor du aus der Reihe danzen kannst. Aber alles der Reihe nach:

Als mein Vater starb, war ich 13 Jahre alt und sah keine Zukunft mehr für mich im Hause meines Stiefvaters und meiner Mutter. Ich war offen und bereit für fast jede Form der schulischen und räumlichen Veränderung. Eines lauen Spätnachmittags war ich mit meiner ersten Jugendliebe im Kino, das ja in diesem Alter stets als Vorwand für versteckte Zärtlichkeiten galt. Häufig konnten wir uns gar nicht mehr an den Film erinnern vor lauter Grapschen und Schmusen. Jede kleinste Berührung war 1000 mal spannender als der Film selbst. In jenem Falle aber erinnere ich mich sehr gut an den Inhalt und seine Aussage, weil dieser Film der Auslöser für eine folgenschwere Entscheidung war:

"Ein Offizier und Gentleman": Richard Gere in Fliegeruniform und die Mädels in Scharen vor den Kasernentoren. Piloten ist nichts verboten, und ich wollte auch einer werden (*The lift is up where we belong,* Joe Cocker, Jennifer Warnes). So kam ich auf die Idee, in eine Militärschule zu gehen und wurde dort auch mit offenen Armen empfangen, weil ich gute Zeugnisse und beste körperliche und sportliche Voraussetzungen hatte, was bei einem Aufnahmetest gecheckt wurde. Da ich am Tag der Abreise von Zuhause noch einen höchst unangenehmen Zahnarzttermin wahrnehmen musste, war der darauffolgende Zahnschmerz deutlich größer als der Abschiedsschmerz. Dieser hielt sich sehr in Grenzen. Ein bisschen genoss ich auch meinen neuen Status des Exoten, den ich fortan bei meinen (ehemaligen) Mitschülern und Mitschülerinnen hatte.

Auf der Hinfahrt gefielen mir trotz des pochenden Wurzelschmerzes die dichten Föhrenwälder, die sich wie ein Teppich über meist flaches Gelände legten. Damals wusste ich noch nicht, wie viele Stunden und Aberstunden an Orientierungsmärschen und -läufen wir innerhalb dieser dichten Wälder verbringen würden, wo ein Baum aussieht wie der andere und man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht ... In Wiener Neustadt angekommen, ragten die Wassertürme und Befestigungsmauern der Theresianischen Militärakademie schon von weitem ins Blickfeld. Die Daunkaserne, in der Schule und Internat untergebracht waren, war ein imposantes Gebäude.

Die jüngsten Zöglinge wurden "Pimpfe" genannt – ein Wortrelikt aus dem Deutschen Jungvolk – und in großen Schlafräumen alphabetisch zu zehnt zusammengelegt. Jeder Pimpf hatte ganze 2 m² Privatsphäre, also ein Bett mit 2 grauen Militärdecken, einen metallenen Spind und ein Nachtkästchen. Mein großes Glück war, dass ich einen Fensterplatz bekam, und noch dazu beim Heizkörper.

Aus dem Fenster im 3. Stock der Daunkaserne sah ich direkt auf die erste Baumreihe alter Laubbäume, die den Anfang zum weitläufigen Akademiepark markierten. Mein größter Luxus war, bei offenem Fenster und warmem Heizkörper zu schlafen – von oben strich die kühle Luft über den Kopf – oder der frische Duft des Frühlings – von

unten seitlich wärmte der Heizkörper den einsamen Zögling. Ein paradiesischer Zustand – besonders im April, wenn die Bäume lindgrün austrieben und die "leichten" Mädchen meist paarweise und ineinander eingehängt rund um die Kaserne spazierten, um uns zu gefallen ... Besonders angetan hatten es mir die beiden Führer-Schwestern, die 2 Töchter von Divisionär Führer (netter Name für dieses Geschäft ...), die aussahen wie Ornella-Muti-Doubles. Sei es, wie es sei – auch wenn ich ihn damals noch nicht kannte, aus heutiger Sicht weiß ich, dass ich das kleine Paradies des Diogenes von Sinope kennenlernen durfte.

Zurück zum Ablauf: Langsam trudelten an diesem Ankunftstag im Internat auch die anderen Jungs ein, mit denen ich für dieses Schuljahr das Zimmer teilen sollte. Sie kamen aus allen Teilen Österreichs und sprachen die grauenhaftesten Dialekte. Vor allem die Kärntner mit ihrem selbstbewussten Sprachgehabe inklusive dieser aufgeweichten Phonetik waren mir immer ein wenig zu präsent.

Mir wurde bange. Schließlich erschien ein Erzieheroffizier in grüner Uniform, der unserer Klasse zugewiesen war, und stellte sich mit schallender Stimme vor. Auf seinem Schild vorne an der "Bluse" stand sein Dienstgrad und Name: Olt. Heim. Nichts wie heim, dachte ich mir, als ich ihn genauer betrachtete: Ein Mann mit Vollglatze, aufgeguollenem Gesicht, Stiernacken und wackelndem Backenfleisch, wenn er sprach. Mit stumpfen, etwas wässrigen blauen Augen, gelbem Augapfel, hochgeschnallter Wampe und hängendem Hintern. Ich fühlte mich ganz erbärmlich. Als er mich erblickte, herrschte er mich an: "Was schaust du wie ein Kalb?!" Das waren seine Willkommensworte und besser sollte es in den nächsten Jahren auch nicht mehr werden ... Sein vollständiger Name lautete Julius Heim. Wie wir später erfuhren, war er ins Militärrealgymnasium strafversetzt worden als Erzieheroffizier - wie so viele andere auch, weil sie in ihren Garnisonen irgendwelchen Mist gebaut hatten. Soviel zum pädagogischen Konzept dieses Internats. Der militärische Leiter, Oberst Schädl, ließ auch in seinen ärgsten Räuschen nicht aus zu betonen, dass es sich bei diesem Haus um eine Sonderanstalt handle ...

Der Schul- und Internatsbetrieb verlief getrennt voneinander, Lehrer

waren zumeist Zivilpersonen oder Reserveoffiziere, sogar die eine oder andere weibliche Lehrkraft war dabei, sehr zur Freude der männlichen Jugendfantasien. Internatsbetreuer waren die eben erwähnten sogenannten Erzieheroffiziere, im Dienstgrad zwischen Leutnant und Oberst, also durchaus hochrangig dekorierte Soldaten mit den unterschiedlichsten Charaktersensationen. Wir teilten diese in 3 Gruppen: 1) die Alkis, 2) die Homos, 3) die Nazis. Zwischen diesen 3 Gattungen gab es auch die kuriosesten Kreuzungen. Manche hatten alle drei Anteile im Portfolio ihrer Persönlichkeit, andere waren eindeutiger strukturiert.

Wir Zöglinge trugen die gatschgrüne österreichische Uniform und wurden als Erstklassler-Pimpfe mit einem Streifen auf unserer Schulter "dekoriert". Höchststrafe – aber auch eine wichtige, beinahe spirituelle Erfahrung fürs Leben: *Du bist ein lächerlicher Niemand*. Es war auch nicht so, dass wir neue Uniformen bekamen, nein, wir mussten gebrauchte, aber immerhin gewaschene Uniformen und getragene, ausgebeulte Schuhe ausfassen!

Zudem gab es in der ersten Nacht im Internat eine Art Initiationsritual für uns Jüngste. Die Ältesten im Haus, die 8-Klassler, die es mit den ersehnten vier Streifen auf der Schulter in die Maturaklasse geschafft hatten, verpassten den Neulingen nächtens eine Abreibung, zur Einschüchterung. Ich hatte Angst davor (solche Rituale sprechen sich rasch herum) und hatte gleichzeitig großes Glück. Die Attacke, die auf mich geritten wurde, bestand lediglich darin, dass die heulende Bande mich aus dem Bett warf - also das Bett seitlich anhob und mich aus dem Schlaf auf den Fliesenboden warf. Der ganze Spuk war schnell wieder vorbei, und wir gehörten ab nun dazu. Willkommen am harten Boden der Realität! In so einer Minute entsteht aber auch der Gedanke an Rache und Vergeltung. Da die Großen zu stark waren, freuten wir uns insgeheim auf die Pimpfe in vier Jahren, für die wir uns dann eine ganz spezielle Demütigung ausdenken würden. So werden Erfahrungen zu Kulturmomenten der besonderen Art, und eine Generation gibt sie wie eine Staffel an die nächste Generation weiter. Heute ist in der Militärakademie Wiener Neudstadt allerdings vieles anders geworden (www.milrg.at).

Ganz besonders interessant erscheint mir folgende, beinahe paradoxe Intervention des Exerzierens am Kasernenhof: Im Rahmen der paramilitärischen Ausbildung musste die gesamte Schule häufig vor der Kaserne "antreten" und in Vierer-Reihen als ein Zug im Gleichschritt marschieren. 100 Mann wie 1 Mann. Von außen erschallte die Stimme des taghabenden Kommandanten: "Zug auf mein Kommando: Habt Acht!!!" Bei diesem Befehl streckt sich der Körper von oben bis unten durch, die Arme werden steif und seitlich mit ausgestreckten Fingern am Oberkörper und den Oberschenkeln angelegt, der Blick ist starr geradeaus gerichtet, das Kinn zeigt nach oben. Beim Zusammenhaken der 200 Füße mit ihrem schweren Feldschuh ertönt ein einziger Laut, kurz und direkt, wie ein Knall. "Rrrreeeeechts um!!!" Im selben Moment drehen sich 100 junge Männer nach rechts und zwar in einer besonderen, unzählige Male trainierten Bewegungsfigur, die in 2 Phasen abläuft. Zunächst dreht sich der rechte Fuß auf der Ferse um 90 Grad, der linke Fuß zieht nach, indem er nur mit dem vorderen Ballen den Boden berührt, schert in der Drehung leicht nach links aus und schließt am Ende der 90-Grad-Drehung deutlich hörbar die kurzfristig geöffnete Schrittstellung wieder zu. Ratsch!! Der Rest des Körpers dreht sich natürlich mit, aber in der Grundposition von "Habt Acht", also steif und starr. Militärisches Ballett. 100 Mann drehen sich in derselben Sekunde gleichzeitig nach rechts und schlagen dabei die Haken zusammen und bleiben wie angewurzelt stehen. "Im Schriiitt Marsch! Links, links, links, zwo, drei, vier ...!" Die geschulte Kommandostimme folgt einer speziellen Intonation und Rhythmik und 100 Männer beginnen gleichzeitig mit dem linken Fuß zuerst im Gleichschritt weg zu marschieren. Die vorderen Reihen marschieren tatsächlich weg, die hinteren Reihen marschieren am Stand, bis sich der gesamte Zug in Bewegung gesetzt hat. Am Anfang braucht der Zug eine starke Außensteuerung und Führung, bis sich im Laufe des Marsches mehr und mehr eine Art Selbststeuerung entwickelt.

Ganz selten schallt der Befehl des sich seitlich zum Zug ebenfalls im Schritt gehenden Kommandanten über die Reihen hinweg, Ein Schritt - ein Puls. Je länger der Marsch dauert, desto mehr gleicht sich der Herzschlag der vielen Männer einem einzigen Puls an - dem Puls der Truppe. Meditatives Gleichschwingen stellt sich ein - hypnoide Tranceinduktion. Keine massenpsychologische Ekstase, wie sie bei etlichen Sportveranstaltungen vor allem im Fansektor induziert wird. sondern vielmehr massenpsychologische Askese: totale Reduktion auf den gleichen Schritt - den einen gleichzeitigen Ton, den einen Puls aller. Je nach Untergrund ein anderer Sound - mal schnalzt es, mal stampft es, dann kracht oder schießt es. Die Grenzen des Individuums verschmelzen nach und nach zu der neuen, größeren Gestalt des Kollektivs. Um ehrlich zu sein: Dieses symbiotische Erlebnis kann eine berauschende Erfahrung sein. Die Verschmelzung des Subjekts mit der Masse durch den gemeinsamen Schritt und die Entleerung des Geistes: Gruppendynamisches Zen-Walking ... vielleicht wäre das heute eine Marktlücke :-)

Ich habe mich oft gefragt, wie sich in einem solchen System der Konformität und Uniformität eine starke Individualität entwickeln und halten kann, und weiß heute, dass das gerade deswegen so gut gelingt, weil es eben so ist. Meine konsekutive Erklärungs-Logik lautet: Indem das Eine so ist, entsteht das Andere daraus. Diese Aussage gilt nur für mich. Mich hat dieses System erst stark gemacht. Die Zerstörung des jungen Ichs, des sich entwickelnden Egos durch den Hammer der Autorität ließ in mir ein noch viel wilderes, stärkeres Ich entstehen, das seine Kraft aus dem Widerstand, der sich ihm bot, generierte. Aus dieser Spannkraft heraus, habe ich eine enorme Kondition aufgebaut. Du lässt Bestrafungen und Demütigungen über dich ergehen und bleibst innerlich vollkommen unbeeindruckt. Du bleibst Herr der Lage. Manche Kameraden allerdings ließen sich fast willenlos in die vorgegebene Hierarchie eingliedern, andere wurden überrollt von der Maschinerie und zerbrachen daran, ähnlich wie es uns Hermann Hesse in "Unterm Rad" berichtet hat.

"Der Krieg ist der Vater aller Dinge und der König aller. Die einen macht er zu Göttern, die andern zu Menschen, die einen zu Sklaven, die andern zu Freien." (Heraklit)

Ein viel zitierter und oft missverstandener Satz von Heraklit. Am nächsten kommt man ihm in seiner Bedeutung, wenn man ihn dialektisch interpretiert. Durch den Vater aller Dinge entsteht ein Gleichgewicht der Zustände, eine Einheit der Gegensätze. Auch der Frieden, das Gute, die Versöhnung etc. sind durch diesen Vater entstanden. Gut 100 Jahre später tritt Diogenes von Sinope auf die antike Weltbühne und bringt alles gehörig durcheinander, auch die scheinbare Ordnung der Dinge von Heraklit: Diogenes imponiert uns als ein antiker Eulenspiegel im Narrengewand, doch hinter der Maske des Witzbolds steckt ein Querdenker und Tabubrecher, der gegen Konventionen und Dogmen ins Feld zieht. Für mich ist er auch der Charles Bukowski der Antike. Er ist der Ahnherr all derer, die Glück und Freiheit in der Abkehr von den herrschenden Normen und Zwängen suchen. Er stellt vieles auf den Kopf, so auch das Verhältnis von Sklaven und Freien:

Menippos erzählt in seinem "Verkauf des Sklaven Diogenes", er sei nach seiner Gefangennahme zum Verkauf angeboten und dabei gefragt worden, worauf er sich verstehe. Seine Antwort habe gelautet: "Über Männer zu herrschen". Und den Ausrufer wies er an: "Rufe aus, ob einer willens sei, sich einen Herrn zu kaufen!" Und als man ihm verbot sich hinzusetzen, sagte er: "Das ist unwichtig, werden doch auch die Fische verkauft, wie sie gerade liegen." Zu seinem Käufer Xeniades sagte er: "Du musst mir gehorchen, obgleich ich nur ein Sklave bin. Denn auch dem Arzt oder Steuermann schuldest du Gehorsam, selbst wenn sie Sklaven sind." Kleomenes berichtet in seinem Buch mit dem Titel "Paidagogikos" (Über Erziehung), dass seine Schüler Diogenes hätten loskaufen wollen, er habe sie aber deswegen "schlichte Gemüter" genannt, denn die Löwen seien doch nicht Skla-

ven ihrer Ernährer, sondern gerade umgekehrt, die Ernährer seien die Sklaven der Löwen. Denn sich zu fürchten sei Sklavenart, die wilden Tiere aber flößten den Menschen Furcht ein (Anspieltipp: *Serve the servants*. Nirvana).

Was man daraus lernen kann? Entscheidend ist die innere Haltung, die man annimmt. Freiheit entsteht im Kopf und hat nichts mit den Umständen zu tun. Sich selbst voll und ganz anzunehmen, inklusive aller Fehler und Schwächen, ermöglicht auch eine Fehlertoleranz bei anderen Menschen. Niemand ist unfehlbar. Und die große Befreiung liegt doch darin, sich und den anderen diesbezüglich nichts vorzumachen. Sei Du!

In der Transaktionsanalyse existieren folgende Skripts:

Ich bin OK, du bist OK: Ein Gewinnerskript

Ich bin nicht OK, du bist OK: Ein Verliererskript

Ich bin OK, du bist nicht OK: Ein überhebliches Skript

Ich bin nicht OK, du bist nicht OK: Ein Verliererskript

Ich habe viel darüber nachgedacht und möchte dieses Modell etwas erweitern. Das Basis-Skript von "Ich bin ok, du bist ok" ist mir zu wenig ok, weil es zu undifferenziert und zu langweilig ist. Es enthält zu wenig Humor. Natürlich sind wir alle grundsätzlich ok, so wie wir sind, aber eben nur mit unseren Mängeln, Fehlern und Schwächen. Aus Gehlens kulturanthropologischer Perspektive ist der Mensch von Anfang an ein Mängelwesen und aus dieser Sicht ist das ganz ok, oder? Wir können so vieles und so vieles auch nicht.

Mein Zugang wäre - und da solidarisiere ich mich mit dem "Wilden Mann" Richard Rohrs: Ich bin nicht ok, du bist nicht ok, und das ist ok! (Joss Stone: The right to be wrong). Ist es nicht so, das eine Verbesserung immer davon ausgeht, dass es gegenwärtig schlecht bzw. nicht gut genug ist? Die Dinge so annehmen wie sie sind, ist eine der großen Resilienz-Lektionen.

Die Welt ist nicht da, um verbessert zu werden. Auch ihr seid nicht da, um verbessert zu

werden. Ihr seid da, damit die Welt um diesen Klang, um diesen Ton, um diesen Schatten reicher sei. Sei du selbst, so ist die Welt reich und schön! (Hermann Hesse)

## das kairos-prinzip oder pack' die gelegenheit beim schopf!

Kairos ist in der griechischen Mythologie der Gott der günstigen Gelegenheit, der besonderen Chance und des rechten Augenblicks – und der jüngste Sohn des Zeus. Das griechische Wort entstammt der Fachsprache des Webens und benennt den Augenblick, in dem sich das Webfach öffnet und die Kettfäden gehoben oder gesenkt werden, so dass der Schussfaden eingezogen werden kann. Nach Walter Benjamin sind Augenblicksgebundenheit, Kontextualität und Initiative die Derivate der kairologischen Zeitstruktur. Die Routinen des Handwerks vermitteln einen Eindruck von der Knappheit der Frist – diejenige Sekunde nämlich, in der das Fach geöffnet und der Webfaden einzuführen ist. Kairos ist derjenige Moment, auf den es ankommt, der rechte Augenblick. Die sprichwörtliche "Gelegenheit" oder "Chance", die der Augenblick heranträgt, ist occasio und opportunitas zugleich. Die Wahrheit besteht im "Jetzt der Erkennbarkeit".

"Bereit sein ist viel, warten können ist mehr, doch erst den rechten Augenblick nützen, ist alles." (Arthur Schnitzler)

Vom Bildhauer Lysippos wird er als blühender Jüngling mit geflügelten Schuhen dargestellt, dem eine Haarlocke in die Stirn fällt, während er am Hinterkopf nur spärliche Anzeichen von Haarwuchs erkennen lässt. Von dieser Statue weiß man, weil der griechische Dichter Poseidippos im 3. Jh. v. Chr. sie in einem Epigramm in Dialogform beschreibt: "Wer bist du?" – "Kairos, der alles bezwingt." – "Warum gehst du auf Zehenspitzen?" – "Ich laufe unablässig." – "Warum hast

du Flügel an den Beinen?" - "Ich fliege wie der Wind!"

Die Redensart "die Gelegenheit beim Schopf zu packen", wird auf diese Darstellung des Gottes Kairos zurückgeführt. Wenn die Gelegenheit vorbei ist, kann man sie am kahlen Hinterkopf nicht mehr fassen. Dementsprechend bezeichnet man in der Psychologie die Angst, Entscheidungen zu treffen, als Kairophobie. Im Gegensatz zu Gott Kairos kennt die griechische Mythologie Kronos, den Gott der Zeit. Er versinnbildlicht den Ablauf der Zeit und auch die Lebenszeit.

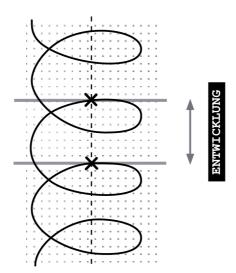
## gewittergrollen: mein kairos-abenteuer

In meinem Fall war das so: Am Ende meines Studiums habe ich eine Anzeige gelesen in Richtung Arbeitswelttrainer für eine Firma, die sich darauf spezialisiert hatte, und mich für diesen Job beworben. 3 Trainer von 300 Bewerbern wurden genommen, und ich hatte das Glück, dabei zu sein. Ich hatte keine Ahnung, was mich erwartet. Das war gut so, denn sonst hätte ich es nicht gemacht. Als Jungakademiker mit ein paar Ordnern voller Inputs und gruppendynamischer Spiele auf einen Haufen frustrierter Arbeitssuchender in einem Grenzgebiet Österreichs losgelassen zu werden, war eine heavy Erfahrung. Ich sprang hunderte Male über meinen Schatten und entwickelte im Laufe der Zeit meinen eigenen Zugang zu dieser Personengruppe und schließlich auch meine eigenen Methoden. Der Einstieg ins Berufsleben war geschafft, meine kleine Familie war versorgt, wenn auch zu einem hohen Preis. Ich fühlte, dass ich nicht am richtigen Platz war und litt vor allem unter den psychischen Belastungen dieses Jobs. Eines Abends war ich eingeladen bei einem Fest auf einem schönen Bauernhof mit einem Jazzkonzert in der Scheune, als ein schweres Gewitter aufzog und sich alles in wenigen Minuten verdunkelte. Diese Stimmung lockte mich ganz nach draußen, und ich staunte einmal mehr über die Kraft der Elemente, die Gewalt der Natur ... als eine Stimme wie aus dem "Off" zu mir sprach: "Warum kündigst du nicht einfach?" Die Frage, und ganz besonders die Antwort, die ich mir in Sekundenbruchteilen gab, hinterließen ein mindestens ebenso lautes

Grollen in mir wie das langsam abziehende Gewitter. Ich habe noch in derselben Woche gekündigt, was als junger Familienvater mit dem noch bevorstehenden Militärdienst aus rationaler Sicht eine riskante Entscheidung war. Aber ich musste es einfach tun und vertraute darauf, dass sich diese Entscheidung als eine gute herausstellen möge. Das war meine erste Erfahrung mit dem bewussten Schritt raus aus der Komfortzone und es hat sich auch in den Folgejahren immer ganz ähnlich verhalten - bis heute. Zu einem kritischen Zeitpunkt taucht diese Stimme auf, und innerlich weiß ich sofort, was zu tun ist. Manches Mal auch mit vollen Hosen, habe ich mir selbst das, was ich mir aufgebaut hatte, wieder zerstört, um mir selbst treu bleiben zu können. Nach einigen Anstellungen bei Beratungsinstituten habe ich die erste Gelegenheit genützt, mich komplett selbständig zu machen, aus einem einzigen entscheidenden Motiv heraus: Mein eigener Herr zu sein. Mit dem gerade erworbenen Gewerbeschein für Unternehmensberatung in der Tasche und 3 fix gebuchten Seminarterminen der voestalpine Stahl im Kalender wagte ich diesen Schritt. Was mich immer begleitet hat, war das Vertrauen, dass sich alles sinnvoll weiter entwickeln würde, wenn ich nur wachsam und wendig blieb. Und so haben sich die Dinge in einer gewissen Wellenbewegung bis heute gut entwickelt, nach einem Anstieg und Aufbau kam immer eine gewisse Plateauphase und daraufhin ein kleiner Abstieg, um auf neuem Ausgangsniveau wieder anzusteigen ... (ähnlich wie es George Leonard so meisterhaft beschrieben hat in "Der längere Atem"). Heute bin ich sowohl beruflich als privat auf hohem Niveau wieder an einem Plateau angekommen, auf dem ich wieder viel üben darf. Mein Leben ist reich und voller Fülle und Vielfalt - und zugegeben auch anstrengend - hin und wieder ... ;-)

Diese Anstrengung ist natürlich der Preis für ein bewegtes Leben. Anfänge und Neu-Anfänge rauben zwar Kraft, sind aber gleichzeitig ein ewiges Tonikum der Jugend. Und in Wirklichkeit handelt es sich kaum um echte Anfänge, auch wenn man das Gefühl hat, wieder an einem Punkt gelandet zu sein, den man schon kennt. Das stimmt aber

nur zum Teil, denn du kennst diesen Punkt schon, allerdings schaust du – wie aus einer Spirale – von oben herab. Dein Anfang liegt auf derselben Achse, allerdings ein Stück unter und damit hinter dir. Der (bekannte) Punkt hat sich nach oben verschoben, du bist weitergekommen. Also keep on moving!





### KOMPETENZPROFIL

- + Persönlichkeitsentwicklung
- + Kommunikation
- + Teamentwicklung
- + Entspannung
- + Betriebliche und persönliche Gesundheitsförderung
- + Resilienz
- + Zeit- und Stressmanagement

## PERSÖNLICHES

- + geb. 1967
- + mein Hund Miky
- + Bergsteigen | Schitouren | Radfahren | Qi Gong
- + Reisen durch die Naturschönheiten dieser Erde
- + den Weg der Seele erkennen

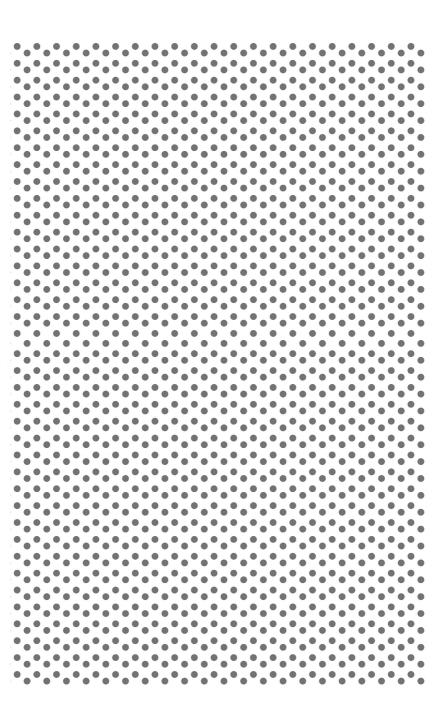


## AUTORIN

Daniela Werner Unternehmensberaterin | Diplom. Lebensberaterin | Trainerin | Coach | Moderatorin

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2010

## TRÄUME NICHT DEIN LEBEN. LEBE DEINEN TRAUM!





Resilienz - wie Phoenix aus der Asche: Heraus aus der Krise, hinein ins Leben!

### PREVIEW:

Das schwarze Loch I vom Büro ins Krankhaus I Sehnsucht nach Anerkennung und Liebe I Omnipräsenz durch Multitasking I Handy-Entzug I der Kampf einer Löwin I rien ne va plus I loslassen kann man üben Resilienzfaktor Akzeptanz I Widerstand ist zwecklos I vom Bewusstsein zum bewusst SEIN I Hund Miky I regelmäßige Bewegung I Lebenselexier Natur I Genusstraining I Entspannungstechniken I wenn das Herz offen ist ... I 7 Säulen von Resilienz und Fragen dazu I Eigenverantwortung statt Opferrolle I Charlie Browns Depression I das Wohlfühllächeln I Humor und Lachen als Glücksbringer I Lösungs- statt Problemdenken I Energieräuber I Gestalten Sie Ihre Beziehungen neu! I mit den Fragen gehen und in die Antworten wachsen I tägliches Resilienztraining I Viktor Frankl I mein Wunsch für Sie I

"Sorge dich nicht - lebe!" ein wunderbares Buch, das ich allen empfehle, die abends mit ganz vielen Konzepten und Gedanken an den nächsten Tag zu Bett gehen oder sich um vieles und jeden sorgen. Oder besser noch - ein Buch für all jene, die glauben, sie wären Gott und ohne sie geht auf dieser Welt gar nichts. Eine starke Ansage, die ich da mache. Aber das Leben hat mich gelehrt, dass ich selbst eine dieser Personen war. Ich dachte, ich könnte für alles verantwortlich sein - was ich ohnehin niemals geschafft hätte - und habe dabei vergessen, einfach nur zu leben!

Es gab eine Zeit, da konnte ich nicht mehr lachen, und ich konnte auch nicht mehr weinen. Es gab kein Vor und auch kein Zurück. Da waren nur noch Leere und Angst.

Nach jahrzehntelanger Berufstätigkeit als Führungskraft war ich es gewohnt, Erfolg zu haben und stets am "aufsteigenden Ast" zu sein. Ich war eine mutige Kämpferin, verfolgte meine Ziele mit harter Arbeit. Ich konnte Menschen führen, Ziele erreichen und gewinnen. Der Erfolg gab mir Recht und die Latte verschob sich ständig nach oben aber wohin eigentlich? Heute stelle ich mir die Frage oft, und ich kann sie immer noch nicht beantworten. Wohin wollte ich die ganze Zeit? Nach oben! Aber was war da oben!?

In der Blüte meines beruflichen Lebens holte mich das Leben selbst ein. Ich bemerkte als Letzte, dass ich mitten in ein Burnout schlitterte und am tiefsten Punkt dieses schwarzen Loches landete. Was mich dort erwartete, war alles andere, als ich mir bisher in harter Arbeit aufgebaut hatte. Es war schwarz, es war leer, es war unendlich tief und es war so unheimlich traurig. Ich spürte meinen Körper nicht mehr, ich spürte meine Gefühle nicht mehr, meistens spürte ich nicht einmal die Leere. Es war wie in einem Vakuum, in dem ich zu keiner Welt mehr gehörte.

Tag X war ein ganz normaler Morgen, an dem ich voller Tatendrang in mein Büro ging. An diesem Tag spürte ich allerdings: heute ist irgend etwas anders. Ich war es aus meiner frühen Kindheit gewohnt, dass ich Dinge, die ich begonnen hatte, auch zu Ende brachte. Also schloss ich an diesem Tag alle Arbeiten ab, bereitete alle Projekte so auf, dass

jemand anderer sie mühelos übernehmen und alles finden konnteich wusste nur nicht, warum ich das tat. Ich packte meine persönlichen Sachen in einen Kasten und fuhr dann direkt ins Krankenhaus.
Dort verbrachte ich die nächsten Wochen meines Lebens. Ich war an
jenem Punkt angekommen, wohin mich mein Ehrgeiz, mein Perfektionismus, meine Leistungsanforderung an mich selbst und meine große
Sehnsucht nach Anerkennung und Liebe geführt hatten: mitten in der
Krise.

Wenn ich heute all die Jugendlichen sehe, die in den Trainings die Pause kaum erwarten können, um auf ihr Handy zu schauen - weil ja schließlich eine wichtige facebook-Nachricht drauf sein könnte - muss ich milde lächeln, denn dieses Phänomen gehört einfach zur heutigen Zeit. Doch gleichzeitig macht es mich auch ein wenig betrübt, denn Abhängigkeiten - auch jene von Technik - werden oft nicht als solche erkannt. Auch die Führungskräfte haben sich heutzutage längst dem Multitasking-Prinzip verschrieben. Sie können neben dem Zuhören bei einem Meeting gleichzeitig ihre E-mails via Handy beantworten, im darauffolgenden Moment mit Fachauskünften ins Gespräch einsteigen und nebenbei auch noch die Agenda für die nächste Besprechung in ihren Laptop tippen.

Der Sinn von Multitasking wird in unserer Gesellschaft zu wenig hinterfragt. Die Neurologie belegt, dass der menschliche Geist nicht für Multitasking gemacht ist. Er verträgt es nicht, viele Dinge parallel zu erledigen. Multitasking vermindert auf Dauer definitiv die Leistungsfähigkeit. Fatal ist zudem, dass sich das Gehirn an den permanenten Stress, der mit der Erledigung unterschiedlicher Aufgaben zur selben Zeit verbunden ist, gewöhnt. Ist das Multitasking zur Gewohnheit geworden, ist es ganz schwer, wieder in einen Ruhezustand umzuschalten. Und damit ist die Rutsche ins Abwärts schon gelegt. Multitasking ist also längst nicht mehr am Puls der Zeit! Bewusstes "im Moment Leben" lautet deshalb die Devise, der sich immer mehr erfolgreiche Menschen verschreiben.

Als mir mein Arzt damals sagte, er nehme mir jetzt mein Handy weg, empfand ich ähnlich wie eine Drogensüchtige, die auf Entzug geschickt wird. Wie in aller Welt sollte ich jetzt meine Arbeit erledigen, Anweisungen geben, Entscheidungen treffen, kontrollieren, Initialzündungen setzen? Alles würde zusammenbrechen, so dachte ich. Doch das einzige, was zusammenbrach, war ich selbst. Und das war das Schwerste für mich.

## akzeptanz

Wochenlang kämpfte ich mit diesem Umstand. Keiner sollte es wissen, nicht mein Chef, nicht mein Vater und auch nicht meine Freude. Sie alle waren ja mit mir gemeinsam auf die Leiter der Karriere und des Erfolgs gestiegen.

Damals fehlte mir eine wichtige Fähigkeit, die zu den sieben Säulen der Resilienz zählt und die mir am wertvollsten erscheint - die Akzeptanz. Das Akzeptieren der momentanen Situation, der Erfahrung, die ich gerade machte. Ein schöner Spruch lautet: "Gott gewähre mir die Gelassenheit, die Dinge anzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, die Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit, beide voneinander zu unterscheiden". Ich konnte und wollte diesen Umstand des "nicht mehr Könnens" nicht akzeptieren und kämpfte weiter wie eine Löwin dagegen an - ein Verhalten, dass mir bedingt durch meinen Aszendenten schon in die Wiege gelegt wurde. Ich kämpfte wochenlang, monatelang - ohne Erfolg. Dann kam die Keule. Ich musste mir eingestehen, dass ich nicht mehr konnte!

Das war der Aufschlag am allertiefsten Punkt und gleichzeitig die Wende in meiner Krise: es auszusprechen: "Ich kann nicht mehr!" Viele Therapeuten haben sich in dieser Zeit an mir die Zähne ausgebissen und mich an kompetentere Kollegen "weiterempfohlen". Meine Therapeuten und letztendlich auch mich selbst zu belügen - wenn auch unbewusst - kostete mir die letzte Kraft. Doch ich tat es, nur um der Krise nicht ins Auge sehen zu müssen.

Bei meiner jetzigen Arbeit mit Menschen, die in einer Krise stecken, setze ich all die therapeutischen Maßnahmen ebenfalls ein, doch ich stelle immer wieder fest: das, was am meisten hilft, ist oftmals ein empathisches: "Ja, so ist das, oder?" Es kommt meist nach einer län-

geren Pause ein "Ja, so ist das!" als Antwort und dann merke ich, wie der Damm bricht. Wie all das, vor dem die Angst so groß war, dass man jede Kraft aufwendete, um dagegen zu kämpfen, plötzlich da ist und man dennoch ruhig bleibt.

### akzeptanz

- ein unheimlich steiniger Prozess, und dennoch einer der wichtigsten und befreiendsten.

"Rien ne va plus" heißt es auch am Roulettetisch, wenn die Kugel rollt. Das, was gesetzt wurde, ist nicht mehr veränderbar. Ähnlich ist es im Leben: Das, was in der Vergangenheit war, können wir nicht mehr ändern. Wir haben viel Kraft und Energie in Projekte unterschiedlicher Art gesteckt. Manche Entscheidungen haben Positives bewirkt. andere waren vielleicht nicht so glücklich. Viele Menschen sagen sich immer wieder: "Hätte ich das doch nur anders gemacht!" oder "Warum habe ich das nicht bemerkt?" Wenn wir selbst nicht unsere Kritikerinnen oder Kritiker sind, dann übernehmen ganz bestimmt andere diese Rolle, zum Beispiel unsere Eltern, schlaue Bekannte, "gute" Freundinnen usw. Doch eines ist klar - noch länger an Vergangenem festzuhalten bedeutet, weiter Energie in etwas zu stecken, das schon längst vorbei ist. Vergangenes loszulassen und auf die Möglichkeiten zu schauen, die sich jetzt, in diesem Moment bieten, ist eine Chance, aus der belastenden Vergangenheit zu kommen und in eine freudige Zukunft zu gehen. Das kann man täglich üben.

## übung "akzeptanz aufbauen"

- 1. Was möchten Sie in Ihrem Leben anfangen zu akzeptieren, weil es aktuell unvermeidbar ist? Denken Sie dabei an Themen/Aspekte in Bezug auf Ihre eigene Person, auf andere Personen oder auf Situationen, denen Sie ausgesetzt sind (z.B. dass Sie älter werden, dass die Nachbarn über Ihnen Trampeltiere sind, dass Sie eine berufliche Aufgabe bekommen haben, die Sie nicht gerne tun, etc.).
- 2. Schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt.
- 3. Stellen Sie sich vor, welchen Nutzen Sie aus dem Akzeptieren zie-

hen werden (z.B. Gelassenheit, Leichtigkeit empfinden, etc.).

4. Vielleicht entscheiden oder entdecken Sie dabei auch, dass die konkrete aktuelle Situation doch vermeidbar wäre und Sie den Preis, sie zu ertragen, nicht mehr zahlen wollen. Setzen Sie dann nächste Schritte. Allein durch das Bewusst-machen solcher Themen fangen Sie an, diese zu relativieren. Das ist der erste Schritt in Richtung Akzeptanz und damit Veränderung.

### fragen zur akzeptanz:

Wie reagieren Sie, wenn die Dinge nicht so laufen, wie Sie es sich vorstellen? Was löst es bei Ihnen aus, wenn Sie von anderen Menschen enttäuscht werden? Welche Haltung haben Sie gegenüber einem Unglück, das Ihnen widerfahren ist oder widerfährt? Was geht in Ihnen vor, wenn Sie an Ihre Grenzen kommen?

Akzeptanz üben bedeutet keineswegs, alles zu schlucken oder resigniert hinzunehmen. Akzeptanz üben bedeutet, all das zu integrieren, was mir das Leben bringt. Nicht mehr auf der Stelle zu treten oder in Vergangenem baden, sondern von dem Punkt aus, an dem Sie gerade stehen, weiter zu gehen. Dafür braucht man natürlich das WOLLEN. In Beratungsgesprächen kommen viele zur eigenen Erkenntnis, dass es ja viel sicherer ist, im alten und gewohnten, wenn auch einschränkenden Jammern und Leiden zu bleiben, als nach vorne ins Ungewisse zu blicken. Das Alte gibt Sicherheit. Auch hier hilft die Akzeptanz. Jeder Widerstand ist zwecklos - es ist viel Energie, die man gegen sich selbst richtet! Probieren Sie es aus - akzeptieren Sie, dass Sie Sicherheit brauchen und spüren Sie am eigenen Körper, welch Kraft und Energie dabei frei wird, um sie in positive, nach vorne gerichtete Proiekte zu stecken.

Und wird diese Energie erst frei - dann fühlt man sich wie Phönix, der sich aus der Asche erhebt. Auf einmal ist man imstande, sich auf neue Wege zu begeben, z.B. eine neue Wohnung zu suchen, eine neue Ausbildung zu absolvieren, all die eigenen Fähigkeiten auszuleben und die vorhandenen Ressourcen zu nutzen. All das, was vorher Angst gemacht hat, wird plötzlich klar und energievoll. Man findet

Schritt für Schritt woanders die Sicherheit, die man vorher dort nie vermutet hätte.

Resiliente Menschen wissen und akzeptieren, dass Unglück, Enttäuschung und Widrigkeiten Teile des Lebens sind, die sich weder vermeiden noch spurlos beseitigen lassen. Menschen mit einer akzeptierenden Grundhaltung nutzen ihre mentale und emotionale Energie dafür, unabänderliche Gegebenheiten konstruktiv zu verarbeiten und in ihr Leben zu integrieren. Bei einschneidenden und schwerwiegenden leidvollen Erfahrungen nehmen sich diese Menschen ausreichend Zeit und nehmen auch Hilfe von anderen an, von Freundinnen und Freunden, von Coaches, von Therapeutinnen oder Therapeuten - in Gesprächen, in Umarmungen, in Zeit.

Ein wundervoller Spruch von Antoine de St. Exupéry, der mir selbst immer wieder hilft, aufzustehen und weiter zu gehen lautet:

Bewahre mich vor dem naiven Glauben, es müsste im Leben alles gelingen. Schenke mir die nüchterne Erkenntnis, dass Schwierigkeiten, Niederlagen, Misserfolge und Rückschläge eine selbstverständliche Zugabe zum Leben sind, durch die wir wachsen und reifen!

Akzeptanz heißt, sich Schritt für Schritt der Wirklichkeit zu öffnen, um sie zu begreifen und anzunehmen.

Warum würden sonst die besten Sportlerinnen und Sportler der Welt immer wieder bei den Olympischen Spielen antreten!? Nehmen wir uns daran ein Beispiel!

## bewusstsein - bewusst SEIN!

Was hilft, um akzeptieren zu können? Es geht um Bewusstsein! Bewusstsein für den eigenen Körper, Bewusstsein für die eigenen Gefühle sowie Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse und Werte im Leben. Handelt man ständig gegen sich selbst, wird dies unweigerlich zur Krise führen.

Mein bester Lehrer in meiner eigenen Krisenzeit war mein Hund Miky. Stundenlang konnte er mit Gänseblümchen spielen, Würmer und Käfer bei ihrem Treiben zusehen ohne sie zu stören, ohne etwas verändern zu wollen und ohne einen Sinn oder ein Ziel dahinter verfolgen zu müssen.

Nachdem ich meinen "Zustand", wie ich es nannte, akzeptiert hatte, ging es darum mir bewusst zu machen, was mir mein ICH, meine persönliche UMGEBUNG, meine GEFÜHLE, meine BEDÜRFNISSE, meine WERTE, mein ZUSTAND überhaupt sagen wollten. Und auch dafür brauchte es wiederum ZEIT.

Bewusstsein heißt sich Zeit zu nehmen, um im Moment zu fühlen und zu spüren, was jetzt gerade da ist. Sich allem zu öffnen und bewusst zu SEIN. Wahrnehmen, ohne es zu bewerten - oh Gott, war das schwer! Einfach nichts zu TUN, sondern nur WAHRZUNEHMEN, war eine meiner schwierigsten Aufgaben. "Mach es wie Miky", hab ich mir immer wieder gesagt und es kehrte mehr und mehr Frieden in meinem Herz ein.

Während meiner Bewegungseinheiten (ein für mich unglaublich wertvolles Instrument für Resilienz - Spazieren gehen, Nordic Walken, Laufen, Wandern - all das, was einem Spaß macht und nicht überfordert) habe ich wieder neu gelernt zu sehen, zu riechen, zu schmecken und zu fühlen. Ich habe Tiere beobachtet, Gerüche der verschiedenen Blumen wahr genommen, Beeren am Wegrand gekostet. All das, was ich jahrelang vernachlässigt hatte, weil es mir in meinem Leistungsdenken nicht wichtig und auch nicht wertvoll erschien, wurde jetzt wieder zu meinem Lebenselixier. Nach und nach spürte ich meinen Körper wieder, nahm wahr, was zu viel und was herausfordernd war, was mir Spaß machte und was nicht, wie sich Dinge für mich verschiedenen anfühlten und was und wie es für mich gut oder weniger gut war. Eine weitere Säule der Resilienz - Bewusstsein und Selbststeuerung!

In unseren Trainings schaffen wir bewusst auch für dieses Thema Platz und versuchen durch Genusstraining, durch Bewegung und durch Entspannungstechniken wie Atmen, Autogenes Training und Einsatz outdoorpädagogischer Übungen den Zugang zum eigenen Bewusstsein zu schärfen und die eigene Wahrnehmung zu trainieren. Es ist für mich als Trainerin unglaublich beglückend, wenn sich

Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgrund dieser Übungen neu entdecken und sich bedanken für etwas, das in jedem selbst steckt! Das
einzige, das wir als Leiterinnen und Leiter machen - wir versuchen
es mit Wertschätzung und Einfühlungsvermögen wieder zu wecken.
Aussagen wie "irgendwas ist über Nacht durch diese Übung geschehen" oder "es ist ein unglaubliches Lebensgefühl, wieder zu wissen
was mir Spaß macht", machen meinen Beruf für mich so wertvoll und
bereichern mein eigenes Herz und meine Seele.

Die eigenen Bedürfnisse wahrnehmen und danach zu handeln, ohne sie zu bewerten, lautet die Devise. Natürlich geht es auch darum, niemanden anderen dabei zu verletzen. Ich habe für mich diesbezüglich folgendes herausgefunden: wenn das Herz offen ist und Wahrheit und Klarheit da sind, dann verletzt das Handeln nach den eigenen Bedürfnissen meist nicht, sondern verbindet - zumindest dort, wo ein guter, fruchtbarer Boden ist.

Auch viele meiner Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei den Seminaren bestätigen mir dies immer wieder. Wenn sie aus den Resilienztrainings nach Hause gehen oder auch zurück zu ihrem jeweiligen Arbeitsplatz und dort ein klares, herzliches Gespräch suchen, wo ihre Bedürfnisse und auch ihre Ängste und Sorgen einmal klar ausgesprochen werden, dort kehrt Freiheit ein. Manchmal braucht es auch hier Zeit, damit sich das Umfeld an die neue Situation gewöhnen kann, denn plötzlich "outet" man sich. Nicht immer löst das gleich zu Beginn bei allen großes Erfreuen aus. Doch dort, wo Ehrlichkeit herrscht, dort ist auch ein guter Boden, um auf Dauer gemeinsam zu ernten. Und dort, wo Bedürfnisse und innere Werte frei gelebt werden können, dort wird man sich auf Dauer gerne aufhalten.

## wie lauten sie denn nun, die berühmten 7 säulen der resilienz?

- + Grundhaltung Optimismus
- + Grundhaltung Akzeptanz
- + Grundhaltung Lösungsorientierung
- + Fähigkeit Bewusstsein und Selbststeuerung

- + Fähigkeit Verantwortung übernehmen
- + Fähigkeit Beziehungen gestalten
- + Fähigkeit Zukunft gestalten

"Kann ich alles!", werden Sie sich gleich sagen hören. Ja! Das können Sie auch, denn jeder Mensch ist resilient! Aber wie sieht es dann aus, wenn eine Krise wirklich da ist? Wie sieht es aus, wenn jemand nicht so handelt, wie man sich das wünscht? Wie sieht es aus, wenn uns etwas gegen den Strich geht? Ist es dann noch immer so leicht, überall WIRKLICH Ja zu sagen?

Über die Akzeptanz haben Sie nun schon einiges gelesen, auch ein wenig über die Selbststeuerung. Worum geht es nun bei den anderen Säulen? Man könnte über jeden Punkt ein eigenes Buch schreiben. Für meinen Beitrag in diesem Buch habe ich mich jedoch darauf beschränkt, das Wesentliche in einigen Fragen zu formulieren, die mir essentiell erscheinen, weil sie in meiner Arbeit als Trainerin und Coach immer wieder Knackpunkte sind. Sie haben auch mir persönlich schon sehr geholfen und tun es auch immer wieder. Denn Krisen gehören ja zum Leben, wie wir in der Zwischenzeit akzeptiert haben.

Folgende Fragen zu den einzelnen Säulen der Resilienz können Sie sich selbst stellen:

#### Optimismus:

Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Wenn Sie vor einer schwierigen Aufgabe oder Situation stehen, worauf richten Sie automatisch Ihre Aufmerksamkeit?

Belasten Sie sich mit den Gedanken an Ihre Unerfahrenheit mit dieser speziellen Anforderung oder denken Sie zuerst daran, was Sie an dieser Aufgabe reizt?

#### Lösungsorientierung:

Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Welche Gefühle löst es in Ihnen aus, wenn Probleme auftauchen? Sehen Sie zuerst die Schwierigkeiten oder die Herausforderung? Gehen Sie davon aus, dass es eine richtige Lösung gibt und fällt es Ihnen leicht, quer zu denken und auch ungewohnte Ansätze zu verfolgen?

Selbststeuerung: Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Sie sind leicht aus der Fassung zu bringen?

Neigen Sie eher dazu, sich anzutreiben oder sich zur Ruhe zu bringen?

Gelingt es Ihnen auch in verzweifelten Momenten, sich wieder Mut zu machen?

Verantwortung übernehmen:

Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Wie selbstbestimmt leben Sie? Gestalten Sie Ihr Leben weitgehend in eigener Regie?

Lassen Sie sich von Erwartungen Ihrer Umgebung leiten?

Machen Sie sich von anderen abhängig?

Beziehung gestalten:

Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Mit wem teilen Sie Ihr Leben?

Welche Menschen waren und sind an Ihren Erfolgen und Niederlagen beteiligt?

Wodurch fühlen Sie sich anderen Menschen verbunden?

Zukunft gestalten:

Mit welcher Grundhaltung gehen Sie durchs Leben?

Was erwarten Sie von der Zukunft?

Haben Sie Visionen und Ziele?

Ein sehr häufiger Faktor, warum Menschen in einer Krisensituation hängen bleiben, ist die Opferrolle. Der Chef ist schuld, der Lebenspartner hat sich getrennt, die Wirtschaftskrise hindert mich am Gehen, der Druck ist zu hoch - all das sind häufig gehörte Gründe. Resiliente Menschen erkennen, dass sie selbst der Steuermann bzw. die Steuerfrau ihres Lebens sein können. Das ist natürlich nicht in jeder Situation einfach. Aber hat man erst einmal erkannt, dass man sich jede Sekunde im Leben für einen neuen Weg entscheiden KANN,

dann gibt das Freiheit, Freiraum und das, was für das Bewältigen einer Krise wesentlich ist: Denk- und Handlungsfähigkeit.

Nicht immer WILL man die Konsequenzen daraus tragen, dass man für sein Leben selbst verantwortlich ist. Das ist auch in Ordnung. Hat man einen bestimmten Prozess einmal durchgedacht und sich gegen Veränderung entschieden, dann hat man es damit trotzdem geschafft, sich aus der Opferrolle zu verabschieden. Man kann dann so manches Los leichter und vor allem mit Eigenverantwortung (er) tragen. Alleine dieses neue Denken und Fühlen finden viele der Seminar- und Beratungsteilnehmerinnen und -teilnehmer einfach schön und befreiend. Manche finden es auch irritierend, dass es plötzlich niemanden mehr gibt, der oder die schuld ist. Eigenverantwortung bedeutet, selbst entscheiden zu können, auch wenn Sie in der alten Situation verbleiben – es fühlt sich jedoch völlig anders an. Probieren Sie es aus!

### übung opferrolle verlassen

#### Schritt 1:

Gehen Sie einige Schritte im Raum umher und versuchen Sie, sich so deprimiert wie möglich zu fühlen. Sie werden bemerken, wie Ihre Schultern nach unten hängen, ebenso Ihr Kopf, auch die Mundwinkel werden es der Erdanziehung gleich tun. Was sehen Sie? Außer Flusen oder Staub auf dem Boden wahrscheinlich nichts. Wie fühlen Sie sich?

#### Schritt 2:

Und nun gehen Sie wieder im Raum umher und fühlen Sie sich dabei so richtig optimistisch, freudig und energievoll. Sie werden auch hier eine Veränderung Ihres Körpers bemerken. Die Brust schwelgt nach vorne, die Schultern zurück. Der Blick geht nach vorne, die Augen öffnen sich. Sie fühlen sich kraftvoll. Und was sehen Sie nun? Vielleicht eine Palme oder ein Buch, das Sie schon lange lesen wollten oder Sie sehen Kinder, die spielen oder etwas ganz anderes!

Merken Sie einen Unterschied!?

Körperhaltung zu verändern heißt, seinen eigenen inneren Zustand zu verändern. Sie können sich ab sofort entscheiden!

Eine unserer Lieblingskarikaturen von Charlie Brown:



Und da wären wir auch schon beim Optimismus und bei einer nächsten Übung dazu.

# das wohlfühllächeln - Sie wünschen sich gute laune und entspannung

doch nach Lachen oder Lächeln steht Ihnen zur Zeit nicht der Sinn?Tun Sie einfach so, als ginge es Ihnen bestens! Lächeln Sie! Verziehen Sie Ihr Gesicht zu einem – wenn auch verunglückten – Lächeln!

Durch das Anheben Ihrer Wangenmuskeln erhält Ihr Gehirn nämlich ein Signal, das es veranlasst, sogenannte Glückshormone freizusetzen. Diese verbreiten sich in Windeseile in Ihrem Organismus und geben Ihnen dann tatsächlich das Gefühl von Entspannung und Wohlbefinden. Spätestens nach 90 Sekunden ist die Wirkung da und Sie

meistern die Situation, in der Sie sich gerade befinden, mit Humor, Gelassenheit und Zuversicht. Nebenbei: Die Glückshormone stärken auch Ihr Immunsystem.

Nicht immer ist es damit getan, da gebe ich Ihnen Recht, doch es hilft manchmal, über Dinge schneller zu lachen als sonst üblich. Und es stärkt durch die Hormone, die ausgeschüttet werden, zusätzlich den Körper, der bei Resilienz eine wesentliche Rolle spielt. Der feste Glaube daran, dass man es schaffen kann, Krisen zu überwinden, der bleibt einem nicht erspart. Oder anders gesagt: das Leben positiv zu sehen mit allen Herausforderungen, die es bietet, das macht resiliente Menschen aus! Und SIE können das auch!

Machen Sie aus einer Ereignis-Maus keinen Bedeutungs-Elefanten und setzen Sie Humor und Lachen als Ihre Glücksbringer ein! Um in Krisen lachen zu können, ist es wichtig rechtzeitig zu wissen und zu finden, was einem Spaß macht und worüber man lachen kann – denn wie hat es Joki Kirschner formuliert: "Man soll rechtzeitig drauf schauen, dass man es hat, wenn man es braucht".

Hat man erst einmal akzeptiert, eine Prise Humor dazu gegeben und die Opferrolle verlassen - dann sind Lösungen in Sicht. Ich stelle auch hier immer wieder fest, dass es an diesem Punkt meist nicht scheitert. Gerade Führungskräfte haben ganz große Stärken im Lösungsdenken. Das heißt, der Fokus geht weg vom Problem hin zu einer Lösung - und das ist in Wahrheit auch schon die Lösung! Lösungs- statt Problemdenken! Ist der Blick einmal frei, sagt das NLP (Neuro-Linguistisches-Programmieren), so sind immer mindestens 3 Lösungsmöglichkeiten für ein ursprüngliches Problem zu finden. Das schafft Spielraum und befreit.

Wenn man dann auch noch weiß, wer in seinem Umfeld Energiebringer und Energieräuber sind, dann hat man's schon fast geschafft. Stellen Sie sich einmal ganz ehrlich die Frage: Wer in meinem beruflichen, privaten und Freizeitumfeld schenkt mir gute Energie? In wessen Umgebung fühle ich mich wohl, getragen, frei und so angenommen, wie ich bin? Und in wessen Umgebung fühle ich mich danach immer eher erschöpft, ausgelaugt, nicht richtig so wie ich bin, immer nur als der

oder die Gebende? Überprüfen Sie Ihr tägliches Umfeld und finden Sie heraus, welche Personen Sie stärken und welche Sie schwächen. Auch dies ist oft ein schmerzhafter, aber reinigender Prozess.

## gestalten Sie Ihre beziehungen neu!

Wer von Ihnen kann sich noch an seine Kindheitsträume erinnern? Was wollten Sie immer schon mal sein oder werden? Wohin wollten Sie schon immer einmal reisen? Was wollten Sie immer schon einmal erleben? Wer von Ihnen kennt den Film "Das Beste kommt zu Schluss" mit Jack Nicholson? Warum bis zum Schluss warten, warum nicht jetzt damit beginnen?! Zukunft gestalten – jetzt handeln. Die letzte Säule der Resilienz. Worauf warten Sie noch?

Das ist alles leicht gesagt, werden Sie jetzt denken. Ja, das stimmt! Ich weiß es aus eigener Erfahrung, es ist auch meine ganz persönliche Erkenntnis. Es braucht Übung, es braucht Training und es braucht Zeit. Das Wichtigste ist, nicht alles auf einmal zu wollen, sondern Schritt für Schritt den Prozess zu gehen! Suchen Sie sich jene Menschen, die diesen Weg gerne an Ihrer Seite mit Ihnen gehen und trauen Sie sich auch manche Abschnitte alleine zu! Machen Sie es wie Rainer Maria Rilke: "Mit den Fragen gehen und in die Antworten wachsen."

## trainieren Sie Ihre resilienz täglich!!!

Bei einschneidenden Ereignissen wie Krankheit, Tod und schwerwiegenden Verlusten wird die seelische Widerstandsfähigkeit auf eine harte Probe gestellt. Resilienz brauchen Sie aber auch am Arbeitsplatz, um erhöhten Druck, Arbeitsverdichtung sowie häufige und schnelle Veränderungen zu verkraften. Im privaten Bereich können Beziehungsprobleme, die Kindererziehung oder finanzielle Sorgen schnell zu Belastungen führen, die ein großes Maß an Resilienz erfordern. In jedem Fall aber profitieren Sie persönlich davon, wenn Sie Ihre Widerstandsfähigkeit trainieren und Ihre inneren Kräfte aktivieren. Wir freuen uns immer wieder, wenn unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach einiger Zeit berichten über Zunahme an Mitgefühl

#### und Empathie

- Größere Akzeptanz von Verletzlichkeit und negativen Erfahrungen
- Bessere Berücksichtigung der eigenen Werte
- Veränderte Prioritäten
- Zuwachs an Bewältigungskompetenz
- Stabileres Selbstwertgefühl
- Tiefere emotionale Reife
- Mehr Wertschätzung für das Leben
- Tieferer Zugang zum Lebenssinn

Viktor Frankl, ein österreichischer Neurologe und Psychologe, ist eine der großen Figuren, die in Kriegszeiten Resilienz gelebt haben. Das zentrale Erlebnis im Konzentrationslager war für Frankl die Erfahrung, dass es möglich ist, auch noch unter inhumansten Bedingungen einen Sinn im Leben zu sehen. So beschreibt er, dass diejenigen Häftlinge eine bessere Chance hatten, zu überleben, die jemanden hatten, der auf sie wartet. Für Frankl selbst war es die Vorstellung, dass er in der Zukunft Vorlesungen über die Auswirkungen des Lagers auf die Psyche halten wird.

Für mich ist der Kern der Resilienz das unerschütterliche Vertrauen in die Fähigkeit, sein eigenes Leben meistern zu können. Denken Sie optimistisch, akzeptieren Sie Unveränderbares, übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Leben, stärken Sie Ihre Beziehungen, verlieren Sie sich selbst nie aus den Augen und vertrauen Sie Ihren unerschöpflichen Fähigkeiten und Ressourcen - so werden Sie jede Krise meistern!

### mein wunsch für Sie:

Aus meinen eigenen Kindheitserfahrungen heraus und so, wie ich viele der Jugendlichen in unseren Trainings erlebe, möchte ich noch einen abschließenden Wunsch an Sie als Eltern, als Ausbilderinnen, als Lehrer, als Trainerinnen und an uns alle richten.

Ich wünsche mir für unsere Kinder, dass ihr Bedürfnis nach Bindung befriedigt wird, indem wir ihnen die Liebe geben, die sie verdient haben. Ich wünsche mir aber auch, dass wir ihnen zeigen, wie wertvoll es sein kann, für einen Moment nur mit sich selbst zu sein. Und dass wir über beide Prozesse ihre Menschlichkeit und Unabhängigkeit stärken. Ich wünsche mir, dass wir dem Bedürfnis der Kinder nach Lustgewinn und Unlustvermeidung nachkommen, indem wir sie spielen und selbst herausfinden lassen, welches ihre Stärken sind und was ihnen Freude bereitet. Gleichzeitig sollten wir ihnen aber auch aufzeigen, dass "keinen Spaß zu haben" auch zum Leben gehört und es zu unseren menschlichen Aufgaben zählt, auch diese Situationen mit Würde, Gelassenheit und Zuversicht zu bewältigen.

Ich wünsche mir, dass wir ihrem Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung nachkommen, indem wir sie für eine gute Leistung, aber viel mehr noch für ihr Wesen loben. Dass wir sie beschützen, aber nicht "überbehüten" und damit vermitteln, dass sie nicht gut genug sind, um die Herausforderungen des Lebens selbst zu meistern.

Ich wünsche mir, dass wir ihnen Orientierung und ein Gefühl der Sicherheit geben, indem wir ihnen die Welt erklären, sie bei der Lösung von Problemen unterstützen und ihnen helfen herauszufinden, was sie selbst wirklich wollen. Ich wünsche mir, dass wir ihnen ein Gefühl der Kohärenz geben, indem wir als Vorbild agieren, uns als Eltern, Lehrerin und Begleiter einschätzbar machen und die Regeln des Zusammenlebens von Menschen erklären und vorleben.

Wenn wir dies tun, dann werden unsere Kinder gleichzeitig Empathie und Problemlöse-Fähigkeit entwickeln, sie werden sich Ziele setzen und diese mit Disziplin verfolgen, sie werden ihre Emotionen und Impulse so steuern können, dass sie mit anderen Menschen gut zusammenleben können. Sie werden daran glauben, dass sie ihre Lebensaufgaben lösen können. Sie werden Spaß und Freude im Leben haben, viel lachen und sie werden die Herausforderungen, die ihnen das Leben stellt, mit Optimismus angehen.

Sie werden ganz einfach sehr resilient sein. Und genau das wünsche ich Ihnen auch!

#### Literaturnachweis:

Robert Sonntag: "Blitzschnell entspannt. 100 verblüffend leichte Wege, wie Sie in Sekunden innere Ruhe finden und neue Kraft schöpfen."
Monika Gruhl: "Die Strategie der Stehaufmännchen"
Prof. Dr. Jutta Heller: "Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke"







#### KRAFTKAMMER FÜR DIE PSYCHE

Resilienz (= Widerstandsfähigkeit) bedeutet, trotz hoher Belastung und widriger Umstände gesund zu bleiben und womöglich aus solchen Situationen noch gestärkt hervorzugehen.

#### Diese psychische Widerstandskraft lässt sich trainieren.

Gerade in Zeiten permanenter Turbulenzen wird diese Fähigkeit immer wichtiger. Im Training erarbeiten wir mit Ihnen andersartige Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen um MitarbeiterInnen, Teams oder Unternehmen psychisch zu stärken. Durch proaktives Verhalten können Krisen nicht nur besser bewältigt, sondern auch ein bestmöglicher Nutzen bzw. Lerneffekt aus negativen Situationen gezogen werden.

#### 7IFI F

- . Stabilisierung der psycho-sozialen Gesundheit
- . Prävention psychischer Störungen wie Ängste, Depressionen oder Burn-Out und damit Heben der Gesundheitsquote im Unternehmen
- . Förderung langfristiger Veränderungs- und Bewältigungskompetenzen für ein flexibles Reagieren bei Krisen
- . Wettbewerbsvorteil in Zeiten demografischer Veränderungen

#### INHALTE

- . Erstellen eines Resilienzprofils
- . Erarbeiten der 7 Säulen der Resilienz: 1. Säule: Optimismus /Humor; 2. Säule: Akzeptanz; 3. Säule: Lösungsorientierung; 4. Säule: Die Opferrolle verlassen; 5. Säule: Verantwortung übernehmen; 6. Säule: Netzwerkorientierung; 7. Säule: Bewegung und Sport zur mentalen Stabilisierung und Stärkung

Resilienz ist nicht nur für belastete Personen "wirksam", sondern stellt für alle Mitarbeitergruppen eine Schlüsselkompetenz für die bessere Bewältigung der Arbeitsanforderungen dar. Die Trainings sind sehr übungsintensiv, da Reflexion und Veränderung der inneren Haltung in Hinblick auf "schwierige" Probleme, Frust sowie Stress und Burnout unbedingt notwendig sind. Die Inhalte werden durch Informationsinputs und anhand konkreter Probleme aus der Arbeitswelt der TeilnehmerInnen erarbeitet. MIttels Echt-Zeit-Fällen wird die Praxis unmittelbar ins Training eingebracht.

#### FORDERN SIE UNSERE SEMINARUNTERI AGEN AN!

OFFICE@LOCOMOTION.AT

65

### FEEDBACK EINIGER SEMINARTEILNEHMER

## was sagen unsere kunden zum LOCOMOTION-resilienztraining?

Das Seminar war aufgrund der Themen und Gestaltung wirklich toll und sehr interessant. Die Trainer haben das Thema überzeugend, ruhig und sehr kompetent vermittelt. Ich habe mich dabei sehr wohl gefühlt und konnte viel für mich mitnehmen. LG H. RM.

Das Seminar hat mir sehr gut gefallen ... Beide Trainer waren sehr bemüht und gingen auf jeden einzelnen Teilnehmer persönlich ein. Ig J. B.

In einem Wort "fantastisch"! Sehr gute und – wichtig! - für die Praxis brauchbare Inhalte. Keine Inhalte, die man einmal gehört hat und dann nie wieder verwendet, weil zu komplex oder fremd. Wie immer haben die Locomotion-Trainer verschiedene Trainingsmethoden perfekt eingesetzt und so einen guten Mix gebracht. Sympathische Trainer, die verstehen zu motivieren und sich aktiv einzubringen. Würde ich sofort weiterempfehlen. Auf den Reinfall mit dem letzten Seminar mit einem anderern Trainingsinstitut war dieses wieder erfrischend fordernd und abwechslungsreich. Vielen Dank dafür! C. P.

Anbei sende ich dir mein Feedback zum Seminar "Resilienz-Training": Für mich war es bisher das beste Seminar, dass ich in meinem Berufsleben besuchen durfte. Die Inhalte sowie die Umsetzung dieser in Form eines richtigen Mix aus Einzel/Gruppenarbeiten - fachlicher Hintergrund bzw. Outdoorübungen war meiner Meinung nach optimal. Die beiden Trainer (Daniela Werner und Harald Danzmayr) sind Personen, die wissen, wovon sie sprechen. Sie harmonieren perfekt

miteinander. Alles in allem möchte ich mich recht herzlich bedanken, Teilnehmer dieses Seminars gewesen zu sein.

La P. C.

Ich bin sehr positiv überrascht und habe viel vom Seminar profitiert. Alle Themen und Übungen sind sehr gut in die Praxis umsetzbar. LG T.E.

Mir persönlich hat das Seminar sehr gut gefallen und es wurde auch das Thema sehr gut näher gebracht. Die komplette Organisation hat gepasst.

Lg R. R.

Hier mein Feedback zum Resilienz Training: Habe das Thema sehr interessant gefunden und würde es weiter empfehlen. Ich konnte mir einige Dinge mitnehmen, von denen ich Arbeitstechnisch als auch Privat profitiere. Die Umsetzung des LOCOMOTION-Teams war sehr gut. Fachliche Teile als auch praktische Übungen waren gut kombiniert. Wie immer schafft das Team eine sehr gute angenehme Atmosphäre. Harald als Trainer wie immer top, er schafft es das Publikum zu motivieren und mitzureißen (Inhalte klar und strukturiert zu übermitteln). Daniela: Man merkt, sie hat sich sehr viel mit den Themen beschäftigt und hat viele Erfahrungen.

LG M.S.

Das Seminar Resilienz-Training war eines meiner besten in der Sparkasse, die Outdoor,- und Gruppenübungen waren sehr speziell aber wirklich hilfreich! Die Trainer waren wie immer bei LOCOMOTION wirklich Spitze!! Solche Seminare könnte ich gern öfters haben. Danke, Ig M. W.



#### **Thomas**

## KOMPETENZPROFIL

- + Ausbildung und Lehre
- + Kommunikation
- + Kundenorientierung
- + Team
- + Unternehmerisches Denken

## PERSÖNLICHES

- + geb. 1968
- 2 Töchter und 1 Sohn

Tauchen | Tai Chi | Sauna

Didgeridoo

Lesen, lesen, lesen ...

### Margarete

## KOMPETENZPROFIL

- + Kundenorientierung
- + Persönlichkeit
- + Team
- + Unternehmerisches Denken
- + Ausbildung und Lehre

## PERSÖNLICHES

- + geb. 1960
- 2 Töchter und 1 Sohn

Tauchen | Sauna

Schamanismus | Lesen | Reisen



## **AUTOREN**

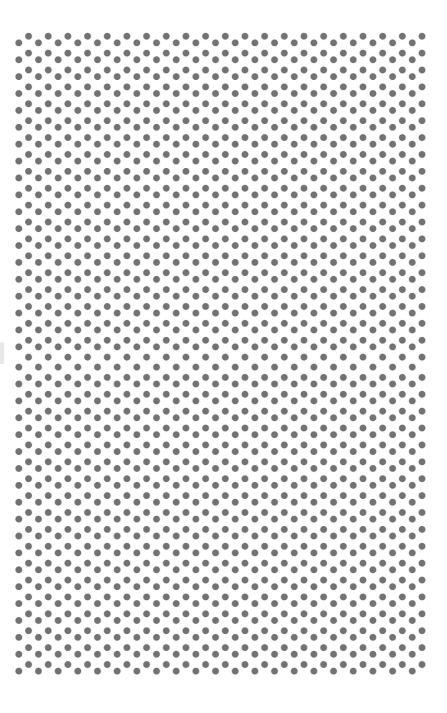
Thomas Mühlberger Unternehmensberater | Trainer | Coach

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2008

Margarete Mühlberger Dipl. Lebens- & Sozialberaterin | Coach

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2008

## **SUCCESS BY LOVE**





# Die Resilienzsäule "Zukunft gestalten" EINE LOCOMOTION-TOOLBOX

#### PREVIEW:

Reflexion und Kreativität beim Saunieren I resilient im Sport I Reframing I der dritte Versuch I resilient im Business I positive Affirmationen I wenn du glaubst es geht nicht mehr ... I "crowdfunding": 250.000 Euro von 18 Personen I Wir haben UNS I Bei Assingers Millionenshow I echte Wertschätzung I Mitternachts-Ritual in der Cafe-Bar Strom in Linz I keine Ausreden zulassen I max. 7% der Belegschaft ist glz. Im Urlaub I die richtigen Fragen stellen I die zweitbeste Lösung I die wahre Ausbildung I gezielte Nachwuchsförderung durch Lehrlings- und AusbilderTrainings I zur Halbwertszeit von Schlüsselkompetenzen I ROI I WHO-Definition von Gesundheit I Erfolgsprojekt bei MIBA I soziale-mentale-vitale Fitness I positive Einstellung zu Weiterbildung I ADA und zertifizierter Lehrlings-Coach im Rahmen der LOCOMOTION-ACADEMY I start-up-Training I close-up-Training I Stärkung der Persönlichkeit, der Gesundheit und der Zusammenarbeit als Basis für unternehmerische Tätigkeit I Stärken stärken I Usain Bolt I in den Spiegel schauen in der Früh I Ziele setzen I GeHspräche I Magic Words I Wingwave I Zustandsmanagement I sein Gehirn umprogrammieren I Menschenbild I Autofahrt nach Wien ... I Freude und Stolz in 11m Höhe I Der Zugang zu den eigenen Emotionen ist der Königsweg pädagogischer Arbeit I

Margarete und ich blicken auf ein sehr spannendes, bewegtes und keinesfalls krisenfreies Leben zurück - im Gegenteil! Unser Beitrag zu diesem Buch ist in unserem kleinen Wellnessbereich bei uns zu Hause entstanden. Vor allem wenn es draußen stürmisch ist (auch im übertragenen Sinn), besuchen wir in regelmäßigen Abständen diesen Rückzugsort. Er ist für uns ein Platz der gemeinsamen Reflexion und Kreativität - und als solcher immer auch ein Resilienz-Faktor. Im Folgenden gibt es recht unkompliziert und ohne große Theorie ganz persönliche Erlebnisse und Erfahrungen darüber zu lesen, wie wir in unterschiedlichen Lebensbereichen versucht haben, mit Belastungen umzugehen oder mit Krisen fertig zu werden. Im nächsten Schritt zeigen wir auf, was wir mit unseren Lehrlings- und Ausbildertrainings bereits jetzt schon tun, um Unternehmen zu stärken. Das Ganze folgt keiner vorgefertigten Struktur, sondern ist als gut gefüllte Tool-Box zu verstehen, wo für unterschiedliche Situationen verschiedene Werkzeuge angeboten werden.

# im sport

Bereits als Jugendlicher habe ich im Rahmen meiner Zehnkampf-Karriere oft das "Reframen" geübt, also das gezielte Umdeuten von Situationen, zum Beispiel beim Hochsprung und Stabhochsprung. In beiden Disziplinen gilt die Regel: nach dem dritten gescheiterten Versuch hintereinander scheidet man aus. Besonders im Rahmen eines Mehrkampfes (zum Beispiel olympischer Zehnkampf) kann so eine Situation sehr viel verändern. Im Einzelwettkampf ist so etwas auch bitter, im Mehrkampf kann es zusätzlich 2 Tage härteste Arbeit auflösen und den möglichen Titel kosten. Ich habe bei den Österreichischen U-21 Meisterschaften im Hochsprung einen sogenannten "Salto nullo" fabriziert (Anmerkung: "Salto nullo" ist ein Fachbegriff aus der Leichtathletik und bedeutet: Wettkampf ohne gültige Höhe) und dennoch im Rahmen des Zehnkampfes weitergemacht und mit nur 9 gewerten Ergebnissen immerhin noch den siebenten Platz errungen, (dank einiger Disziplinensiege nach dem gescheiterten Hochsprung). Die meisten meiner Sportkollegen sagten und dachten damals immer: "Mein LETZTER Versuch". Ich korrigierte sie und sagte vor allem auch zu mir selbst: "Es ist mein DRITTER Versuch". Die Folge davon war, dass ich sehr oft (nicht immer, siehe oben) beim dritten Versuch eine Höhe meistern konnte. Ich war einfach lockerer, entspannter und hatte mehr Zugang zu meinen Ressourcen.

#### im business

Vor einigen Jahren, während der Sanierung unserer Modehäuser haben wir uns geschworen, NIEMALS AUFZUGEBEN. Unter anderem haben wir auch (positive) GLAUBENSSÄTZE AUS DER KINDHEIT genützt, wie zum Beispiel "Wenn du glaubst, es geht nichts mehr, dann kommt von irgendwo ein Lichtlein her". Wie diese positive Affirmation wirkte, zeigt folgendes Beispiel. Es war Freitagmittag, als ein Anruf des Anwalts kam: "Liebe Mühlbergers, Sie brauchen Montag in der Früh bei der Tagsatzung 250.000 Euro. Wie viel fehlt Ihnen noch?" Wir: "17.000 Euro. Wir haben alles versucht - was sollen wir tun?" Anwalt: "Keine Ahnung, beten? Ha, ha, ha ..... ein schönes Wochenende!" Unsere Stimmung war natürlich total am Boden. Doch halt - wir haben dann den alten Glaubenssatz hervorgekramt: "Wenn du glaubst "..." Am nächsten Tag besuchten uns im Geschäft zwei Freunde, die uns zusammen genau die 17.000 Euro borgten, die wir brauchten. So hatten wir Montag Früh das Geld beisammen.

Wir hatten hier wieder das REFRAMING angewendet. "Sie brauchen 250.000 Euro" - als wir das zum ersten Mal hörten (das war ca. sechs Wochen vor der obigen Geschichte), dachten wir, das schaffen wir nie! Doch dann begannen wir intuitiv zu reframen: 25 x 10.000 ... oder 250 x 1.000 ... oder 500 x 500 ... dann kam die nächste Idee: wir könnten doch alle netten Menschen, die wir kennen, fragen, ob sie uns ein bisschen Geld borgen. Wenn wir 100 finden, die uns 2.500 Euro borgen, dann passt's! Oder 50 x 5.000 ... letztlich schafften wir das Kunststück, die Summe aufzutreiben - und es brauchte nur 18 Personen!

Als wir wirtschaftlich am tiefsten Punkt angelangt waren, standen Margarete und ich auf der damals noch nicht fertig gestellten Terrasse unseres Hauses auf dem Schotter und sprachen über unsere Situation: "Wir haben kein Geld mehr, wir können die Schulden nicht tilgen, wir werden unser Haus verlieren …" Dann haben wir überlegt: "WAS HABEN WIR JETZT? WIR HABEN UNS, UNSERE LIEBE, UNSERE KINDER. DAS IST DAS WICHTIGSTE, DAS KANN UNS NIEMAND NEHMEN! Wenn es mit der Sanierung der Modehäuser nicht klappt, verkaufen wir das Haus, ziehen in eine günstige Wohnung, arbeiten können wir immer, dann gehen wir kellnern oder arbeiten als Reinigungskräfte - Arbeit ist immer etwas Gutes!" Durch diese HALTUNG (unsere wirklichen Schätze – unsere Liebe, unsere Kinder, unsere Arbeitskraft - kann uns niemand nehmen) strahlten wir Selbstvertrauen und Stärke aus. Wir richteten unseren BLICK IN DIE ZUKUNFT, in eine der vielen Möglichkeiten, in eine angenehme Zukunft!

Alle Vereinbarungen funktionierten und wir schafften den "Turnaround". Das Haus haben wir heute noch. Die Terrasse ist jetzt mit Natursteinen belegt. Die hat allerdings Armin Assinger "bezahlt": wir waren zu Gast in der Millionenshow, ich in der Mitte, Margarete als Coach im Publikum und vor allem vorher beim Vorbereiten, "Lernen"... - 15.000,- Euro Gewinn, das war geil!

Spannend war es am Nachmittag davor im Hotelzimmer, als ein SMS von den Kindern kam: "Wir glauben an dich Papa, du bist der Beste!" war da zu lesen. Da sagten wir uns, wieso sollen wir noch antreten? Den schönsten Gewinn haben wir doch schon, unsere Kinder!

Mit diesen Gefühlen von Demut, Dankbarkeit und "Schon-am-Ziel-Sein", ist alles andere eine nette Draufgabe und macht Menschen unheimlich locker und entspannt.

#### wertschätzung

Auch die ECHTE WERTSCHÄTZUNG von Kollegen, Mitarbeiterinnen und allen anderen Teammitgliedern ist für uns ein Resilienz-Tool aus eigener Erfahrung. Wir arbeiteten nebenbei in der die Cafe-Bar Strom in Linz: Margarete war Chefin des Lokals und am Freitag Abend war sehr oft die Hölle los, sieben bis acht Kellnerinnen und Kellner waren im Einsatz an einer Bar, die ca. neun Meter breit war. Die Gäste stan-

den in Vierer-Reihen um Getränke an, laute Musik spielte, die Stimmung war super, jedoch war vollste Konzentration und Anstrengung beim Servicepersonal gefragt. Da hast du nicht einmal Zeit, einen Schluck Wasser zu trinken, das ist echter Stress. Wenn das Geschäft so toll lief, passierte um Punkt Mitternacht immer Folgendes:

Die Chefin Margarete öffnete eine Flasche Schlumberger Sekt, füllte sieben Gläser (für sechs KellnerInnen und Kellner und sich selbst), holte alle zusammen, die Bestellungen ruhten für diese Zeit (maximal eine Minute), und sie sagte zu allen: "Herzlichen Dank für euren tollen Einsatz heute Abend, ihr seid echt super!" Dann stießen alle an, tranken ein Schlückchen Sekt und danach ging es mit Vollpower wieder weiter für ein paar Stunden. Die Gäste staunten, jedoch respektierten das alle und keiner beschwerte sich.

#### keine ausreden

NICHT ALLES HINNEHMEN, WAS MENSCHEN SAGEN - KEINE AUS-REDEN ZULASSEN. Wieder eine Erinnerung an unser "Vorleben" in der Modebranche, im Textileinzelhandel. Es war Sommer und es herrschte Hitze. Eine unserer Mitarbeiterinnen sagte: "Heute ist nicht viel los, es kommt keiner, die sind alle auf Urlaub, sind weggefahren ins Ausland." Dieser Aussage folgte zufällig später im Radio eine spannende Meldung. Maximal sieben Prozent der Bevölkerung waren gleichzeitig auf Urlaub im Ausland. Daher war das Argument, das alle auf Urlaub im Ausland seien, absolut nicht stichhaltig.

Viel wichtiger wäre die Frage gewesen: wie stellen wir es an, dass viele zu uns kommen und etwas kaufen? Oder noch besser als Mitarbeiterin oder als Mitarbeiter: "Was kann ICH tun, damit im Sommer mehr Kundschaft kommt?"

## frage und lösung

Unser nächstes erprobtes Tool: die RICHTIGEN FRAGEN STELLEN. Keine Fragen, die in die Vergangenheit führen ("Warum ist uns das passiert?"; "Wer war das?"; "Was haben wir falsch gemacht?"), sondern FRAGEN, DIE IN DIE ZUKUNFT FÜHREN: "Was können wir jetzt

tun, damit morgen alles gut läuft?"

Ein sehr gutes TOOL ist auch: "DIE ZWEITBESTE LÖSUNG" (Copyright Gunter Schmidt). So zu denken entspannt unheimlich, nimmt Druck und Stress. Mit einem guten Gefühl in die Zukunft gehen, das Vergangene abhaken - denn das kann man nicht mehr ändern. Auch die zweitbeste Lösung war okay, voll okay sogar! Auch in der Zukunft werden wir nicht alles hundertprozentig toll und super machen können und jedem, der etwas will von uns, alles geben, zu jeder Zeit. Das geht einfach nicht, führt direkt ins Burn-Out. Resilienz ist für uns zum Beispiel gerade diese Fähigkeit, mit einem Blick in die Zukunft zu sagen: "Für mich ist die zweitbeste Lösung super!"

### die wahre ausbildung

Für Unternehmen ist es eine tolle Möglichkeit, die "vierte Säule" zu bauen - das heißt den Nachwuchs gezielt zu fördern. In Österreich gibt es dazu die außergewöhnliche Möglichkeit, Lehrlinge über das duale Ausbildungskonzept an die Herausforderungen der Zukunft gezielt heranzuführen (das gibt es in der Welt gar nicht so oft, wie man glauben möchte). Nachhaltige Ausbildung von jungen Menschen muss auf vielen Ebenen passieren. Die Vermittlung von "hard skills" alleine ist zu wenig. Erst die "soft skills" veredeln die fachlichen Kompetenzen. Die Halbwertszeit von sozialen Kompetenzen ist ungleich länger als die des jeweiligen Fachwissens. Eine breite, wirklich sinnvolle, spannende und abwechslungsreiche Ausbildung hat weitere große Vorteile:

Investieren in die Ausbildung junger Menschen ist tatsächlich ein Investment. Der ROI ist gewaltig hoch, jedoch sollte man den Zeithorizont der Betrachtung etwas erweitern. Das heißt, man sollte nicht kleinkrämerisch frohlocken, wenn nächste Woche drei Krankheitsfälle eintreten - im dem Sinne, dass dann die Lehrlinge die leichten Arbeiten schon machen können und man sich 98,50 Euro an Kosten einspart ...

Meine Bindung zum Unternehmen ist ungleich höher, wenn ich als junger Mensch für mich persönlich wichtige Dinge lernen habe dür-

fen. Zum Beispiel in Seminaren, wo es auch um MICH geht, darum, wie wichtig Lob ist, wie man Feedback gibt oder was die Sandwich-Methode ist. Wenn man den Zeithorizont noch etwas weiter spannt, erkennt man, dass es sogar möglich ist, dass Lehrlinge das Unternehmen verlassen, sich woanders ihre Sporen verdienen und dann wieder zurück kommen ("back to the roots"), um als erfolgreiche Führungskräfte das Unternehmen in die Zukunft zu begleiten.

Unser Angebot im Bereich der Lehrlingstrainings bietet vielfältige Möglichkeiten, als junger Mensch etwas dazuzulernen, vor allem im Bereich der social skills. Idealerweise sollte mehrere Jahre hindurch die duale Ausbildung mit Trainings auf mehreren Ebenen ergänzt werden, wobei jede Ebene für sich die Resilienz der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stärkt. Ein möglicher Ansatz ist die WHO-Definition (subjektives Wohlbefinden auf vitaler, mentaler und sozialer Ebene). Erfolgreiche Projekte dafür gibt es viele, zum Beispiel mit den Lehrlingen der MIBA: dort findet in jedem Lehrjahr ein Seminar statt mit jeweils einem Schwerpunkt angelehnt an die WHO-Definition. So wird im ersten Lehrjahr die soziale Fitness behandelt, im zweiten die mentale Fitness, und im dritten Lehrjahr geht es um die vitale Fitness.

Ergänzend dazu finden Elterndialoge statt, bei denen Eltern gezielt Rückmeldung gegeben wird, wie mit ihren Kindern gearbeitet wird und wie sie das Gelernte gemeinsam umsetzen können. Auch Seminarteilnehmer sind immer wieder dabei und unterstützen die Erzählungen der Trainerinnen und Trainer. Am Buffet bei persönlichen Gesprächen hören wir zum Beispiel immer wieder folgende Aussagen: "Als mein Sohn vom Seminar zurückkam, war er ganz verändert, er strahlte eine positive Stimmung aus, das war echt super!" oder: "Endlich konnte ich mit ihm ganz normal reden, er hörte aufmerksam zu, ich konnte leicht zu ihm durchdringen, vielen Dank dafür!"

Ein weiteres Beispiel: ein anderes großes österreichisches Unternehmen, das zu unseren Kunden zählt, baut ebenfalls auf die Begleitung während der gesamten Lehrzeit. Auch hier ein Zitat eines Lehrlings: "Das Lehrlingsseminar im März war für uns bis jetzt das Beste der dreitägigen Seminare! Wir hatten mit den Trainern sehr viel Spaß, sie

haben uns super unterstützt und nicht an Lob gespart, daher auch großes Lob zurück. Ich, und ich denke auch die anderen Teilnehmer, haben uns aus den drei Jahren sehr viel mitgenommen und wir finden es sehr schade, dass es das letzte Mal war. Ich wollte mich noch bedanken, dass uns dies ermöglicht wurde – es war jedes Mal eine gute Erfahrung und hat den Zusammenhalt untereinander sehr gestärkt." (Pfeiffer Handelsgruppe, Frau Winzer)

Die schönste Rückmeldung einer Auftraggeberin eines österreichischen Unternehmens, das in allen Bundesländern aktiv ist, war: "Als die Lehrlinge nach den drei Tagen zurück in die Filialen kamen, erzählten die Vorgesetzten alle ähnliche Dinge: die Lehrlinge waren irgendwie anders, sie strahlten alle von innen heraus."

Hier sieht man auch den direkten Effekt auf die Zukunft junger Menschen: die positive Einstellung zum Thema WEITERBILDUNG. Diese Tatsache wird oft übersehen und beim gegenteiligen Fall wird in der weiteren Laufbahn des betreffenden Mitarbeiters ein Vermögen für "Schulungen" ausgegeben, die ihn gar nicht erreichen, die innerlich nichts auslösen, emotional unbeantwortet bleiben und somit kein Verhalten verändern. Ganz nebenbei werden derartige Lehrlingsseminare bis zu 75 Prozent von der WKO gefördert, somit ist auch ein mögliches kurzfristiges "Kostendenken" ausgehebelt.

# AUSBILDER-TRAININGS





#### WEITERBILDUNG FÜR AUSBILDER/INNEN ZUM LEHRLINGSCOACH

Die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte zählt bereits jetzt zu den Schlüsselkriterien erfolgreicher Unternehmen. Zeitgemäße betriebliche Ausbildung erfordert hochqualifizierte Spezialist/innen, die über vielfältige Schlüsselkompetenzen verfügen sollten.

#### 7IFI F

Das übergeordnete Ziel ist es, junge Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und sie auf ihrem Weg zu kooperativen, kreativen, lösungsorientierten und eigenverantwortlichen Fachkräften zu begleiten.

Die Ausbilder/innen lernen anhand theoretischer Inputs und praktischer Beispiele das Wesentliche einer modernen Lehrlingsausbildung kennen und erarbeiten, ausgehend von Ihren Erfahrungen, individuelle Strategien für ihre unternehmensspezifischen Aufgaben und Ziele.

#### GANZ ZUERST SIND AUSBILDER/INNEN AUCH VORBILDER/INNEN;-)

- . Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung der Ausbilder/innen
- . Training von Schlüsselkompetenzen (Selbst-, Sozial-, Methoden- und Medienkompetenz)
- . Aktualisieren der berufs- und arbeitspädagogischen Kompetenzen
- . Verbesserung des Verständnisses von Jugendlichen

#### MODULE DER WEITERBILDUNG

Wir haben keinen standardisierten Weiterbildungsplan, sondern je nach Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen, die modular angefertigt werden.

#### **AKTUELLE PROJEKTE**

Die SBG AG und die MIBA AG setzen ihren Weg der kontinuierlichen Ausbilderqualifikation fort und legen heuer den Schwerpunkt auf die Integration von Lehrlingen in die jeweiligen Abteilung sowie den Erfolgsfaktor Teamfähigkeit (im Vorjahr fanden für insgesamt 150 AusbilderInnen die Themen Pädagogik und Methodik sowie Kommunikation und Gesprächsführung mit Jugendlichen statt.)

#### FORDERN SIE UNSERE SEMINARUNTERLAGEN AN!

OFFICE@LOCOMOTION.AT







# DURCH UNSERE TRAININGS ERWERBEN IHRE LEHRLINGE UND TRAINEES PUNKTGENAUE ZUSATZQUALIFIKATIONEN IM BEREICH SCHLÜSSELKOMPETENZEN

Wir trainieren Sozialkompetenzen wie Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Methodenkompetenzen wie Analysefähigkeit, Kreativität oder Lernstrategien und Selbstkompetenzen, wie Motivation, Ausdauer und Selbstständigkeit. Ziel ist der Erwerb von Handlungskompetenz v.a. im jeweiligen Berufsfeld und darüber hinaus.

#### DER WEG & DAS ZIEL: SCHLÜSSELKOMPETENZ

Schlüsselkompetenzen sind überfachliche Qualifikationen, welche den Jungen Arbeitnehmern/ innen einen besseren fachlichen Zugang erschließen. Wir setzen daher Schlüsselreize, um eine gezielte Entwicklung in Gang zu bringen. Wir arbeiten handlungs- und erlebnisorientiert und sorgen für soziale, vitale und mentale Schlüssel-Erlebnisse. Bei einem engagierten Transfer in den beruflichen Alltag lassen sich Schlüsselkompetenzen etablieren. So werden junge Arbeitnehmer/innen zu Schlüsselkräften für Ihren unternehmerischen Erfolg.

Seit 1998 hatten wir mehr als 10.000 Lehrlinge, Trainees und Schulabgänger in unseren Trainings. Unsere Methoden und Kompetenzen haben wir dabei stets weiterentwickelt. Über besonders umfangreiche Erfahrungen verfügen wir im Outdoor-Training. Mittlerweile sind rund 1.500 junge Menschen pro Jahr in unseren Nachwuchstrainings, Tendenz steigend. Sie kommen v.a. aus den Bereichen Industrie, Energie- und Bauwirtschaft, aber auch zunehmend aus Handel und Gewerbe. Wir sind damit klarer Marktführer im Training von Schlüsselkompetenzen beim betrieblichen Nachwuchs.

#### **AKTUELLE PROJEKTE**

Bereits 4x jährlich findet mit der PFEIFFER UNTERNEHMENSGRUPPE in aufeinander aufbauen Modulen das interne Trainingsprogramm "fit for success" statt, in dem die Lehrlinge aller 3 Lehrjahre sowie die betrieblichen AusbilderInnen zu unterschiedlichen Themen aus dem Bereich Schlüsselkompetenzen trainiert werden. Weitere Infos dazu in unserem Pressespiegel.

Für die SPARKASSE NÖ fand zum wiederholten Male im Rahmen eines Traineeprogramms für die Maturanten im Rahmen der hauseigenen Bankerausbildung unser Modul "Outdoortraining zur Persönlichkeitsentwicklung" statt. Ein jährliches Highlight für alle.

#### FORDERN SIE UNSERE SEMINARUNTERLAGEN AN!

OFFICE@LOCOMOTION.AT

Den absoluten "Overdrive" bekommt die Ausbildung jedoch, wenn auch die operativen Ausbilder (also jene Menschen, die den Lehrlingen "echt", also in vivo die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Haltungen vermitteln, die sie in ihrem Beruf brauchen) ein Weiterbildungstool bekommen, das sie in ihrem pädagogischen Auftrag unterstützt und fördert. Die meisten sind irgendwie dazugekommen, hineingestolpert, etc. Eine Ausbildung für die Ausbildung gibt es eher selten, der Wifi-Grundkurs ist sinnvoll, jedoch sollte man sich mit mehr Dingen auseinander setzen als mit Arbeitszeitgesetz, Ausbildungsplan und Probezeit.

#### train-the-trainer

Hier wiederum setzt unsere nächste Schiene an, die Ausbildung der Ausbilder. Dafür gibt es mehrere Varianten: im Rahmen unserer LO-COMOTION-ACADEMY bieten wir offene Kurse an, mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmen (aktuell: IKEA, Reformwerke, SPK OÖ, Fill GmbH, Fronius, ...). Diese zwei mal zwei Tage mit zertifiziertem Abschluss bieten zudem wunderbare Austauschmöglichkeiten mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmen. Die Themen reichen von Pädagogik und Führung über Kommunikation allgemein und Gesprächsführung mit jungen Menschen im Speziellen.

Im Rahmen eines anderen Modells werden derartige Seminare innerbetrieblich abgehalten, also nur von den jeweiligen Ausbilderinnen und Ausbildern eines Unternehmens. Hier kann ganz gezielt auf die realen Problemstellungen und Situationen des Betriebes eingegangen werden. Somit erreicht man viele Menschen im Unternehmen. Für die Firma MIBA AG haben wir auf diese Art 120 Ausbilderinnen und Ausbilder jeweils zwei mal zwei Tage trainiert und jedes Jahr gibt es Folgetrainings mit neuen Personen, die im Unternehmen für die Ausbildung verantwortlich sind. Ergänzt werden beide Modelle mit jährlichen "fresh-ups". Dabei wird verstärkt mit realen Fällen aus der Praxis gearbeitet, neue Tools übergeben und gemeinsam reflektiert. Die dritte Variante wird zum Beispiel bei der Sparkasse OÖ durchge-

führt. Sie besteht darin, dass Lehrlinge und das Ausbilderteam GE-MEINSAM wichtige Zeitpunkte in der Ausbildung seminaristisch bearbeiten - nämlich den Beginn und den Abschluss:

**START-UP-Training:** Start in die Lehre mit einem Training, wo jeweils ein Ausbilder mit seinem Lehrling Erfolgsfaktoren der Teamarbeit erarbeitet.

**CLOSE-UP-Training:** Am Ende der Lehrzeit wird gemeinsam in zwei Tagen reflektiert und an der zukünftigen Beziehung gearbeitet ("Wie stehen wir in Zukunft zueinander?"). Dieser Punkt - der Übergang in der Beziehung - wird oft in Unternehmen vernachlässigt. Von anderen Kunden haben wir schon folgende Situationen geschildert bekommen: übrig bleiben verunsicherte Lehrlinge, die Angst vor einer Kündigung haben und frustrierte Ausbilder, die dafür vielleicht auch noch die Schuld von Führungskräften bekommen.

Unser Ansatz ist die Zukunftsgestaltung der Menschen in Unternehmen über die Stärkung

- + der Persönlichkeit
- + der Gesundheit (auf allen Ebenen)
- + der Zusammenarbeit als Basis für unternehmerische Tätigkeit Methodisch sind wir erlebnispädagogisch und handlungsorientiert unterwegs, wir arbeiten mit Herz, Hirn und Hand seit 15 Jahren mit ca. 2.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern pro Jahr.

Das Plus-Symbol im LOCO+MOTION-Logo weist bereits drauf hin: Wir stärken Stärken und doktorn nicht an den Schwächen herum. Ein Beispiel aus dem Sport sei hier genannt: Usain Bolt arbeitete lange an seinem Start - bereits als Olympiasieger. Er ist unter den weltbesten Sprintern der langsamste Starter. Frustriert kam er in diesem Punkt (seiner SCHWÄCHE) nicht weiter, seine Leistungen wurden eher schlechter. Da sagte sein Trainer Folgendes: "Wir vergessen den Start, wir arbeiten an deiner größten STÄRKE weiter: an den letzten 30 Metern!" Die Folgen sind bekannt, Usain ist mehrfacher Olympiasieger, Weltmeister und Weltrekordler auf 100 Metern, 200 Metern und in der 4 x 1 00 Meter-Staffel! Jetzt ist er auf den letzten 40 Metern unschlagbar - auch wenn er immer noch der langsamste Starter ist ...

Auch wir nehmen uns in den Trainigs Zeit und suchen bei jedem die Stärken heraus, wir loben und setzen auch Grenzen. Wir geben Feedback und regen die Gruppe zum eigenständigen Denken an. Wir sind Coaches im Seminar und geben alle unsere "Tricks" gerne weiter! Folgende Resilienz-Tools sind ganz selbstverständlicher und integraler Bestandteil all unserer Trainings:

#### weitere resilienz-tools

+ IN DEN SPIEGEL SCHAUEN IN DER FRÜH. Damit ist gemeint, das eigene Gesicht bewusst anzusehen, um dann zu versuchen - wenn man schlecht gelaunt ist - den schlechten Ausdruck noch zu verstärken. Spätestens nach 30 Sekunden muss man schmunzeln, lächeln oder sogar lachen!

Wenn man gut drauf ist und das eigene Gesicht einen anlächelt, dann kann man das ebenso bewusst genießen, die Freundlichkeit spüren und ruhig auch mal sich selbst laut loben: "Du bist so eine tolle Maurerin!" - "Du bist ein genialer Verkäufer!"

- + ZIELE SETZEN in die Zukunft blicken; auch kleine Ziele, Miniziele, aber Hauptsache Ziele!
- + GEHSPRÄCHE: zu Fuß unterwegs, oder mit dem E-Bike egal, ob man zu zweit über etwas plaudert oder sich alleine so seine Gedanken zu einem Thema macht durch diese Art der bewegten Kommunikation ergeben sich zwei Vorteile: Der frische Sauerstoff im Gehirn erhöht die Denkfähigkeit, und durch den Ortswechsel verändert man automatisch die Perspektive. Neue Lösungen ergeben sich dabei oft wie von selbst.
- + MAGIC WORDS: durch dieses Tool kann man blockierende Wörter, Sätze oder Ähnliches entmachten und freien Zugang zu seinen Ressourcen aufbauen.
- + WINGWAVE: durch gezielte Interventionen (wache REM-Phasen) gelingt es mit dieser Methode, emotionale Blockaden aufzulösen und Ressourcen stärken.
- + ZUSTANDSMANAGEMENT in Richtung Freude lenken, also Forcieren der Emotion FREUDE: Durch gemeinsames Lachen, Genießen oder einfach an positive Dinge denken. Studien durch Marco Rath-

Rathschlag ("Mit Freude läufts besser: Durch wingwave positive Emotionen fördern und Leistung steigern)" haben gezeigt, dass Menschen beim Empfinden der Emotion FREUDE auf körperlicher Ebene die größte Kraft realisieren können (Sprungtests, Kurzsprints, etc).

+ PROGRAMMIEREN des eigenen Gehirns. Zum Beispiel, wenn man einen Schnupfen hat oder sich Namen schlecht merkt. Viele sagen dann in so einem Fall: "Ja, mir geht's schlecht. Ich bin krank." oder "Ich merke mir ganz schlecht Namen." Mit diesen Aussagen, die zum Teil im Leben bis zu tausend Mal und öfter wiederholt werden, wird unser Gehirn genau darauf programmiert.

Daher als Tool: etwas umformulieren, positiv, ohne dabei Druck aufzubauen oder sich Unwahrheiten einzureden; es geht einfach darum, einen anderen Teil der Realität einzublenden, also z.B.: "Meine Antikörper bekämpfen gerade erfolgreich Viren, ich bin bereits am Wege der Besserung!" oder "Ich arbeite gerade an meiner Fähigkeit, mir Namen besser zu merken. Es wird immer besser!"

#### + WELCHES MENSCHENBILD HABE ICH?

Hier geht es um die Frage, woran ich bei Menschen glaube. Glaube ich an das Gute in Menschen oder bin ich eher misstrauisch? Ein Beispiel: Margarete (Mühlberger) gab einer Dame eine Pelzjacke um 2.500,-Euro mit auf Lieferschein - die Frau war noch dazu Neukundin. Margarete hörte dabei auf ihr Bauchgefühl, auf ihre innere Stimme, sie VERTRAUTE der Dame. Die Angestellten waren irritiert - "Hoffentlich geht das gut", mochte sich da wohl der eine oder die andere gedacht haben. Ein paar Stunden später kam die Kundin gemeinsam mit ihrem Mann wieder, einem pensionierten Oberstaatsanwalt. Sie zahlte die Jacke und der Mann kaufte ebenfalls um 1.500,- Euro ein.

Oder: Margarete und ich hatten zwei Jahre lang ein Haus gemietet, der Mietvertrag existierte nur mündlich.

Oder: Unseren größten wirtschaftlichen Erfolg aufgrund eines einzigen Geschäftsfalles besiegelten wir per Handschlag, dabei ging es um 1,5 Millionen Euro.

Die beste strategische wirtschaftliche Entscheidung trafen wir während einer Autofahrt, auf dem Weg nach Wien. Diese Entscheidung

lautete: Lieber Hari, wir rufen dich jetzt an!

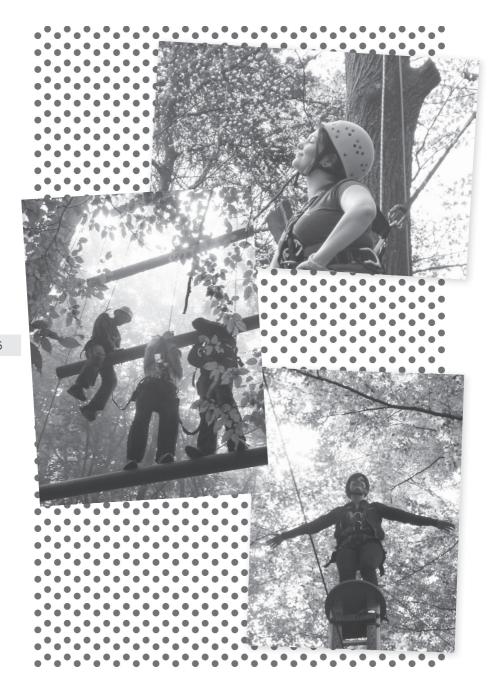
+ VIELE LIEDTEXTE UND FILMAUSSCHNITTE bergen wahre Schätze an Resilienz-Tools: wie Barry White: "....practice what you preach" oder Geier Sturzflug: "....eines kann mir keiner nehmen, und das ist die pure Lust am Leben!", Cuba Gooding jr.: "Führ' mich zum Schotter!"... + Wir versuchen, die Menschen in unseren Seminaren MIT IHREN GE-FÜHLEN IN KONTAKT zu bringen. Emotionen sind die stärksten und mächtigsten Ressourcen, die wir Menschen haben. Eine unserer Theorien ist, dass die Sagen von Zauberern und Hexen in Wahrheit blumige Beschreibungen menschlicher Emotionen und ihrer möglichen Wirkungen sind.

Ein erster Schritt, um mit unseren Emotionen in Kontakt zu treten, besteht darin, sie zu benennen. Vorzugsweise machen wir das mit unseren Gruppenmitgliedern in 11 Metern Höhe.

Hier ein Teilnehmer an einem unserer Seminare:



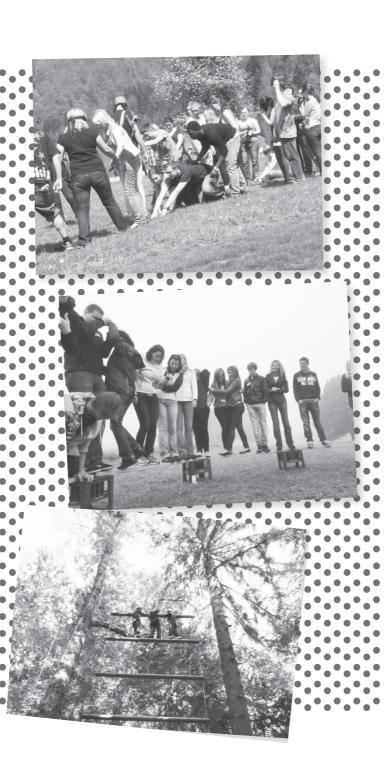
Im folgenden Bilderbogen sieht man zum Beispiel STOLZ und FREU-DE: Der Zugang zu den Emotionen ist der Königsweg erfolgreicher pädagogischer Arbeit, das hat nicht zuletzt die moderne Neurodidaktik (Hüther, Spitzer etc.) nachgewiesen. Resilienz als berufliche Schlüsselkompetenz braucht den Zugang zu sowie den konstruktiven Umgang mit Gefühlen. Ebenso brauchen wir die Fähigkeit, unsere Emotionen steuern zu können, damit wir ihnen nicht hilflos ausgeliefert sind.

















## KOMPETENZPROFIL

- + Gesundheitsförderung
- + Kommunkation & Konfliktmanagement
- + Persönlichkeitsentwicklung | Selbsterfahrung (Schwerpunkt Frauen)
- + Führung
- + Teambuilding
- + Moderationen
- + Vorträge zu Themen aus Gesundheitsförderung und Persönlichkeitsentwicklung

## PERSÖNLICHES

- + geb. 1976
- + Reisen in ferne Länder
- + Mountainbiken, Windsurfen, Schiwandern
- + Salsa tanzen
- + Meditieren

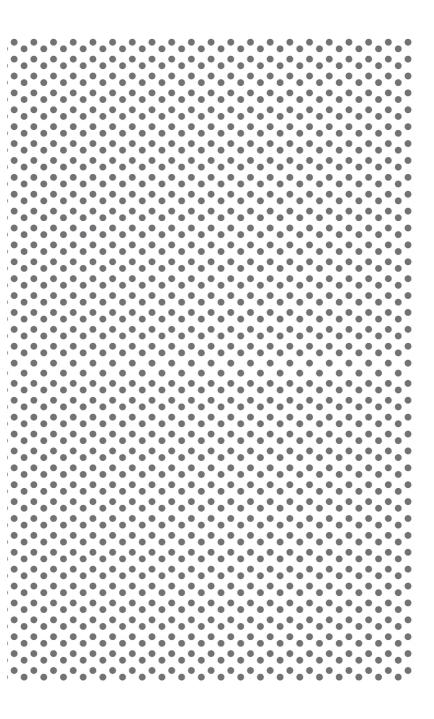


# AUTORIN

Mag. Birgit Kropik Trainerin|Coach|Energiearbeit

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2012

# NOTHING TO DO NOWHERE TO GO NO ONE TO BE





Was uns innen hält und außen trägt -Resilienz aus einer weiblichen Perspektive

#### PREVIEW:

Spinnweben I Sehnsucht nach Verbindung I es war einmal ... eine Krise I Universität Wien I Vorlesungsverzeichnis dick wie eine Bibel I Ohnmacht beim Apfelsaft I Fehldiagnose Herzfehler I Gesprächstherapie I das Alte loslassen, sich aufs Neue einlassen I der rote Faden; ich war nicht allein I zu sich selbst kommen durch Meditation I Atem und Gedanken I Lotussitz I Schwindel der Seele I ich fehlte mir selbst I wer nährt denn eigentlich die Mütter? I Verlust von Lebensfreude I die moderne Frau will stark und unabhängig sein I in der Frauengruppe I was uns innen hält I Meditation als Resilienz-Tool I vom Tun ins Sein kommen I "aussitzen" I Zentrierung statt Zerstreuung I Ruhe, Einsicht und Mitgefühl I das Leben ist eine starke, liebende Kraft, die mit uns tanzen will I ausatmen I wir können immer nur einen Gedanken denken I Probleme verpacken I Herr/in im eigenen Haus? Leat, pray, love I Moskitos L "Tunnelblick" L tägliches Gelassenheitstraining I neugierige Anfänger bleiben I seine Gedanken beobachten I Angewohnheiten erkennen und annehmen I Sein Herzzentrum aktivieren I Rosen auf der Brust I einfach lächeln I sich nach oben verbinden I all-ein I Essenz I Suche nach der wahren Natur I soziale Beziehungen als Resilienzfaktor | Energiefeld der Gruppe | Vertrautheit versus Vertrauen | Gleichgesinnte im Geiste, Schwestern I mit-teilen I Berührung I geschlossenes E-mail-Forum I Turbo-Summen I Gerald Hüther und Joachim Bauer I Gemeinschaftsgefühl I unser buntes Wollknäuel I das Spinnennetz I

Was assoziieren Sie mit dem Wort "Spinnweben"? Sind Ihre Gedanken und Gefühle dazu unangenehm, neutral oder gar positiv? Bis vor wenigen Jahren waren meine diesbezüglichen geistigen und emotionalen Verknüpfungen eher in der Kategorie "verstaubt, alt und schaurig" zu finden. Tatsächlich ist das Thema, um das es hier geht, sehr verstaubt. Ja, sogar so alt wie die Menschheit selbst. Und dennoch ist es brandaktuell: es geht um unsere Sehnsucht nach Verbindung. Um jene unsichtbaren Fäden, die uns mit uns selbst, mit anderen menschlichen Wesen und mit einem größeren Ganzen zusammen schließen. Es geht um jenen Halt im Innen und Außen, den wir dringend brauchen, um das "Abenteuer Leben" nicht nur bestehen, sondern genießen zu können. Somit sind wir schon beim Thema Resilienz. Und hier kommt die gute Nachricht: es gibt diesen Halt überall. Man muss nur wissen, wo man ihn findet. Und sich ihm furchtlos anvertrauen.

# es war einmal ... eine krise!

Wenn ich meine persönliche Geschichte zur Entwicklung von psychischer Widerstandskraft mit einem eindeutigen Anfang markieren müsste, würde ich sagen: der Beginn meiner Studienzeit.

Ich fühlte mich im Gymnasium in unserer Klassengemeinschaft sehr wohl, kannte meinen Platz darin und zählte einige meiner Schulkolleginnen auch zu meinen Freundinnen. Mit einem Schlag war alles vorbei. Die Wege trennten sich, manche gingen ins Ausland, andere wiederum zogen zum Studieren in eine andere Stadt. So etwas wie eine Klassengemeinschaft gab es auf der Hauptuniversität in Wien nicht. Sie erschien mir wie ein riesiger Moloch. Die Räume, in denen die Lehrveranstaltungen meines Studienzweigs statt fanden, waren auf viele verschiedene Gebäude aufgeteilt, das Vorlesungsverzeichnis so dick wie die Bibel und der gesamte Betrieb ein undurchschaubares organisatorisches Chaos. In jeder Vorlesung, in jedem Proseminar saßen immer wieder andere Menschen neben mir. Für introvertierte Personen wie mich waren das keine guten Umstände, um Kontakte oder gar neue Freundschaften zu knüpfen. Ich fühlte mich verloren. Nach einem Jahr reagierte mein Körper auf diese veränderten Le-

bensumstände. Erst da begann ich, sie als "Krise" zu erkennen. Denn eines Abends in einem Lokal wurde ich plötzlich, vor einem Glas Apfelsaft sitzend, ohnmächtig. Irgendetwas hatte mir im wahrsten Sinne des Wortes den Boden unter den Füßen weggezogen: ich sackte zu Boden und kam erst nach einigen Augenblicken wieder zu mir - umringt von einer Schar besorgter Menschen. Danach verbrachte ich einige Tage in einem Krankenhaus, um meine Gesundheit auf Herz und Nieren testen zu lassen. Dort bekam ich eine Diagnose, die mich erschütterte: ich hätte einen Herzfehler. In der Herzscheidewand sei ein Loch. Ob man das überhaupt operieren müsse oder ob ich damit einfach weiterleben konnte, vermochte der diensthabende Internist damals nicht zu sagen. Es vergingen mehrere Wochen, die ich mit einer schlimmen Viruserkrankung und großen Sorgen um mein Herz im Bett verbrachte. Erst danach konnte ich im Wiener AKH den Befund von den dortigen Fachärzten prüfen lassen. Er stellte sich als Fehldiagnose heraus. Mit meinem Herzen war alles in Ordnung. Zumindest mit meinem physischen. Nicht jedoch mit meinem "unsichtbaren Herzen", meiner Gefühlswelt, meiner Seele. Meine Angst, erneut ohne ersichtlichen Grund das Bewusstsein zu verlieren und einfach umzufallen war so groß, dass ich beschloss, mir professionelle Hilfe zu holen. Ich war 18 Jahre alt, als ich eine Gesprächstherapie begann. Ich wollte herausfinden, was mit mir los war. Schon nach den ersten Stunden ging es mir deutlich besser. Ich wusste nun, was das Thema war: ich musste Altes bewusst loslassen und lernen, mich in meiner neuen Lebensphase zurecht zu finden. Doch es ging um viel mehr: es war an der Zeit, mich selbst kennen zu lernen und zu meinen wahren Bedürfnissen zu finden. Mein gesundheitlicher Zusammenbruch hatte mich auf diesen Weg geführt. Es folgten einige Jahre, in denen ich unterschiedlichste Methoden der Selbsterkenntnis und Selbstheilung intensiv am eigenen Leib und an eigener Seele testen durfte. Jede dieser Praktiken hatte ihre eigene Herangehensweise, ihre eigenen Qualitäten und Ziele. Ein Aspekt zieht sich jedoch wie ein roter Faden durch all meine diesbezüglichen Erfahrungen: ich war nicht allein. Es gab immer zumindest eine Person, mit der ich in Austausch stand, in Beziehung war. Gleichgültig, ob dies der jeweilige Therapeut oder die Therapeutin, eine Lehrerin, Schamanin, ein Kursleiter oder die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Seminars waren. Da war immer jemand, dem ich mich öffnen konnte, der zuhörte, kurz - der mit mir durch all meine alten und neuen Schmerzen, Ängste, Freuden, Erfolgserlebnisse, Rückschläge und Hoffnungen ging, von denen diese Prozesse der Selbsterkenntnis und Heilung geprägt waren.

# in dieser zeit begann ich auch, regelmäßig zu meditieren.

Ich erinnere mich nicht mehr genau daran, wann ich mir in meinem Schlafzimmer einen kleinen Altar herrichtete und zum ersten Mal alleine zu Hause meditierte. Im Prinzip tat ich nichts anderes, als still zu sitzen. Ich ließ mich mit überkreuzten Beinen auf meinem Kissen nieder und beobachtete meinen Atem und meine unaufhaltsam umher springenden Gedanken. Ich entdeckte, wie gut mir das tat. Wie einfach es war, zu mir zu kommen. So machte ich es mir zur Gewohnheit. Ich meditierte jeden Morgen für zwanzig Minuten. Manchmal wurden auch dreißig Minuten daraus, und oft meinte ich, ewig so sitzen zu können. Es dauerte nicht lange, und schon hatte mein Körper diese spezielle Körperhaltung - das Sitzen mit gekreuzten Beinen, wobei ein Fuß auf dem Oberschenkel des anderen Beines ruht - mit einem Gefühl der Ruhe und Sicherheit verknüpft. Wann immer ich im halben Lotussitz Platz nahm, hatte ich das Gefühl, unter einem Glassturz zu sitzen, der alles von mir fernhielt, was mich belastete. Unter dem ich in Sicherheit war. Natürlich waren alle alltäglichen Sorgen wieder da, sobald ich aufstand, aber diese Zeit des stillen Sitzens war unbelastet. Diese einfache, tägliche Meditation gab mir großen Halt, sie war mein Anker, aus ihr schöpfte ich immer wieder neue Kraft, Ich bemerkte. dass ich ganz automatisch achtsamer und wachsamer durch meinen Alltag ging. Doch die Meditation bewirkte noch viel mehr. Aber dazu später.

Ich entwickelte während meiner Studentinnenjahre eine immer größere innere Stärke, und die brauchte ich auch. Denn mein Leben begann sich langsam zu wandeln und stellte mich vor neue Herausfor-

derungen. Die ersten Jahre meines Berufslebens waren von extremer Aktivität geprägt. Körperlich, geistig, seelisch. Mit Ende Zwanzig, Anfang Dreißig stand ich unter verschiedensten Arten von Druck. Es ist ein Faktum, dass viele Frauen heutzutage Mehrfachbelastungen ausgesetzt sind. Und ich gehörte dazu. Ich musste finanziell auf eigenen Beinen stehen, meine Leistung im Beruf erbringen. Jeden Tag stand ich noch vor sechs Uhr auf, fuhr täglich eine Stunde zur Arbeit und abends wieder retour, machte berufsbegleitend eine Trainerausbildung, managte meinen eigenen Haushalt, trieb Sport, besuchte regelmäßig Selbsterfahrungs-Seminare und führte eine Fernbeziehung. Ich leistete in der Arbeit. Ich gab im Privatleben. Ich lernte dazu, bildete mich fort, arbeitete an mir selbst. Ich war ständig am Tun, Machen, Planen, Organisieren, Bewegen, Reisen. Ich schätzte mich glücklich, dass ich noch keine eigene Familie hatte, um die ich mich auch noch kümmern musste. Ich konnte alles tun, was ich wollte. Ich war frei.

Aber ich nahm mir keine Zeit für mich. Ich ruhte nicht in mir. Das war der Punkt. Mein Leben drehte sich in gewisser Weise nur um mich. Ich wirbelte um mich selbst herum, bis meiner Seele schwindlig wurde und sie mich abermals mit Hilfe eines körperlichen Symptoms darauf aufmerksam machen musste, dass ich auf dem Holzweg war. Immer wieder kam damals auch das Gefühl in mir hoch, dass etwas fehlte. Doch ich wusste nicht, was es war. Ich hatte doch alles! Ausreichend Geld, eine herausfordernde Arbeit, die mir Spaß machte, Freunde, Hobbies, einen Partner. Aber ich suchte nur im Außen.

# nie wäre ich damals auf die idee gekommen, dass ich selbst mir fehlte.

Dass ich gewissermaßen vor mir selbst davon lief und jeden Tag mit so vielen Aktivitäten füllte, dass ich abends nur noch todmüde ins Bett fallen konnte.

Bis ich eines Tages einen Satz hörte, der meinen Fokus schlagartig verändern sollte. Ausgesprochen wurde er von meiner damaligen Vermieterin, die die Wohnung unter meiner bewohnte. Sie hatte sich viel mit Feminismus auseinander gesetzt, las seit Jahrzehnten ein Buch nach dem anderen zu diesem Thema und war der Meinung, dass Frau-

en heute in einer Welt leben, die von Männern für Männer gemacht ist. Abseits von klassischen geschlechtsspezifischen Zuschreibungen bestimmter Attribute begann ich damals, mir Gedanken über die Arbeitswelt und meinen Platz darin zu machen. Ich fragte mich immer öfter, ob die Anforderungen der heutigen Berufswelt wirklich meinen eigenen Neigungen entsprachen: Wollte ich mich wirklich ständig mit anderen messen und dabei immer die Beste sein? Machte mir ständiger Leistungsdruck Spaß? Stimmte ich zu, dass man meinen Wert über meine Leistung definierte? War ich damit einverstanden, einen Großteil meiner Lebenszeit der Erwerbstätigkeit zu opfern? War es in Ordnung für mich, kaum noch Zeiten der Muße und des Rückzugs haben zu dürfen, wenn ich nicht den Anschluss verlieren und am Arbeitsmarkt "wettbewerbsfähig" bleiben wollte? Und wo waren meine weiblichen Vorbilder, meine Mentorinnen, die mir zeigten, wie man heutzutage beruflich erfolgreich und gleichzeitig gesund und ausgeglichen bleiben konnte?

Wie so oft saß ich an jenem Tag zusammen mit meiner Vermieterin bei einer Tasse Kaffee in ihrer Küche. Im Zuge eines unserer Gespräche über die Situation der Frauen heutzutage stellte sie die rhetorische Frage:

## wer nährt denn eigentlich die mütter?

Dieser Satz traf mich mitten ins Herz. Er beschäftigte mich noch tagelang und es gab Momente, wo mir die Tränen in die Augen schossen, wenn ich daran dachte. Wer nährt die Mütter? Wer nährt all die so genannten "Powerfrauen", die Karriere, Weiterbildung, Familie, Haushalt, Partnerschaft, Sport und Spiritualität unter einen einzigen schicken Hut bringen? Ich wusste schon damals, dass es für den weiblichen Körper wichtig ist, regelmäßig Ruhezeiten zu haben, um gesund zu bleiben. Auch die weibliche Psyche braucht dringend Zeiten des Rückzugs und des Allein-Seins, um im Gleichgewicht zu bleiben. Nur wenn eine Frau sich regelmäßig solche Zeiten gönnt, kann sie ein Leben lang geben, ohne selbst dabei leer zu werden. Und so fragte ich mich: Nehme ich mir diese Auszeiten? Ich konnte mich nicht mehr daran erinnern, wann ich zum letzten Mal die Seele baumeln gelas-

sen hatte. Zum ersten Mal wurde mir klar, woher meine Ahnung kam, dass etwas in meinem Leben fehlte. Ich hatte das Gefühl, dass meine eigene Energie abfloss. Wie das Wasser einer Badewanne, aus der man den Stoppel gezogen hatte. Unbemerkt, schleichend hatte ich meine Lebensfreude verloren. Wenn man sehr jung ist, verzeiht einem der Körper ständige Hyperaktivität. Er hat dann noch viele Reserven. Aber ewig kann man so nicht weitermachen. Ich merkte, dass ich etwas ändern musste. In meinem Leben waren weder Zeit noch Raum für Ruhe, Auftanken, Entspannung. Ich hatte immer mehr das Gefühl, nur zu geben und nichts zurück zu bekommen. Sowohl in meiner Partnerschaft als auch am Arbeitsplatz. Ich kämpfte an vielen Fronten und war auf dem besten Wege, auszubrennen. Durch die Frage "Wer nährt die Mütter?" wurde mir bewusst, dass ich mich selbst nicht aktiv nährte. Dass ich gar nicht so genau wusste, wie das gehen sollte. Und dass ich andere dazu brauchte. Meine täglichen Meditationen konnten mein leeres Energiereservoir nicht mehr alleine auffüllen. Ich brauchte mehr. Mit unserem Energiehaushalt verhält es sich ähnlich wie bei einer körperlichen Mangelerscheinung. Bei einem Mineralstoffmangel beispielsweise muss man so lange verstärkt Mineralstoffe in konzentrierter Form zuführen, bis die entsprechenden Vorräte wieder aufgefüllt sind und die normale Zufuhr aus der täglichen Nahrung ausreicht. Deshalb sind Burn-out-Betroffene oft für mindestens ein Jahr komplett außer Gefecht gesetzt, bevor sie wieder langsam Belastungen ausgesetzt werden können. Sie brauchen dann wesentlich mehr Ruhe und Erholung als gesunde Menschen. Wenn es uns gut geht, sind wir alle in der Lage, auf eigenen Beinen zu stehen. Wenn wir aber bereits geschwächt sind oder schon am Boden liegen, brauchen wir unter Umständen jemand anderen, der uns dabei hilft, uns wieder aufzurappeln oder der uns vielleicht sogar ein Stückchen trägt. Es war nicht leicht für mich, mir das einzugestehen. Schließlich war ich als moderne, selbständige Frau darauf programmiert, grundsätzlich niemanden zu brauchen. Ich wollte ja stark und unabhängig sein. Das waren meine mächtigsten inneren Antreiber. Dabei übersah ich, dass es unmöglich ist, immer stark zu sein und auch ich mich manchmal nach Halt und Hilfe von anderen Menschen sehnte. Gewiss gab es dieses Bedürfnis in mir, doch unsere Bedürfnisse sprechen manchmal mit sehr leiser Stimme zu uns. So leise, dass wir sie nur allzu leicht überhören, wenn sie uns unangenehm sind.

Bei einem konkreten Problem war es nicht schwierig für mich, mir Hilfe in Form eines Therapeuten oder eines passenden Seminars zu organisieren. Doch die jetzige Situation war anders. Es gab kein konkretes "Problem". Es gab nichts zu "lösen". Trotzdem ging es mir nicht gut.

In dieser Zeit lernte ich im Rahmen einer Ausbildung eine Frau kennen, die eine Frauen-Selbsterfahrungs- und Selbstheilungsgruppe leitete. Eine Frauengruppe - das war genau das, was ich brauchte! Die Leiterin war Qi-Gong- und Bauchtanzlehrerin, Körpertherapeutin und praktizierte seit vielen Jahren Meditation. Ich war fasziniert von ihrer Ausstrahlung und merkte sofort: von ihr kann ich etwas lernen. Doch bevor ich auf das Bezug nehme, was mich seither "im Außen trägt", möchte ich näher auf das eingehen, was mich "von innen hält".

# was uns innen hält - meditation als resilienztool

In der Zwischenzeit habe ich unterschiedliche Meditationsmethoden ausprobiert, doch die Basis ist immer das stille Sitzen und die Atembeobachtung. Herrschen in meinem Leben stürmische Zeiten, sei es im Außen oder in mir, so geleitet mich die Meditation stets in ruhigeres Fahrwasser und hilft mir, mich wieder zu zentrieren, zu ordnen und klarer zu sehen. Fließt mein Leben dahin wie ein langer, ruhiger Fluss, so öffnet sie mir einen Raum, um auf spiritueller Ebene zu wachsen. Und manchmal ist es genau umgekehrt oder beides zusammen.

Meditation ist ein großes Wort, an das viele Erwartungen und Vorstellungen geknüpft sind. Im Prinzip geht es jedoch einfach darum, still zu sitzen. Sich nicht von seinem Sitzpolster zu bewegen, komme was wolle, um vom Tun ins Sein zu kommen. Und dabei alles, was an Unbehagen, Langeweile oder anderen Gefühlen hochkommt, einfach "auszusitzen", zu beobachten. Vielleicht haben Sie schon einmal

den Spruch gehört: "Don't just do something - sit here!" Damit wird ausgedrückt, dass es sinnvoller ist, ab und zu still zu sitzen und unsere Aufmerksamkeit auf uns zu richten, anstatt uns durch permanente Aktivitäten ständig von uns selbst abzulenken. Denn es geht um Zentrierung, nicht um Zerstreuung. Und darum, mit uns selbst in Kontakt zu kommen. Dies kann zu Beginn eine Herausforderung sein, weil es ungewohnt ist. Die Leiterin der Frauengruppe formulierte es einmal so: "Es geht einfach darum, sich selbst kennen zu lernen." Pema Chödrön, eine buddhistische Nonne aus den USA, formuliert es ähnlich: "While we are sitting in meditation, we are simply exploring humanity and all of creation in the form of ourselves. We can become the world's greatest experts on anger, jealousy, and self deprecation, as well as on joyfulness, clarity, and insight. Everything that human beings feel, we feel. We can become extremely wise and sensitive to all of humanity and the whole universe simply by knowing ourselves, just as we are." (aus: "The Wisdom of No Escape", von Pema Chödrön). Im Grunde genommen geht es in jeder Meditation um zwei Dinge, wie eine andere Meditationsmeisterin - Ayya Khema - schreibt: "Es gibt viele Meditationsmethoden, aber nur zwei Wege: Ruhe und Einsicht." (aus: "Offenes Herz - mutiger Geist", von Ayva Khema und Pema Chödrön:)

Wenn wir dieser achtsamen Beobachtung zudem noch eine "liebevolle Färbung" <sup>1</sup> verleihen, geschieht etwas Wunderbares:

## zu einsicht und ruhe gesellt sich mitgefühl

Dieses offene Einfühlungsvermögen bringt eine Qualität mit sich, die unser Herz weich werden lässt. Güte, Verständnis, Geduld und Freundlichkeit können auf diese Weise in uns entstehen - für uns selbst und für unsere Mitmenschen. Eine wohlwollende Einstellung uns selbst, unserer Umwelt und dem Leben insgesamt gegenüber ist aus meiner Sicht ein hochwirksames Mittel, um psychische Widerstandskraft zu entwickeln. Sie erleichtert es uns enorm, durch Krisen zu kommen. Dadurch, dass wir uns selbst auch in schweren Zeiten nicht verurteilen, sondern uns wie eine gute Freundin mit Verständnis und Aufmerksamkeit zur Seite stehen, gewinnen wir Selbstvertrauen

und Mut. Dann können wir uns jeder Herausforderung stellen - egal, welcher Natur sie ist. Dadurch, dass wir das Leben nicht als eine Aneinanderkettung von gegen uns gerichteten Umständen betrachten, sondern als eine starke, liebende Kraft, die mit uns tanzen will, entdecken wir die Freude daran, auch schwierige Aufgaben zu meistern - im Vertrauen, dass es das Leben gut mit uns meint. Dadurch, dass wir unliebsame Menschen nicht als unsere Feinde betrachten, sondern als Lehrmeisterinnen oder einfach als Wesen, die manchmal ebenso verwirrt, ignorant oder hilflos sind wie wir selbst, können wir Mitgefühl für sie entwickeln und fühlen uns nicht mehr bedroht.

Wir haben nun drei wichtige Effekte von Meditation kennen gelernt, die allesamt geeignet sind, um psychische Widerstandkraft aufzubauen: Ruhe, Einsicht und Mitgefühl.

In der Praxis sieht die Anwendung von Meditation als "Resilienztool" bei mir folgendermaßen aus:

### der erste schritt: zur ruhe kommen

Wenn ich mich in einer akuten Krise befinde, nehme ich mir ausreichend Zeit, in der ich ungestört bin. Dann lasse ich mich auf meinem Meditationskissen nieder, zünde vielleicht eine Kerze an, und schließe langsam die Augen. Der erste Schritt ist, zur Ruhe zu kommen, indem man sich auf den Atem konzentriert und allem, was geschieht, mit Offenheit und Akzeptanz begegnet. Ich konzentriere mich auf das Ausatmen, spüre in meinen Bauch hinein und nehme mich als atmendes, lebendiges, verkörpertes Wesen wahr. Erleichtert wird mir die Atembeobachtung durch die Vorstellung, dass ich auf keinen Fall auch nur einen einzigen Atemzug verpassen dürfte - so als ginge es um Leben und Tod. Ich beobachte dann mit äußerster Konzentration und Interesse. Wenn ich allerdings besonders unruhig bin und die reine Atembeobachtung nicht ausreicht, dann kopple ich meine Atembewegungen mit konkreten Gedanken. Dadurch, dass ich meinem Geist sozusagen eine Aufgabe gebe (also etwas Bestimmtes zu denken), springt er weniger wild umher. Außerdem können wir immer nur einen Gedanken denken und niemals zwei gleichzeitig. So denke ich zum Beispiel beim Einatmen bewusst "einatmen" und beim Ausatmen das Wort "ausatmen". Sie können natürlich auch jede andere Kombination von Wörtern nehmen, zum Beispiel "Frieden" und "Freude". Oder beim Einatmen "Linz" und beim Ausatmen "Wien" denken. Ich persönlich bevorzuge jedoch die Verben "ein- und ausatmen", da sich auf diese Weise meine Gedanken genau auf das beziehen, was in diesem Moment mein Körper macht - und ich somit geistig noch fokussierter bin. Es gibt unzählige weitere Methoden, um den Geist zu beruhigen. Wenn Sie sich darin vertiefen möchten, empfehle ich Bücher des vietnamesischen Mönchs Thich Nhat Hanh (z.B. "Frei sein, wo immer du bist"), die Werke von Eckhard Tolle, einem spirituellen Lehrer aus Deutschland, oder die Bücher der oben erwähnten buddhistischen Meditationsmeisterinnen Avva Khema und Pema Chödrön. Wenn man nicht mit dem Ziel und der verkrampften Absicht an die Sache heran geht, sich "jetzt auf der Stelle unbedingt sofort total entspannen" zu müssen, dann funktioniert es wunderbar. Es gilt also, locker zu bleiben und sich hier ausnahmsweise keinem Leistungsdruck zu unterwerfen. Der Trick ist, sich in alles "hinein zu entspannen", wie Pema Chödrön es formuliert. Sich in Nervosität hinein zu entspannen. In die eigene Ungeduld. In die innere Unruhe. Oder sich in den Ärger darüber hinein zu entspannen, dass man schon wieder nicht entspannen kann. Einfach mit dem sein, was gerade ist. Es annehmen, Keinen Widerstand aufbauen. Es nicht ändern wollen, Im Gegenteil - eine andere Lehrerin von mir (Julie Henderson) empfiehlt sogar, einem unangenehmen Gedanken oder Gefühl ganz bewusst besonders viel Raum zu geben. Es sozusagen in der Vorstellung in einen endlos großen Raum zu verpacken, zu umhüllen. Probieren Sie es einmal aus - Sie werden sehen, dass sich der unangenehme Zustand dann ganz von selbst auflöst oder zumindest viel weniger belastend für Sie ist. Dies funktioniert natürlich nicht nur in der Meditation, sondern auch im Alltag mit jeder Art von Problemen. Diese Art des Umgangs mit Schwierigkeiten ist etwas ganz etwas anderes, als sich darüber zu ärgern, dass zum Beispiel in der Meditation ein unerwünschter Gedanke aufgetaucht ist oder man Ihnen eine neue Chefin

vorsetzt, die eine schrecklich krächzende Stimme hat. Das, was ist, ist ja ohnehin schon da - egal, ob uns das nun passt oder nicht. Im Kern geht es darum, auf die Dinge nicht sofort zu reagieren. Sonst kontrollieren unsere Gedanken und Gefühle uns anstatt umgekehrt. Doch sie möchten doch auch selbst die eigene Herrin bzw. der eigene Herr im Haus zu sein, nicht wahr? In der Meditation nicht auf jedes körperliche Unbehagen wie zum Beispiel Jucken entsprechend zu reagieren (also sich zu kratzen), sondern einfach mit diesem Gefühl zu sein, macht enorm resilient für die wirklich großen Herausforderungen im Leben. Wie bei allen anderen Dingen, die uns gut tun, entfaltet auch die Meditation diese Kraft erst, wenn wir sie regelmäßig praktizieren. Nach meiner Erfahrung werden mit regelmäßigem Training aber nicht nur die Sitzungen selbst intensiver, sondern die Wirkung zeigt sich dann auch verstärkt im Alltag. Durch mehr Gelassenheit und mehr Offenheit auch in schwierigen Lebensphasen. Elizabeth Gilbert beschreibt dies in ihrem Bestseller "Eat, pray, love" sehr treffend. In einem indischen Ashram beschloss sie, trotz der unzähligen Moskitos im Freien zu meditieren und sich dabei nicht zu bewegen: "In stillness, I watched myself get eaten by mosquitoes. (...) If I could sit through this nonlethal physical discomfort, then what other discomforts might I someday be able to sit through? What about emotional discomforts, which are even harder for me to endure? What about jealousy, anger, fear, disappointment, loneliness, shame, boredom? (...) Whenever something happens, I always react. But here I was - disregarding the reflex. (...) And what will I be able to do tomorrow that I cannot yet do today?" (aus: "Eat, pray, love" von Elisabeth Gilbert).

Es gibt einen Dharma-Spruch, der für mich immer wieder wie ein Instant-Entspannungsmittel wirkt, wenn ich wieder einmal vor lauter Betriebsamkeit das Wesentliche aus den Augen verliere und mich in Stress zu versetzen beginne. Er lautet: "Nothing to do, nowhere to go, no one to be."

Der erste Schritt, also das Zur-Ruhe-Kommen, ist deshalb so wichtig, weil man unter Druck und Anspannung nicht Kraft tanken kann. Zudem hat die Neurobiologie längst gezeigt, dass wir in Stress- und

Angstsituationen eher einen "Tunnelblick" bekommen, als offen zu werden für kreative Lösungswege, die uns aus einer problematischen Lage heraus führen sollen. Wesentlich ist, Meditation auch dann zu praktizieren, wenn es uns gut geht. Vor allem, wenn Sie damit noch nicht so vertraut sind. Wenn Sie schon in einer akuten Krise stecken und dann erst mit Meditation beginnen, wird es schwieriger für Sie sein, dabei zur Ruhe zu kommen. Schließlich übt man auch Selbstverteidigungsgriffe zuerst in einem entspannten, geschützten Umfeld und beginnt nicht erst dann damit, wenn man bereits einem akuten Angriff ausgesetzt ist. Durch das regelmäßige Training mit wohlgesonnenen Menschen ist man für eine mögliche Attacke von weniger angenehmen Zeitgenossen gewappnet. Gleichermaßen verhilft uns das tägliche Gelassenheitstraining dann auch, in turbulenten Zeiten unseren inneren Frieden so gut es geht zu bewahren.

Speziell in Krisenzeit zur Ruhe zu kommen, gelingt mir natürlich nicht immer - aber immer öfter. Und wenn ich einverstanden damit bin, dass es mir nicht gelingt, entsteht Gelassenheit. Mit Gelassenheit entsteht Entspannung. Mit Entspannung entsteht Ruhe. Und schon ist es gelungen.

## der zweite schritt: einsicht gewinnen

Wenn ich innerlich zur Ruhe gekommen bin, lenke ich meine Aufmerksamkeit bewusst auf meine Gedanken. Der Begriff Meditation stammt von dem lateinischen Wort meditatio, also "nachdenken, nachsinnen, überlegen". Es geht letztendlich um eine kontemplative Betrachtung des eigenen Selbst. Ab und zu ist es gut, sich wieder auf das Ausatmen zu konzentrieren, um fokussiert und geankert zu bleiben. Dadurch gelingt es, dass die Gedanken in den Hintergrund treten, sozusagen leiser werden. Ich mache dies, um weniger leicht der Versuchung zum Opfer zu fallen, bestimmte Gedanken weiter zu verfolgen. Ich kann sie dann einfach vorbeiziehen lassen, ohne mich mit ihnen zu sehr zu identifizieren. Dennoch geht es darum, sich ihrer bewusst zu sein und sie zu beobachten. Ich nehme einfach wahr, was ich gerade denke. Wenn ich ein akutes Problem habe, kreisen meine

Gedanken ohnehin meist um dieses Problem. Ich nehme dabei die Haltung einer neugierigen Anfängerin ein, die bei der ganzen Sache jedoch nur Zuschauerin ist. Was denke ich da über mich, über die Welt, über mein Problem? Wie ist der "Tonfall" dieser inneren Stimme? Liebevoll, freundlich oder abwertend, streng? Klingt die Stimme nach meiner Mutter oder meinem Vater? Was genau sagt sie mir? Ist sie verurteilend, Angst machend oder bestärkend?

Vielleicht haben Sie schon einmal das tibetische Zitat gehört: "Wir können nicht die ganze Welt mit Leder bedecken. Aber wir können Schuhe anziehen." Das ist es letztendlich, was wir tun, wenn wir resilienter werden: wir schneidern uns unsere eigenen Lederschuhe, um auch auf schwierigen Abschnitten unseres Lebensweges gehen zu können. Anstatt uns über die spitzen Steine am Weg zu beklagen und uns zu wünschen, die ganze Erde wäre mit Leder bedeckt, sodass wir beim Gehen keine Schmerzen erleiden müssen, nehmen wir unser Schicksal selbst in die Hand. Dazu müssen wir erkennen, was uns persönlich Sorgen bereitet und unseren Widerstand und damit Leid hervor ruft. Dazu ist die meditative Innenschau notwendig.

# der dritte schritt: das mitgefühl "dazuschalten"

Wichtig ist - und das ist hierbei aus meiner Sicht das Schwierigste - allen auftauchenden Gedanken liebevoll zu begegnen. Auch jenen, die verurteilend, Angst machend oder sonst wie negativ sind. Es geht darum, sich selbst nicht dafür zu verurteilen, dass man sich abwertet, klein macht oder ängstlich ist. Eines meiner Lieblingszitate von Pema Chödrön verdeutlicht, warum es so wichtig ist, auch die ungeliebten Anteile von uns selbst anzunehmen:

"Our brilliance, our juiciness, our spiciness, is all mixed up with our craziness and our confusion, and therefore it doesn't do any good to try to get rid of our so-called negative aspects, because in that process we also get rid of our basic wonderfulness." (aus: "The Wisdom of No Escape", von Pema Chödrön)

Da sehr leistungsorientierte, karrierebewusste Menschen oft hart und

streng mit sich umgehen - und es dabei selbst kaum bemerken - ist es ein stetiger Lernprozess, diese "Angewohnheit" der Selbstverurteilung zu ändern. Es geht auch hier nicht darum, etwas los zu werden. Es geht darum, diese Angewohnheit zu erkennen und anzunehmen. Dann transformiert sie sich von selbst. Nach einigen Jahren dieser Meditationspraxis kann ich die wohltuenden Auswirkungen schon unmittelbar auf meinen Körper spüren. Wann immer ich aufhöre, lieblos mit mir umzugehen, und stattdessen offen und mitfühlend bleiben kann, entspannen sich mein Herz und mein Bauch augenblicklich. Es fühlt sich dann tatsächlich so an, als würden meine Nervenbahnen Anspannung loslassen, weicher werden und ihre Arbeit ruhiger verrichten. Mit sich selbst liebevoll umzugehen, verleiht einem noch dazu die große Freiheit, im Leben zu experimentieren - denn dann gesteht man sich selbst zu, Fehler zu machen. Und als angenehmen Nebeneffekt für die Umwelt ist man auch bei den Fehlern der anderen nachsichtiger.

Wenn es Ihnen zu Beginn schwer fällt, die Qualität des Mitgefühls für sich selbst zur reinen Beobachtung des Atems und der Gedanken dazu zu schalten, können Sie Folgendes ausprobieren: stellen Sie sich einfach vor, dass die Luft beim Atmen nicht nur durch Ihre Nase in den Körper strömt, sondern durch Ihr Herz in Sie eintritt. Und beim Ausatmen auch über das Herz wieder Ihren Körper verlässt. Auf diese Weise wird unser Herzzentrum aktiviert. Wenn Sie gerne visualisieren (was hilfreich sein kann, um die Gedanken nicht abschweifen zu lassen), können Sie sich auch zusätzlich das Bild einer großen Blüte (z.B. Pfingstrose, Rose oder Lotusblüte) vorstellen, die auf Ihrer Brust liegt. Beim Einatmen öffnen sich die Blütenblätter, beim Ausatmen verschließt sich die Blüte wieder zu einer Knospe. So lernen wir, unser Herz flexibel zu halten. Wir können es dann bewusst öffnen, wenn wir das wünschen, oder es schließen, um uns abzugrenzen und zu schützen. Sehr zu empfehlen ist auch die buddhistische Tonglen-Praxis, wo man Leid ins Herz einatmet und Linderung für sich und die Welt ausatmet. "Use what seems like poison as medicine. Use your personal suffering as the path to compassion for all beings." (Pema Chödrön) Noch einfacher ist es, bei der Meditation einfach zu lächeln - dies erzeugt augenblicklich eine freundlichere, wohlwollende Stimmung in Ihnen. Es macht einen immensen Unterschied, ob Sie Ihre Gedanken und Empfindungen mit einem Lächeln betrachten oder nicht.

### der vierte schritt: sich "nach oben" verbinden

Einen vierten Aspekt der Meditation möchte ich hier noch erwähnen: die Verbindung mit dem unsichtbaren, großen "Ganzen". Sie können es auch Gott nennen, Universum, Himmel, Höheres Selbst, Energie, Kosmos, Liebe, das Leben selbst - welcher Ausdruck auch immer es für Sie am besten beschreibt, welches Konzept - denn es sind bis zu einem gewissen Grad mentale Konzepte - Ihnen am sympathischsten ist. Manchmal fühlt es sich für mich beim Meditieren regelrecht an, als ware auf meinem Scheitel ein unsichtbarer Schlauch befestigt, über den ich Energie aufnehme - so wie man den Motor eines Autos betankt. Ich zapfe bei der Meditation gleichsam das unendliche Energiereservoir an, das sich im Universum befindet. Dadurch, dass ich mich an diese kosmische Dimension ankopple, die über die materielle Ebene unserer körperlichen Existenz weit hinaus geht, fühle ich mich verbunden - auch wenn ich allein bin. Ich bin dann sozusagen all-ein, im Gegensatz zu einsam. Mit ein bisschen Übung kann man sich dann auf diese Weise überall auf der Welt und in jeder Lebenslage Unterstützung holen, Verbundenheit spüren, sich vom Leben selbst halten lassen. Kostenlos, an Ort und Zeit ungebunden, unsichtbar - ist das nicht ein wunderbares Werkzeug für schwierige Lebensphasen? Selbstverständlich gibt es immer wieder Meditationssitzungen, die einfach langweilig sind. Wo ich nicht zur Ruhe komme, mich nicht auf den Atem konzentrieren kann und von Einsicht weit entfernt bin. Manchmal macht mir ein eingeschlafenes Bein zu schaffen oder ich habe das Gefühl, sofort tot umfallen zu müssen, wenn ich micht augenblicklich am rechten Ohr kratzen darf. Trotzdem - ich bleibe dabei. Und ich weiß - siehe oben - was zu tun ist: es so sein lassen, wie es ist, auch die scheinbar sinnlosen Meditationen, die "gescheiterten" Versuche, zu Ruhe und Einsicht zu gelangen, willkommen heißen. Dann kann ich mich in meine eigene Unvollkommenheit hinein entspannen. Aah, wie angenehm das ist! Wie befreiend! Wie erlösend! Dann ist es, als ob eine Last von mir abfällt. Bis heute ist Meditation deshalb ein fixer Bestandteil meines Alltags, auch wenn ich immer wieder Phasen erlebe, wo meine diesbezügliche Disziplin zu wünschen übrig lässt. Wichtig ist, immer wieder zum Meditationsplatz zurück zu kehren und von neuem zu beginnen. Auch, um auf diese Weise den Geist von seinen Gewohnheitsmustern zu befreien und immer mehr zu unserer wahren Essenz zu gelangen - zu erkennen, wer wir wirklich sind. Oder, wie meine geschätzte Lehrerin Lama Lena einmal gesagt hat: "It doesn't matter if you lose your practice - just start to do it again and again - always keeping your nose torwards freedom..." Damit wären wir beim fünften Schritt.

# der fünfte schritt: die suche nach der "wahrheit"

Was meinen die indischen Sadhus und Yoginis, die buddhistischen Rinpoches und Lamas, die Sufis oder die christlichen Mystikerinnen und Mystiker, wenn sie von der "Wahrheit" sprechen? Diesen spirituell-philosophischen Aspekt der Meditationspraxis möchte ich an dieser Stelle nicht näher ausführen. Er ist auch nicht notwendig, um resilienter zu werden. Im Gegenteil - die Suche nach der "Wahrheit" hat mich schon mehrmals ordentlich aus der Bahn geworfen. Sie ist gewissermaßen etwas sehr Intimes und jeder Mensch, der zu suchen beginnt, hat seinen oder ihren eigenen Weg zurück zu legen. Dennoch kann die Suche nach unserer wahren Natur die Tür bieten, die letztendlich aus all unseren Krisen und Problemen heraus führt. Durchschreiten muss sie jeder selbst.

was uns außen trägt soziale beziehungen als wichtiger resilienzfaktor

Innen und Außen gehören zusammen. Das eine bedingt das andere. Wer bei sich selbst ist, kann mit sozialen Konflikten wesentlich kons-

truktiver umgehen. Dies ist auch im betrieblichen Umfeld wesentlich - schließlich arbeiten wir viele Stunden pro Tag mit Menschen zusammen, die wir uns nicht immer selbst aussuchen, die sich räumlich in unserer Nähe befinden, und mit denen wir kooperieren müssen, um erfolgreich zu sein. Doch Gott sei Dank bescheren uns andere Menschen nicht hauptsächlich Konflikte. Im Gegenteil - soziale Kontakte können eine unerschöpfliche Quelle von Halt und Kraft bieten, die uns durch schwierige Zeiten tragen. Ich möchte hier nicht über den Wert von guten Freundschaften oder über die Segnungen eines intakten Familienlebens schreiben - dazu hat gewiss fast jede oder jeder von uns eigene positive Erfahrungen. Es ist mir vielmehr ein Anliegen, über jene Kraft zu berichten die entsteht, wenn Menschen sich mit einer ganz konkreten Absicht zu Gruppen zusammen schließen: einander zu stärken. Auch, wenn sie sich davor noch nie begegnet sind. Als ich zum ersten Treffen jener Frauengruppe kam, die von der Qi-Gong-Lehrerin geleitet wurde, tauchte ich sofort in ein unheimlich dichtes, weiches Energiefeld ein. Wir kannten einander alle nicht, aber wir waren sofort miteinander vertraut. Vertrauen braucht manchmal länger, bis es wachsen kann. Vertrautheit kann sofort da sein. Über zwanzig Frauen, und alle waren gekommen, um an sich selbst zu arbeiten und für die anderen Teilnehmerinnen da zu sein. Gleichgesinnte im Geiste, Schwestern. Bei jedem unserer Treffen gibt es eine Runde, wo alle nacheinander erzählen, was sie gerade bewegt. Die anderen hören einfach zu und nehmen Anteil, ohne Ratschläge zu geben. Wer ehrlich etwas von sich erzählt, der teilt. Nicht umsonst sagt man auch "mit-teilen". In unserer Frauengruppe kann ich meine Rüstung ablegen. So werde ich verletzlich und angreifbar, meine Wunden werden sichtbar. Aber wie sollen sie heilen, wenn sie immer unter einem Metallharnisch versteckt bleiben?

Natürlich gibt es auch unter den Teilnehmerinnen solcher Gruppen Konflikte, Antipathien und Ähnliches. Das liegt in der Natur der Sache. Doch was ich persönlich als so besonders wohltuend erlebe, ist die Intention, mit der sich diese Frauen zusammen finden. Die originäre, gewissermaßen "unschuldige" Absicht, sich selbst zu öffnen,

die anderen so anzunehmen, wie sie sind und nach Kräften zu unterstützen. Die ganz bewusste Entscheidung, eher das Gute in den anderen zu sehen, als sich über ihre Fehler zu empören. Der frei gewählte Wille, einander liebevoll und mit Respekt zu begegnen, statt in Konkurrenz zu treten. Dass das nicht immer gelingt, ist menschlich. Doch es ist wunderbar, sich in diesem geschützten Raum bewusst diesen Dynamiken zu stellen, damit zu experimentieren und auf diese Weise sich selbst und anderen wirklich zu begegnen. Gerade weil es im Alltag - vor allem in unserer Arbeitswelt - nicht immer möglich oder ratsam ist, seine Masken und seinen Panzer abzulegen. Es kann manchmal eine durchaus weise Entscheidung sein und von Reife zeugen, nicht jedem bedingungslos zu vertrauen oder all seine Gefühle offen aus zu agieren - zum eigenen Schutz. Aber ich fand im Laufe der Jahre immer mehr Gelegenheiten, wo es mir möglich war, meine verletzliche Seite zu zeigen. Und siehe da - ich wurde stärker. Mein Selbstausdruck wurde authentischer.

In den Gesprächsrunden unserer Frauengruppe sind schöne Geschichten ebenso zu hören wie tragische, wir weinen und wir lachen gemeinsam. Aber wir tanzen auch, wir meditieren und wir wenden verschiedenste Formen der Energie- und Körperarbeit an, die meist aus dem Qi Gong und der Tradition des tantrischen Buddhismus<sup>2</sup> entstammen. Besonders der körperliche Aspekt erscheint mir in unserer berührungsarmen Kultur sehr vernachlässigt. Alle Menschen sehnen sich im Grunde nach Berührung - die einen mehr, die anderen weniger. Wir alle wollen ab und zu die Wärme eines anderen Körpers spüren, unseren Kopf gestreichelt haben oder eine Umarmung bekommen. Das nährt, das lädt unsere Batterien wieder auf, das gibt uns Geborgenheit. Und somit das Rüstzeug, um Krisen zu meistern. Ich finde es schade, dass in der heutigen Zeit - zumindest in unserem Kulturkreis - Berührung meist nur zwischen Liebespartnern und maximal noch unter sehr auten Freunden stattfindet. Wir sind gewissermaßen von unseren Mitmenschen entfremdet. Dafür überladen wir unsere Partnerinnen oder Partner mit unseren Wünschen und Erwartungen, auch in Bezug auf unsere körperlichen Bedürfnisse. Wenn man als Frau

zusätzlich zum eigenen Partner auch noch eine Gruppe von gleichgesinnten Geschlechtsgenossinnen hat, wo man Zuneigung, Wärme und Geborgenheit erfahren kann, dann ist das nicht nur ein kostbarer Reichtum für die Frau selbst. Es entlastet auch ihre Partnerschaft. Zudem haben viele Menschen heutzutage gar keinen einen fixen Partner oder eine Lebensgefährtin - die steigende Zahl an Single-Haushalten und Allein-Erziehenden beweisen es. Für diese Personen kann so ein soziales Netz extrem wichtig sein, um sich trotzdem geliebt und in die Gesellschaft eingebunden zu fühlen.

Und es ist natürlich eine noch größere Freude, für viele Menschen da zu sein und ihnen Halt zu geben, als nur einigen wenigen. Ich erinnere mich gut an eine Szene, als eine der Teilnehmerinnen zu Beginn eines unserer Treffen bei der Türe herein kam. Ich wusste, dass sie sich gerade in einer äußerst schwierigen Lebenssituation befand, weil ihre Tochter schwer krank war. Ich sah ihr an, dass es ihr nicht gut ging. Sie sah mich an, und ohne ein Wort zu sagen, umarmten wir uns. Ich hielt sie für eine Weile und wir begannen von selbst, im gleichen Rhythmus zu atmen. Nach und nach wurde unser Atem tiefer, dann gesellte sich zum Ausatem noch ein erleichtertes Seufzen hinzu. So standen wir eine Weile. Dann löste sie sich aus meiner Umarmung, lächelte und sagte: "Das tut sooo gut." Ich wusste genau, was sie meinte.

Doch auch virtuell kann man sich gegenseitig unterstützen. Unser Netzwerk hat ein geschlossenes E-Mail-Forum gebildet. Neben dem Austausch über spirituelle Themen und profanen Anliegen wie die Suche nach einem guten Babysitter oder geschickten Handwerkern, stellen wir auch immer wieder Bitten um mentale Unterstützung ins Netz. So binden wir einander in unsere Meditationen und Gebete ein, schicken ganz bewusst Kraft und Energie für eine herausfordernde Situation oder schreiben einfach ein paar aufmunternde Zeilen. Da wir alle in ein einziges energetisches Feld<sup>3</sup> eingebettet und mit unsichtbaren Fäden verbunden sind, ist diese Form der Unterstützung enorm wirksam und kraftvoll. Wenn man zu den gedanklich geschickten guten Wünschen auch noch leise in sich hineinsummt, verstärkt dies die Wirkung. Man schaltet sozusagen einen "Turbo" dazu. Diese

Methode³ ist auch wunderbar geeignet, um sich selbst zu nähren. Sie können einfach im Sitzen oder im Liegen sich selbst positive Wünsche schicken (z.B. "Möge ich gesund bleiben" oder "Möge ich jeden Tag mehr und mehr Kraft in mir spüren") und dazu leise summen. Probieren Sie es aus - Sie werden sehen, es macht einen Unterschied! Wann immer ich im Kreis mit meinen weiblichen "Verbündeten" sitze, werden sämtliche Probleme, die ich in meinem Privat- oder Berufsleben habe, winzig klein. Ich blicke dann in all die mitfühlenden Augen und denke: "Was kann mir schon passieren? Wie könnte ich nicht mit meinen Problemen fertig werden, bei so viel Unterstützung, mit so viel weiblicher Kraft!" Das ist Resilienz.

Abschließend möchte ich noch darauf hinweisen, dass die Sehnsucht nach Zugehörigkeit auch eine biologische Tatsache ist. So zeigt der bekannte Neurobiologe Prof. Gerald Hüther, dass sich in der Entwicklung biologischer Organismen auch auf Zellebene nicht das Prinzip "mehr werden" sondern "besser zusammenarbeiten" durchgesetzt hat. Der Mensch erfährt ganz zu Beginn seiner Entwicklung - als Embryo in der Gebärmutter - das Gefühl, verbunden zu sein. "Nach diesem Gefühl sehnt er sich sein Leben lang", so Professor Hüther in einem seiner Interviews<sup>5</sup>. In dieselbe Kerbe schlägt auch der Arzt und Psychotherapeut Joachim Bauer, wenn er in seinem Buch "Warum ich fühle, was du fühlst - Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen" schreibt: "Soziale Isolation ist für die Betroffenen nicht nur eine psychologische Katastrophensituation, sie schlägt auch auf die Biologie des Körpers durch. Soziale Zuwendung hat (...) die Ausschüttung wichtiger Botenstoffe zur Folge, unter ihnen endogene Opioide, Dopamin und Oxytocin. Dies lässt darauf schließen, dass der Empfang einer Mindestdosis von verstehender Resonanz ein elementares biologisches Bedürfnis ist, ohne das wir letztendlich gar nicht leben können."

Wissenschafterinnen und Wissenschafter haben in unterschiedlichsten Studien nachgewiesen, dass ein Gemeinschaftsgefühl alle Aspekte unseres Wohlergehens - körperlich, geistig, emotional - positiv be-

einflussen kann. Hier seien nur einige Beispiele erwähnt, die ich einem Artikel des Forbes-Magazins<sup>6</sup> entommen habe:

- + In einer Studie mit 3.000 von Brustkrebs betroffenen Krankenschwestern hatten jene Frauen ein viermal höheres Sterberisiko, die weniger als zehn enge Freundinnen oder Freunde hatten.
- + Eine Studie an schwedischen Männern hatte folgendes überraschendes Ergebnis: der zweitgrößte Risikofaktor für Herzinfarkt bei diesen Männern war, nur wenige Freunde zu haben.
- +Eine weitere Untersuchung zeigte, dass es Menschen mit chronischen Erkrankungen besser geht, wenn sie ihre Erfahrungen mit jenen teilen können, die Ähnliches durchmachen auch wenn diese Personen nicht zu ihren Freunden zählen.
- + Eine weitere Forschungsarbeit identifizierte "soziale Kontakte und Familie" als den jenen Faktor, der unsere gesamte Lebenszufriedenheit am stärksten beeinflusst.

#### resumée

Ich lernte im Laufe meines Lebens also zwei wesentliche Dinge in Hinblick auf Resilienz. Beide halte ich für enorm wichtig, um ein Leben zu führen, in dem Krisen keine Bedrohungen, sondern Herausforderungen darstellen: einerseits immer wieder in liebevollen Kontakt mit mir selbst zu kommen, in mir selbst zu ruhen; und andererseits in ehrlichen und bereichernden Kontakt mit anderen Menschen treten zu können. Dies gilt für das Privatleben genauso wie für unsere berufliche Tätigkeit. Es versteht sich von selbst, dass ein gewisses "Wir-Gefühl", ein guter Teamgeist, Respekt und Anteilnahme zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den Erfolg eines Unternehmens enorm wichtig sind. Und dass es nicht nur für Führungskräfte wesentlich ist, auch in Krisenzeiten innere Ruhe bewahren zu können und zu wissen, woher sie Kraft bekommen. Von anderen unabhängig zu sein, das Glück in sich selbst zu finden und Wohlgefühl auch alleine herstellen zu können, macht frei. Aber wir alle bewältigen Krisen leichter, wenn wir Unterstützung und Mitgefühl erfahren. Es ist deshalb von großer Bedeutung, sowohl die inneren als auch die äußeren Ressourcen zu nutzen, um eine starke Resilienz aufzubauen.

Zum Abschluss des ersten Seminar-Wochenendes unserer Frauengruppe gab die Leiterin uns bunte Wollknäuel in die Hand. Wir standen in einem großen Kreis und banden uns die Enden der Wollfäden um die Hüften. Dann warfen wir uns in einem wilden Durcheinander unsere Knäuel zu, worauf sich die jeweilige Fängerin den Faden einmal um die Hüfte wickelte und die Wolle einer anderen zuwarf - sodass am Ende ein großes, buntes, starkes "Spinnennetz" entstand, in das wir alle eingebunden waren. Seit dieser Erfahrung löst der Begriff "Spinnweben" ein wohlig-freudiges Gefühl von inniger Verbundenheit in mir aus. Alles andere als "verstaubt, alt und schaurig." Ich achte mittlerweile sehr darauf, mich regelmäßig auf allen Ebenen - körperlich, emotional und mental - von innen wie von außen zu nähren. Denn die nächste Krise kommt bestimmt! :-)

# Mögen alle Wesen glücklich sein!

#### Quellen / Literaturhinweise

- <sup>1</sup> hierzu gibt es zahlreiche Methoden, wie zum Beispiel die Metta-Meditation (dazu kann ich Ihnen die Bücher der Vipassana-Meditationslehrerin Marie Mannschatz wärmstens ans Herz legen, die ich bei einem Seminar persönlich kennen lernen durfte und sehr schätze, z.B. "Liebe und loslassen durch Meditation das Herz öffnen")
- <sup>2</sup> Besonders empfehlen kann ich zum Beispiel die Methode des "Dämonen fütterns" bei jeder Art von Problemen ("Den Dämonen Nahrung geben", von Tsültrim Allione), die sich von der uralten, u.a. auch in Tibet praktizierten Chöd-Praxis ableitet;

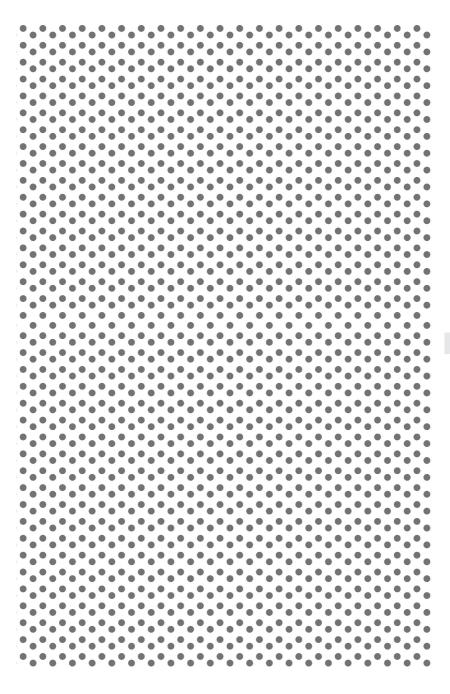
Eine Empfehlung speziell für körperorientierte Übungen: "Embodying Well-Being oder: Wie man sich trotz allem wohl fühlen kann", von Julie Henderson

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> val. dazu "Das Buch vom Summen. The Hum Book" von Julie Henderson

 $<sup>^{4}</sup>$  vgl. dazu zum Beispiel die Werke von Rupert Sheldrake zum morphogenetischen Feld

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> vgl. www.gerald-huether.de

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> vgl. http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2011/07/14/promoting-wellness-vs-illness-its-all-about-we-vs-i/





GO CRISES! Warum wir Krisen "brauchen" oder: Von der bedrohlichen Gefahr zur willkommenen Chance

von Harald Danzmayr

## PREVIEW:

Be part of it | Kloake | Sorge für deine eigene Konjunktur | Innovation und Krise | Kondratieff-Zyklen | Wirtschaft braucht Krisen | die spinnen die Finnen | Vertrauen ist das Amalgam gemeinsam überwundener Krisen | Würstelbrater | Brutstätten der Konformität | ich denke also spinn' ich | Medien meiden | Resonanzgesetz | lobe dich selbst | elevator pitch zur Persönlichkeitsstärkung | aus heiligen Kühen blutige Steaks machen | raus auf die Bühne | Outing+Standing = OutStanding | existere | verborgene Feinde | frei von versus frei für | typische Wachstumskrisen von SWU's | das slow grow-Prinzip | Pionierkrise | Autonomiekrise | Kontrollkrise | Bürokratiekrise | Bullshit | Effizienz vor Effektivität!? | EPU's | Gründungsreport Gesundheitskoller | wie aus einer bedrohlichen Krise eine willkommene Chance wird | herzlichst aus Ottensheim |

121

# sorge für deine eigene konjunktur!

Krise war das Wort des Jahres 2009. Alle redeten darüber und wollten in Form eines sozialen Masochismus dabei sein. "Be part of it" schien das Leidensmotto zu lauten. Alte Leichen wurden aus dem Keller geholt und zu den neuen Leichen gelegt. Man nützte die aktuelle Kloake, um von überall her noch ein Stückchen Scheiße anzuhäufen. Ohne das jetzt überstrapazieren zu wollen. Längst ist bekannt, dass ein "management by crises" eine Motivation bei der Belegschaft mobilisiert, die bei gut laufenden Geschäften und klarem Himmel nicht zu haben ist. Das Management nützt die düsteren Prognosen, um sich für magere Zeiten zu rüsten, und verstärkt diesen Effekt im Sinne einer Self-fullfilling-prophecy. Oder wir halten es mit den Optimisten und ihrem Credo: Stell dir vor es ist Krise und keiner geht hin!

# innovation und krise: die kondratieff-zyklen

Das Wirtschaftsleben ist undurchsichtiger und unberechenbarer als je zuvor. Wirtschaftliche Erklärungsversuche für die aktuellen kritischen Entwicklungen weltweit greifen zu kurz, wir haben es mit echten psychologischen Phänomenen zu tun. Für uns als Individuen spielt es keine Rolle, ob wir uns in einer Rezession oder Stagnation befinden, weil wir für unsere eigene Konjunktur sorgen und damit nicht in diese Viktimisierungs-Falle stolpern. Wir fühlen uns nicht als Opfer, sondern versuchen aus jeder Situation das Beste zu machen, neue Chancen zu entdecken, uns weiter zu entwickeln. F. Glasl bezeichnet Entwicklung in seinem Modell der dynamischen Unternehmensentwicklung als Weg von Krise zu Krise. Darin wird Krise als immanenter Bestandteil jeder sinnvollen und evolutionären Entwicklung benannt. So what? Go crises! Gerade in den Übergängen von Stufe zu Stufe kommt es immer wieder zu Krisen. Das beginnt bei den Makrozyklen der historisch-wirtschaftlichen Entwicklung z.B. in Form der Kondratieff-Zyklen und setzt sich bei den Mikrozyklen der individuellen Entwicklung z.B. bei Erik Erikson oder dem niederländischen Anthroposophen Lievegoed fort.

Matthias Horx hat in seinem großartigen "Buch des Wandels" Finanzblasen zu den großen technologischen Zyklen in Beziehung gesetzt. In den Tälern der Innovationsgeschichte, wenn keine neue, durchschlagende produktionssteigernde Technologie zur Verfügung steht, in diesen "Winter-Phasen", wenn die wilden Rösser der Innovation ermüdet sind, sucht das Kapital verzweifelt nach einer Anlage, mit der es sich vermehren kann. Es beginnt dann, um sich selbst zu kreisen. Es entwickelt Tricks, Tarnungen, Täuschungsmanöver. Es wird spekulativ.

Den Grundrhythmus dieses System bilden die Kondratieff-Zyklen, jene großen Wellen der technologischen Schlüsselinnovationen, die der russische Ökonom Nikolai Kondratieff schon in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts beschrieb. Dessen Überlegungen wurden dann von Schumpeter, dem österreichischen Ökonomen, in seiner "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" weiter ausgearbeitet. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts - im 1. Kondratieff-Zyklus liefen die Baumwollspinnereien heiß, Europa wurde von den napoleonischen Kriegen erschüttert, die nicht nur Verderben, sondern auch Gewerbefreiheit und Bürgerrechte in viele Teile des Kontinents brachte. Als die Welle der "Biedermeier-Prosperität" verebbte, folgten die politischen Unruhen der 1848er Zeit. Das erstarkte Bürgertum verlor sein Kapital zum Teil wieder in der Telegraphenblase von 1840 und der großen Eisenbahnblase von 1857, 2 Spekulationswellen, in denen auch "der kleine Mann" sein Geld in Eisenbahn- und Telegraphieaktien anlegteund verlor. Der Gründerboom, der mit der Eisenbahn über Europa und Amerika kam, endete in einem großen Crash 1873. Und so ging es weiter. Der nächste Boom folgte um die Jahrhundert-Wende mit dem Durchbruch der Elektrizität. Vielfältige Industrien und Infrastrukturen entstanden. die Weltkriege beendeten die Euphorie des frühen Jahrhunderts, bis nach dem 2. Weltkrieg die Petrochemie ihren Siegeszug antrat. Und das größte Innovationsprojekt aller Zeiten anhob, das dem westlichen Teil der Welt das "Wirtschaftswunder" brachte: das Auto-Straße-System. Die Informationsrevolution der 80er Jahre machte die alten Fließband- und Kommandosysteme, die bis dahin die Fabrikwirtschaft dominiert hatten, obsolet. Tausende alter Fabriken gingen bankrott: wer nun erfolgreich sein wollte, musste Marketing beherrschen, Prozesswirtschaft, Outsourcing, Kommunikation. Um eine neue Wirtschaftsdynamik möglich zu machen, müssen die alten Kartelle und Methode zerstört werden. Mit anderen Worten: KRISEN SIND DAS FUNDAMENT des technisch-ökonomischen Prozesses.

Spekulationskrisen erzeugen in einer Art Seiteneffekt jene Wissensund Infrastrukturen, auf der sich die nächste Welle der Produktivität überhaupt erst entfalten kann. So legte die Tulpenblase von 1636 den Grundstein für die außergewöhnlichen Züchterkenntnisse der Holländer. Tausende von Gärtnern verfeinerten ihre Kenntnisse über die Pflanzenzucht, Dünger und Vermehrung, um der gewaltigen Nachfrage nach Tulpen Rechnung zutragen. Dieses Wissen wurde zum Kapital für die Zukunft. Bis heute sind die Niederländer die exportstärkste Agrarnation der Welt, inzwischen schaffen sie sogar Tomaten, die schmecken ...

Die Eisenbahnspekulation des 19. Jahrhunderts kostete vielen Sparern beidseits des Atlantiks, darunter auch Handwerkern, Händlern, sogar Dienstmädchen, das letzte Geld. Aber sie schuf innerhalb weniger Jahre ein durchgängiges Schienennetz zwischen London, Schottland, Mittelengland und Wales. Die Schienenwege machten Englands Industrie leistungsfähiger und führten zum Aufschwung um 1900. Das Platzen der Blase demokratisierte obendrein die Technologie: Die Eisenbahnen konnten nach dem Crash auch von den Armen genutzt werden, weil die Fahrscheinpreise ins Bodenlose fielen.

Der Zusammenbruch des "Neuen Marktes" im Jahr 2001 hinterließ uns jenen Glasfaser-Daten-Highway, der eine Zeit lang nutzlos und völlig überdimensioniert erschien. Doch genau auf dieser nun billig gewordenen Infrastruktur bauten die Telekomfirmen den Internet-Handy-Boom auf. Das Internet 2.0, der Erfolg von iTunes, Youtube, Facebook etc. konnte nur durch gigantische Datentransfervolumenen entstehen.

Man kann Finanzblasen als Beweis für das Nichtfunktionieren der

kapitalistischen Wirtschaft begreifen. Aber wenn wir Ökonomie als lebendiges, adaptives, evolutionäres System verstehen, das auf vielfältige Weise mit der Gesellschaft kommuniziert, müssen wir genau andersherum denken: KRISEN sind Störungen von Systemen, die sich durch diese Störungen neu erfinden. Wirtschaft braucht KRISEN, wenn sie innovativ bleiben will. Sie bahnen auch neuen politischen Ordnungen den Weg, denn Wirtschaft und Politik sind symbiotische Systeme.

SCHUMPETER sprach nicht nur von der "KREATIVEN ZERSTÖRUNG", sondern auch von "neuen Kombinationen und Verbindungen", mit denen Unternehmer die Welt voranbringen. In Krisen werden die Karten neu gemischt. Nischenspieler wachsen rapide, schwache opportunistische Wertschöpfungen segnen das Zeitliche. Aus den Raupen der alten Ökonomie werden die Schmetterlinge neuer Perspektiven. "Ich liebe Krisen. Sie geben mir Energie und ich kann mich spüren, wenn die Lage aussichtslos erscheint," meint etwa DEDON-Gründer und Eigentümer Bobby Dekeyser in seiner völlig verrückten Geschichte "Unverkäuflich".

# die spinnen die finnen ...

Diese Symbiose von Wirtschaft und Politik zeigt Matthias Horx eindrucksvoll am Beispiel von Finnland: Im Jahre 1993 geriet im Norden Europas, wo die Sommer kurz und die Winter dunkel sind, ein kleines Land in eine große Krise:

Finnland verlor innerhalb eines Jahres 17% seines Bruttosozialproduktes; etwa genauso viel wie das Deutsche Reich und die USA in der Weltwirtschaftskrise von 1928 - 1931. Die Arbeitslosigkeit schnellte von 3 auf 19% empor.

## was war passiert?

Im Grund ist es ganz einfach: Eine Wirtschaftsform hatte sich überlebt. In der Nachkriegsökonomie konnte die finnische Wirtschaft eine komfortable Nische am Rande Europas besetzen. Stahlwerke und große Eisenhütten prägten das Land, Forstwirtschaft und Papierindustrie beschäftigten zigtausende Menschen. Eine Art Genlemen's

Agreement zwischen Russland und Finnland machte die finnischen Werke zu Dauerlieferanten der maroden und völlig unproduktiven Sowjetökonomien. Und nun kollabierte nach dem Fall des Eisernen Vorhangs Russlands Wirtschaft.

Wie reagierten die Finnen auf das Desaster? Nein, sie liefen nicht vor Angst auf die Strasse, sie veranstalteten keine Angst- und Betroffenheits-Talkshows. Sie begannen einen harten, fairen, pragmatischen Diskurs über die Zukunft ihres Landes, an dem viele Bürger aktiv teilnahmen - in Gemeinden, Bürgerversammlungen, Medienforen, im Fernsehen und im Parlament. Und dann handelten sie auf allen gesellschaftlichen Ebenen in konzentrierter Aktion.

Finnland ist ein merkwürdiges Land. Die Temperaturunterschiede eines Jahres können bis zu 80 Grad betragen; Finnen verfügen über eine hartnäckige Arbeitsmoral gepaart mit Neugier und Weiterbildungswillen, dazu kommt eine ausgeprägte sozialstaatliche Ader, die aber in einer ebenso ausgeprägten Bürgergesellschaft ankert. Dass Frauen so gut arbeiten können und müssen wie Männer, war in einem waldreichen Land an der Frostgrenze nie eine Frage - männliche Patriarchen kann man sich unter solchen Lebensbedingungen nicht erlauben. Die Bildungswege stehen den Frauen schon lange offen, ebenso wie die Karrierewege in Politik und Wirtschaft.

Die Finnen haben die höchste Selbstmordrate Europas, gehören aber zu den glücklichsten Nationen der Welt. Wenn es darum geht, Emotionen zu zeigen, werden sie von einem heiligen Ernst erfasst. Finnen feiern auch unglaublich viele Feste, saufen bisweilen zu viel, aber Ausgleich finden sie massenhaft in naturnahen Sportarten wie Jogging, Skilanglauf, Schwimmen, Rudern und Radfahren. Kaum ein Finne macht keinen Ausdauersport, wozu er von Krankenkassen, aber auch Nachbarn, Kollegen, Lehrern sanft genötigt wird.

Finnland ist eine Kulturnation, in der nicht nur die höheren Schichten gebildet sind. Das allgemeine hohe Bildungsniveau führt zu starkem Interesse an Theater oder Oper, an Literatur oder Musik. Der Anteil der registrierten Bibliotheksbenutzer ist Weltrekord, er lag in den neunziger Jahren bei rund der Hälfte der Gesamtbevölkerung! In den

meisten Industriestaaten verbringen die Menschen immer mehr Zeit vor dem Fernseher, in Finnland wurde dagegen stets mehr Zeitung gelesen. Heute hat das Land die höchste aktive Nutzungsrate von Breitband-Internet (gegen 100%). Bereits 1987 schloss Finnland als erstes europäisches Land seine Universitäten an das Internet an.

Finnen sind heimattreu und kosmopolitisch zugleich, nicht nur weil finnische Firmen wie Nokia heute auf Weltniveau agieren, sondern weil Englisch eine allgegenwärtige Zweitsprache ist. Es gibt nur wenige synchronisierte Filme und übersetzte Literatur ins Finnische.

In der großen Krise von 1993 wurde der Sozialdemokrat Paavo Lipponen Premierminister und bildetet die sog. Regenbogenregierung, eine Allparteienkoalition, die sowohl Grüne wie Sozialisten und die Konservativen integrierte. Damit konnte das Parlament schnell und entschlossen reagieren. Was folgte war praktisch in allen Schritten vom Konsens der finnischen Bevölkerung einschließlich der Gewerkschaften getragen; eine eiserne Sparpolitik, die Abwertung der Währung, drastische Privatisierungen, und enorme staatliche Investitionen in die Zukunftssektoren Forschung und Bildung.

So kamen die Finnen aus der Krise. Sie erfanden praktisch ein neues Geschäftsmodell. Eine Wissensökonomie mit hoher Bürgerbeteiligung und staatlicher Dominanz.

Im finnischen Schulsystem gibt es keine Klassenwiederholungen; es gibt auch keine Privatschulen und keine Schulgebühren, aber dafür Gratismahlzeiten in jeder Ganztagsgesamtschule. Nach der Pflichtschule gehen 94% in das dreijährige allgemein- oder berufsbildende Gymnasium - über 90% der jungen Generation macht das Abitur. Jede Schule hat völlig autonome Möglichkeiten der Pädagogik und Unterrichtsgestaltung; Lehrer sind keine Beamte, sondern gut bezahlte Fachkräfte mit hohem Sozialprestige.

Wie konnte Finnland dieser Wandel gelingen? Die größte Ressource des Landes ist nicht Fichtenholz oder Eisenerz oder Handy-Technik, sondern das Vertrauen der finnischen Bürger; in den Staat der nicht als korrupter Kleptokrat gesehen wird, obwohl die Steuern traditionell hoch sind - sondern als gewähltes Organ der Bürger. In die Wirt-

schaft. In die lokalen Strukturen der Bürger und der Verwaltungen. Und in sich selbst.

**Vertrauen** ist die kostbarste Ressource für das Gelingen des Wandels. Sie ist die Gegendroge zu Angst, Macht und Zynismus. Vertrauen reduziert den Aufwand von Komplexität, wie uns schon Systemiker-Papst Niklas Luhmann wissen ließ, weil sie alle Wege verkürzt und alle Kommunikation mit der Aura des Gelingens versieht. Sie fördert Kooperation statt Hierarchie.

Wo Vertrauen die Gesellschaft prägt, sind Prosperität und Stabilität fast eine automatische Folge. Aber es entsteht nicht von alleine ... Vertrauen ist ein Amalgam gemeinsam überwundener Krisen.

# von prognosen und prophezeiungen

However: Krisen kommen und gehen. Lassen sie sich davon nicht beirren, sondern machen Sie einfach Ihr Ding. Pfeifen Sie auf den Markt und die Chancen, die er möglicherweise bietet. Bis man dort angekommen ist, wird alles wieder anders sein – das ist des öfteren so geschehen bei den Arbeitsmarktprognosen bzgl. Lehrern und Ärzten. Richten wir uns also nicht nach irgendwelchen externen Prognosen, denn sie treffen selten zu. 1920 wurde vorhergesagt, dass sich in 50 Jahren jeder in seinem eigenen Flugzeug fortbewegen würde. Es ist das Auto geworden … wenn man sich allerdings die heutigen Gyrocopter ansieht, könnte diese Prognose mit einem halben Jahrhundert Verspätung tatsächlich noch eintreten …

#### Die Geschichte vom Würstelbrater

Ein Mann lebte am Straßenrand und verkaufte heiße Würstchen. Er war schwerhörig, deshalb hatte er kein Radio. Er sah schlecht, deshalb las er keine Zeitung. Aber er verkaufte köstliche heiße Würstchen. Das sprach sich herum und die Nachfrage stieg von Tag zu Tag. Er kaufte einen größeren Herd, mußte immer mehr Fleisch und Brötchen einkaufen.

Er holte seinen Sohn von der Universität zurück, damit er ihm half. Aber dann geschah etwas ... Sein Sohn sagte: "Vater, hast du denn nicht Radio gehört? Eine schwere Rezession kommt auf uns zu. Der Umsatz wird zurückgehen. Du sollst nichts mehr investieren!"
Der Vater dachte: "Mein Sohn hat studiert. Er schaut Fernsehen, hört Radio, liest Zeitung. Der muß es wissen." Also verringerte er seine Fleisch- und Brötcheneinkäufe, sparte an der Qualität des Fleisches. Er verringerte seine Kosten, indem er keine Werbung mehr machte. Und das Schlimmste: Die Ungewissheit vor der Zukunft ließ ihn mißmutig werden im Umgang mit seinen Kunden. Was passierte daraufhin? Sein Absatz an heißen Würstchen fiel über Nacht. "Du hattest recht, mein Sohn", sagte der Vater zum Jungen, "es steht uns eine

Und die Moral von der Geschicht'? Hör' auf deine Kinder nicht!

## glaube deinen kindern nicht!

schwere Rezession bevor."

Geben Sie acht, welche Bildung Sie Ihren Kindern zukommen lassen. Die meisten Universitäten sind sich selbst reproduzierende Systeme, Brutstätten der Konformität, indoktriniert vom Allgemeingültigen und unterstehen dem Diktat von Validität. Reliabilität und Obiektivität. Sie werden angeführt von hochdotierten Professorensöldnern mit ihren hörigen Sekundanten, die ganze Studentenarmeen gleichschalten, welche dann ihrerseits die Unternehmen erobern und nach der gleichen Strategie zu Fall bringen. Ausnahmen bestätigen wie immer die Regel: mir einzig bekannt im deutschsprachigen Raum für ihren progressiven Zugang zu Bildung, Wissen und Denken ist die Zeppelin University in Friedrichshafen am Bodensee. "Ich will keinen Mainstream und keine Massenbeschallung", sagt Präsident Stephan A. Jansen in einem Standard-Interview. Unis bringen keine richtigen Rebellen mehr hervor, wir brauchen keine Eliten sondern Pioniere, Entscheider. Unternehmer und kreative Köpfe. Dort hat man im Sinne des sokratischen Erkenntnisideals den Mut zur Lücke und zur Frage. Es wird auf der Ebene des Nichtwissens und der Wahrscheinlichkeit und nicht auf der Ebene des Wissens und der Wahrheit gearbeitet. Gelehrt wird interdisziplinär, und international und individualisiert, in Eigenverantwortung und Eigenrhythmik für Eigenwillige. Das Masterstudium dort ist ein Spiel unter Erwachsenen, unter Selbstbildenden, die Studenten entwickeln das Curriculum – und noch weiter – die ganze Uni mit. Da traditionelle Universitäten diszipliniert organisiert sind, werden sie als Problemlöser den modernen Krisen, die undiszipliniert auftreten, nicht mehr Herr. Mit diesem Anspruch kann es auch nicht mehr um das Auswendiglernen alter Lösungen gehen, sondern um das Inwendiglernen neuer Fragen. Es scheint sie also noch zu geben, die Sehnsucht der Universitäten, nämlich ein Ort der Resonanz und Provokation zu sein … (www.zeppelin-university.de)

#### Oder wie es Rilke so schön ausdrückt:

"Es handelt sich darum, alles zu leben. Wenn man die Fragen lebt, lebt man vielleicht allmählich, ohne es zu merken, eines fremden Tages in die Antworten hinein."

## medien meiden!

Ein Anagramm, wie schön ;-) Verzichten Sie mal für eine gewisse Zeit lang auf die Abendnachrichten und schützen Sie sich vor dem täglichen Medienmüll, der uns mental vergiftet. Aus diesem Kreislauf heraus kommt man nur, indem man aussteigt, also: ohne Nachrichten ins Bett gehen, keine Tageszeitung lesen, seine TV- und Filmgewohnheiten überprüfen - denn durch die medialen Kernthemen wie Unglück, Hungersnöte etc. bauen wir ein enormes Resonanzfeld des Mangels. der Armut, Sorgen und Ängste auf. Lassen Sie es sich eine Woche lang richtig gut gehen. Lesen Sie nur erbauende Literatur. Sehen Sie sich nur Mut machende Filme an. Hören Sie nur erhebende Musik. Treffen Sie sich nur mit Menschen, die Sie gerne mögen und die Sie nicht anstrengen. Schreiben Sie liebevolle Briefe. Halten Sie Ihre Gedanken in einem Tagebuch fest. Lassen Sie sich das Leben nicht medial vorkauen, sondern erschaffen Sie sich Ihre eigene Wirklichkeit. Schreiben Sie Ihr eigenes Buch, drehen Sie ihren eigenen Film, entdecken Sie Ihr Leben als einzigartiges Abenteuer!

Wie wir am Beispiel des Würstelbraters gesehen haben, wirken hier starke psychologische Kräfte – u.a. die sich selbsterfüllende Prophe-

zeiung (*self-fulfilling prophecy* nach R.K. Merton). Darunter versteht man eine Vorhersage, die sich deshalb erfüllt, weil sich der Vorhersagende, meist unbewusst, so verhält, dass sie sich erfüllen muss.

Das, was du heute denkst, wirst du morgen sein. (BUDDHA)

# das resonanz-gesetz

Bestätigt wird dieses Modell zunehmend aus energetischer Sicht durch das universelle Gesetz der Resonanz (Resonantia = Echo, Widerhall, Nachklang, Mitschwingen). Auch wenn das Nachfolgende ein wenig esoterisch klingen mag, so ist es doch ein wissenschaftlich gut untersuchtes Phänomen (siehe Pierre Frank: Das Gesetz der Resonanz). Durch das Gesetz der Resonanz verstehen wir, wie alles im Universum über Schwingungen miteinander kommuniziert. Alle Dinge und Lebewesen in der uns bekannten Welt besitzen eine Eigenschwingung. Auch alle Organe und Zellen unseres Körpers – bis auf DNA-Ebene. Ebenso die Materie. Einiges schwingt mit der gleichen oder einer ähnlichen meist aber mit unterschiedlicher Frequenz.

Unser Resonanzfeld ist eine Art Matrix, die tief in uns schwingt. Sie sendet Informationen nach außen, die unserem Wesenskern entsprechen, und zieht nur Gleiches in unser Leben. Wir können unser Umfeld daher auch als eine Art "Ablesesystem" nutzen. An dem, was auf uns zukommt, oder an dem, was wir anziehen, können wir ablesen, wie wir in unserem Innersten programmiert sind (vgl. auch die Mechanismen der Spiegelung und der Projektion). Und dabei spielen unsere innersten Überzeugungen, die sog. Glaubenssätze oder Beliefs eine entscheidende Rolle. Sie schreiben quasi das Drehbuch unseres Lebens. Denn gerade unsere emotional untermauerten und gespeicherten Überzeugungen sind es, die ein gewaltiges Resonanzfeld aufbauen und erhalten. Das Gesetz der Resonanz sagt immer JA. Es bestätigt uns immer in unserem Glauben. Es widerspricht uns nicht. Glaubt man, dass sein Leben nichts ausmacht oder keinen tieferen Sinn besitzt, wird man genau dies bestätigt bekommen. Glaubt man,

dass einem eine tiefe, wahrhaftige Liebesbeziehung zusteht, Geld, innerer und äußerer Reichtum, ... wird sich genau dies in seinem Leben bestätigen. Dem Gesetz der Resonanz folgend, kann sich nichts Anderes in unserem Leben verwirklichen. Der Glaube ist die alles entscheidende Kraft. Entscheiden Sie sich und richten Sie Ihr Leben danach aus! Sind wir mit unseren Gedanken in unserer Angstenergie gefangen, ziehen wir weitere Erfahrungen in unser Leben, die unsere Ängste bestätigen. Wir erinnern uns: Gleiches zieht Gleiches an. Wir kreieren durch unsere Ängste geradezu das, wovor wir uns fürchten. Beschäftigen wir uns mit dem Mangel, dann erschaffen wir das Resonanzfeld von Mangel. Beschäftigen wir uns mit der Fülle, bauen wir ein Resonanzfeld der Fülle auf.

Dieses Universalgesetz machen sich auch Sportler durch die Kraft der Visualisierung im Mentaltraining zunutze: Sportler lassen ihren Wettkampf vor ihrem geistigen Auge ablaufen. Sie müssen das Resonanzfeld des Sieges aufbauen. Je intensiver sie sich auf das gewünschte Ziel einstellen, je intensiver sie den "Sieg" durchdenken, "sehen" und spüren, desto vollkommener entwickeln sie ein Resonanzfeld, das sie aussenden und das andere empfangen. Damit locken sie all jene in ihr Leben, die ihnen beim Erreichen ihrer Ziele helfen.

Das Ganze funktioniert aber auch im beruflichen Kontext, indem man wichtige Treffen oder Termine im Geist durchspielt und sich den gewünschten Ausgang vorstellt. Da dieser Vorgang der mentalen Resonanz über das System des Unterbewußtseins funktioniert, ist es wesentlich, dass man dieses auch richtig programmiert. Das Unterbewusste versteht z.B. keine Verneinung - d.h. man kann sich zwar 1000 Mal vorstellen, keinen rosa Elefanten zu sehen, bloß funktionieren wird das nicht, weil auch in der Negation immer das ungewünschte Bild mit dabei ist, und man bald nur mehr rosa Elefanten in sein Leben ziehen wird. Achten Sie auf ein gutes Wording, das den gewünschten Zustand positiv und attraktiv beschreibt. Die Literatur in diesem Bereich ist Legion, bitte an entsprechender Stelle nachlesen. Und nun zur Quintessenz: Die schnellste Art, das optimale Resonanzfeld aufzubauen ist: **Loben Sie sich selbst!** (ganz im Gegensatz

zum Alt-Paradigma "Eigenlob stinkt"). Schenken Sie sich selbst Achtung und Anerkennung!

# elevator pitch zur persönlichkeits-stärkung

In dieser Technik der "Aufzugspräsentation" stellen Sie eine komprimierte Aussage über Ihre Persönlichkeit zusammen. Sie heißt deswegen so, weil man häufig nur kurze Zeit zur Verfügung hat, um andere Personen von sich zu überzeugen, manchmal nur die gemeinsame Fahrt im Lift nach oben/oder unten (?). Erinnern Sie sich! Es gibt so viele Dinge, die Ihnen gelungen sind. Streichen Sie all Ihre Vorzüge hervor. Und dann denken Sie noch mal richtig nach. Was gibt es noch, worauf Sie stolz sein können, wenn Sie es sich erlauben würden? Atmen Sie einmal tief ein und aus. Lesen Sie sich Ihre Liste langsam durch. Spüren Sie in sich hinein, wie es sich anfühlt. Verbinden Sie sich mit Ihren vergangenen Erfolgen. Loben Sie sich dafür: Das bin ich. Das alles kann ich. Dazu bin ich fähig. Am besten laut und vor dem Spiegel wiederholen. Und formen Sie dann daraus Ihre one-minutestory, Ihren fucking elevator pitch, indem Sie sich durch gedankliche Bilder, Vergleiche und Beispiele authentisch, interessant und anders darstellen. Wenn Sie zu sich stehen können, wie Sie wirklich sind, sind Sie bei sich angekommen. Lieben Sie sich für Ihren Ballast, für Ihre Umwege, für Ihre Fehler. Willkommen im Club der Unfertigen!

# pfeif' auf die eltern!

So – schlachten wir eine weitere heilige Kuh und machen blutige Steaks daraus: Pfeiffen Sie auf Ihre Eltern! In den meisten Fällen haben sie keine Ahnung von dem, was uns bewegt und berührt. Häufig sollen wir bloß deren ungelebten Anteil realisieren. Sie sagen uns zwar, sie meinen es gut, wenn sie uns etwas raten, auch wenn es für uns nichts bedeutet. In Wirklichkeit reagieren sie entweder auf den Markt, oder sie delegieren ihre ungelebten Wünsche an uns und erwarten sich, dass wir diese erfüllen. Man musst bereits als relativ junger Mensch taub werden für ihre Ratschläge. Sie haben keine Ahnung

vom Leben, wie es sein wird, sondern bloß von dem, wie es bisher war – und das betrifft uns nur sehr entfernt.

Von den Kindern: ... sie kommen durch euch, aber nicht von euch ... Ihr dürft ihnen eure Liebe geben, aber nicht eure Gedanken, denn sie haben ihre eigenen Gedanken ... ihr dürft euch bemühen, wie sie zu sein, aber versucht nicht, sie euch ähnlich zu machen .Denn das Leben läuft nicht rückwärts, noch verweilt es im Gestern. (Khalil Gibran)

Achten wir unsere Eltern, aber nehmen wir sie nicht weiter wichtig. Machen wir unser eigenes Ding! Kommen wir uns selbst auf die Schliche! Lassen Sie uns keine Imitatoren sein, sondern rausspringen und etwas Neues machen- etwas, das unseren Eltern nie im Traum eingefallen wäre, sonst ist es immer der gleiche Akt, nur von anderen Schauspielern inszeniert, das abgedroschene Drama. Also raus auf die Bühne – und tun wir, was wir tun müssen!

"Ein erwachsener Mensch ist jemand, der keine Eltern braucht." (OSHO)

"Es gibt kein richtiges im falschen Leben." (Adorno)

# outing + standing = outstanding

Große Ideen werden häufig im Stillen und Kleinen geboren. Wir müssen selbst dafür sorgen, dass unsere Sache auch wahrgenommen wird. Das ist keine leichte Sache bei dem bestehenden Überangebot von fast Allem. Außerdem brauchen wir ab dem Moment des "Outings" ein entsprechendes "Standing" und einen langen Atem.

"Menschen mit einer neuen Idee gelten so lange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat." (Mark Twain)

Jetzt heißt es Farbe zu bekennen und zu dem zu stehen, was wir sind oder behaupten zu sein. Sei es eine Ausstellung, die wir planen oder Interviews, die wir führen, oder ein Werkstück, das wir anfertigen, ein Gründungskonzept für unsere Geschäftsidee, ein Vortrag über unser Parade-Thema etc. Bis zu diesem existenziellen Zeitpunkt waren wir im Schutz des Privaten, im Exil der Fantasie. Mit dem Schritt nach Außen entscheiden wir uns für Präsenz und Publizität. Wir betreten nun auch für Andere sichtbar die Bühne des Lebens und zeigen ihnen unser Stück ;-) Wir riskieren uns und setzen uns einer bestimmten Öffentlichkeit aus. Wir beginnen erst jetzt in diesem Augenblick des Auftritts im wahrsten Sinne des Wortes zu existieren, indem wir aus dem Hintergrund hervortreten (existere = hervortreten) und unsere sichtbare Gestalt zeigen. Das sind Wir.

Ab jetzt sind wir der Beobachtung, aber auch der Bewertung durch Andere ausgesetzt. Viele werden das, was wir machen, nicht gut finden. Kümmern Sie sich nicht darum! Glauben Sie nicht zu sehr an die Kraft des Feedbacks, denn dort sind Sie ohnehin nur auf der Bahn der Anderen und nicht auf der eigenen Spur. Andererseits kennt man in der Kommunikationspsychologie das Phänomen des Blinden Flecks, also jene Seite, die einem selbst nicht zugänglich ist. Um Ihre Persönlichkeit gezielt weiterzuentwickeln werden Sie Rückmeldung brauchen, aber höchst selektiv und nie ungefragt.

Besonders in der Bildungs- und Trainingsbranche hat sich dieser Unsinn weit verbreitet. Dort werden nach Seminaren den Teilnehmern sog. Feedback-Bögen vorgelegt, in denen diese dann z.B. die didaktische Kompetenz des Referenten bewerten sollen. Ja, wie denn bitte? Und außerdem weiß Dirty Harry:

"Mit Meinungen ist es wie mit Arschlöchern - jeder hat eins!" (Clint Eastwood)

Das ist ein Dilemma. Einerseits sollten wir uns nicht nach dem Urteil anderer richten, andererseits brauchen wir die anderen für unsere Botschaften, Dienstleistungen, Produkte. Wir müssen also selektiv Feedback einfordern in einem Netzwerk von Ver-rückten.

Und: "Feindschaft" motiviert. Denken Sie nur an Ihre bisherigen "ver-

borgenen Feinde". Häufig sind das Lehrer oder Verwandte, die uns klein halten wollten, uns nichts zutrauten etc. Denen sollten wir es beweisen. Das ist ein legitimes Motivationskonzept. In schwierigen Zeiten gilt daher das Motto: "Denen werde ich es zeigen!". Grundsätzlich sollten wir von innen heraus motiviert sein und uns selbst gut und genug sein, denn sonst bleiben wir ja wiederum auf deren Spur, weil wir uns immer noch nicht befreien konnten von alten Gefühlen, und unsere Leistung eine reaktive auf die Vergangenheit bezogene und keine proaktive auf die Zukunft bezogene ist. Das ist eine wichtige Kern-Differenz: Solange wir "frei von" etwas sind, verhalten wir uns immer noch reaktiv, retrospektiv und regressiv, weil wir ein Verhalten aus der Vergangenheit unter dem Deckmantel der Veränderung neu adaptieren, was zumeist aus Druck passiert. Im Gegensatz dazu entsteht ein Verhalten "frei für" aus Sog und Zug, indem man sich proaktiv, prospektiv und progressiv zu neuen attraktiven Zielen commitet. Im Normalfall ist unser eigener innerer Kritiker stark genug, da brauchen wir keinen Fremden, aber als Motivationskrücke gilt das zunächst noch. Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Ideen niemandem aufzwingen, denn sobald jemand das Gefühl hat, dass ihm etwas aufgezwungen wird, neigt er dazu, es abzulehnen. Aus irgendwelchen Gründen will sich der Mensch seine geistige Nahrung gern selber suchen, Sie müssen Ihre Ideen dort verstecken, wo man sie ohne große Mühe finden kann. Es ist ein bisschen wie bei der Suche nach Ostereiern, auch dort gilt es, mit dezenten Hinweisen den Suchenden auf die richtige Spur bringen. Die Entdeckung ist dann ganz allein sein Verdienst, auch gut ;-)

#### Man entzieht Wachstumskrisen den Boden, indem man nicht wächst.

Junge Unternehmen und v.a. sog. SWUs (schnell wachsende Unternehmen) durchlaufen nach der konventionellen Gründung mehrere typische Phasen, in denen sie häufig in Krisen geraten. Jede Wachstumsphase schafft ihre eigene Krise. Bleibt eine angemessene Reaktion aus, droht der Untergang des Unternehmens. Ein ganz aktuelles Beispiel ist das Unternehmen DiTech, welches nach einem zu raschen Wachstum gerade Insolvenz angemeldet hat. Wenn überhaupt - dann

orientieren Sie sich an Svenja Hofert's "Slow Grow"-Prinzip, lieber langsam wachsen als schnell untergehen. In sehr sympathischer und unkonventioneller Art fordert sie ein Umdenken, was angeblich erfolgreiche Gründungsstrategien betrifft. Diese 9 Thesen sind im folgenden Kasten zusammengefasst dargestellt:

1: Unabhängigkeitsstreben vor BWL

2: Praxis vor Business Planung

3: Aufträge vor Spezialisierung

4: Zeit vor Geld

5: Klar-Denken vor Groß-Denken

6: Besser werden vor Bestleistung

7: Machen vor Werben

8: Zeigen vor Verkaufen

9: Verändern vor Wachsen

In der konventionellen Unternehmungsgründung und -entwicklung haben sich typische Phasen heraus kristallisiert. In der Anfangsphase geht's um keine Managementfragen im engeren Sinn. Die Gründer sind mehr oder weniger unter sich, es wird informell, ausreichend und unkompliziert kommuniziert; die Zusammenarbeit ist kameradschaftlich und hoch motiviert, der Kundenkontakt direkt und problemlos. Das Informelle und Enthusiastische nimmt ab, wenn das Unternehmen wächst und neue Mitarbeiter eingestellt werden. Es braucht nun eine straffere Führung. Wenn die nicht gelingt, droht die PIONIER-KRISE. Die neuen Managementanforderungen frustrieren zumeist die Gründer, sie trauern den guten alten Tagen nach und halten am informellen Stil der Anfangstage fest. Konflikte und Streit mit Schuldzuweisungen entstehen. Ab jetzt braucht es ein funktional organisiertes, professionelles Managementteam.

Bei weiterem Wachstum steht die nächste Krise vor der Tür. Die Führungskräfte entfremden sich mehr und mehr vom Tagesgeschäft, weil

stärker zentralisiert wird, Fachabteilungen und mittleres Management reagieren frustriert und verlangen nach mehr Mitsprache. Die AUTONOMIEKRISE ist da.

Als Antwort darauf wird wieder dezentralisiert, den unteren Ebenen werden mehr Befugnisse und Partizipation eingeräumt. Dies führt nun bei weiterem Wachstum in die nächste Krise, weil die Führungsspitze befürchtet, die Kontrolle zu verlieren. Über Partizipation und bottom-up-Dynamiken verselbständigen sich die Subsysteme, zentrifugale Kräfte werden frei. Die KONTROLLKRISE ist da.

Nun werden Kontrollstäbe eingerichtet, horizontale Projektgruppen gebildet, komplexere Organisationsformen gestaltet, ... es entsteht mehr Papierkram, Kompetenzkonflikte werden häufiger, die Verwaltungsarbeit nimmt überproportional zu. Die BÜROKRATIEKRISE steht vor der Tür. Das was Harry G. Frankfurt so genial als Bullshit bezeichnet hat Einzug gehalten und verbreitet sich in Organisationen epidemisch. Ein erheblicher Anteil der täglich geleisteten Arbeitsstunden besteht aus simulierter Aktivität. Bürokratien mit wachsender Größe tendieren dazu, sich mit sich selbst zu beschäftigen. Sie wachsen - ohne dass die zu bewältigenden Aufgaben mitwachsen. Wie grauer Schleim verstopft diese Selbstbeschäftigung die Poren des Arbeitsalltages und hält uns davon ab, weniger, dafür Richtiges und Wichtiges zu tun. Die Effektivitäts-Frage drängt sich in den Raum und wird häufig durch irgendwelche Mc Kinsey's oder ähnliche Produktivitätsberater als Effizenz-Frage beantwortet. Nämlich durch die üblich gewordenen Cost-Cut-Maßnahmen wie v.a. Freistellungen und Kündigungen. Recht viel Besseres fällt einem auch nicht ein, wenn man die falschen Fragen stellt. Ab jetzt wird die aufgeblähte Bürokratiekrise zur Existenzkrise von Tausenden von Menschen, die möglicherweise ihren Arbeitsplatz verlieren.

Ich stelle mir oft die Frage nach dem Sinn des Wachstums. Dieser Frage begegnen wir nun aber nicht volkswirtschaftlich, auch nicht betriebswirtschaftlich, weil sich hier auch hochrangige Ökonomen darüber streiten, sondern auf individueller Ebene, auf der Ebene des einzelnen Menschens, der Gründerpersönlichkeit, die sich dafür ent-

scheidet, ein eigenes Unternehmen zu führen, SEIN Unternehmen und dabei bewußt auf Wachstum verzichtet, um einen unabhängigen Lebensstil zu kultivieren. Dieser Gründertyp nimmt ständig zu, allein die 300.000 EPU's in Österreich sprechen eine eindeutige Sprache. Einer davon ist Andreas Koller, ein best practise Beispiel zum Thema individuelle Resilienz: Er hat schon mehrere krisenhafte Veränderungen in seinem Leben positiv bewältigt und wird im Alter von 51 Jahren von seinem Unternehmen damit konfrontiert, dass man seine Dienste in der bestehenden Form nicht mehr in Anspruch nehmen möchte. Bis dahin war er Gesundheitsberater in einem großen Stahlkonzern und war auch wesentlich mitbeteiligt am Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für dieses Unternehmen. Als Berater durfte ich ihn in seine Selbständigkeit begleiten. Im Anschluss kann man sich im Gründungs-Report ein Bild davon machen, wie es gelingen kann aus einer bedrohlichen Krise eine willkommene Chance zu machen.

ANDREAS KOLLER: GRÜNDUNGS-REPORT

-----

gesundheitskoller.com:

Persönliche und betriebliche Gesundheitsförderung

#### Ausgangssituation

Herr Koller nimmt aufgrund einer internen Umstrukturierung die Chance wahr, dem Unternehmen weiterhin, aber in selbständiger Form erhalten zu bleiben. Es handelt sich um eine Mischung aus Push- und Pull-Gründung, einerseits gibt es im Unternehmen ein cost cut-Programm und daher keine ernstzunehmende Alternative im Unternehmen zu bleiben, andererseits ist er aufgrund seiner Persönlichkeit und seiner Kompetenzen eine Bereicherung für einen deutlich größeren Markt, für den er ausgezeichnet geeignet ist. Eine wesentliche unternehmerische Qualität, nämlich sich bietende Gelegenheiten wahr- und annehmen, hat er dabei eindrucksvoll unter Beweis gestellt. Aufgrund der existenziellen Absicherung durch garantiertes Auftragsvolumen in den nächsten 3 Jahren ist das geradezu eine ideale Gründungssituation. Die Selbständigkeit ist bei ihm großteils mit positiven Emotionen besetzt - Aufregung, Euphorie und Stolz -, hin und wieder mischen sich Zweifel und Sorgen dazu, was zu einem so prägnanten neuen Lebensabschnitt wohl dazugehört.

#### Das Angebot: stärkenorientiert und hoch-authentisch

Nach etlichen Gesprächen und Analysen steht nun mit Anfang April 2013 der Gesamtauftritt von Hrn. Koller fest und verdichtet sich in seiner Website www.gesundheitskoller.com. Diese beinhaltet sein komplettes Angebot im Rahmen der persönlichen und betrieblichen Gesundheitsförderung durch Einzelberatung, Seminare und Workshops sowie Gesundheitsevents für ein größeres Publikum. Er gründet das Einzel-Unternehmen gesundheitskoller.com e.U. mit Sitz in Ottensheim und entsprechender Gewerbeberechtigung.

Eine aussagekräftige Website wurde eben fertiggestellt, klassische

Geschäftsunterlagen wie Briefpapier, Visitenkarten etc. ebenso, ein Xing-Profil wird angelegt.

Die größte Stärke lässt sich wohl im Halten motivierender Vorträge finden, dem Ideen-Generieren allgemein und ganz konkret in Bezug auf gesundheitliche Lösungen sowie im Einzelcoaching durch Ernährungs- und Bewegungsberatung. Eine echte Expertise im Bereich Bioresonanz (Prognos) und Biofeedback Therapie (Skenar) vervollständigen sein Angebots-Portfolio.

## Persönlichkeit und Fitness als wichtigstes Startkapital von Gründern

Der äußerst glaubwürdige Gesamtauftritt ist in seiner biografischen Besonderheit begründet (von Adipositas zum Ultramarathon), dazu kommen unternehmerische Persönlichkeitseigenschaften wie Durchhaltevermögen, Resilienz und Empathie sowie eine ausgeprägte Kundenorientierung quer durch alle Schichten und Hierarchien. Seine Kommunikationsbegabung, die Bewegungslust, ein gesundes Maß an narzisstischer Selbstdarstellung, Freude am Lernen und Üben und VOR ALLEM seine Liebe und Leidenschaft zum Thema Gesundheit und Genuss passen Ideal zum Jobprofile des Trainers und Speakers bei maximaler biografischer Authentizität.

Zusätzlich entspricht der eigene gesundheitliche Zustand, seine überlegene vitale, mentale und soziale Fitness sowie sein kreativvisionärer Antrieb dem Alter eines fitten 35-jährigen Entrepreneurs.

# Unternehmereignung: Das Reiss Profil als Basisdiagnose der individuellen Erfolgsmotivation

Die Ergebnisse der Reiss Profil Motivationsanalyse sprechen stark für den eingeschlagenen freiberuflichen Weg: nicht jeder ist aufgrund seiner Motivstruktur dazu geeignet.

Dazu braucht es spezielle Motivkonstellationen als Antriebsfedern für die individuelle Erfolgsmotivation:

1: Die stabile Basis für ein Unternehmerleben wird ganz unten gelegt im Reiss Profil, im Wert der "emotionalen Ruhe". Hrn. Koller's deutlich überdurchschnittlicher Wert in diesem Motiv zeugt von einer großen Belastbarkeit sowie damit verbundener Regenerationsfähigkeit. Personen mit einem derart hohen Wert gehen gern (kalkulierbare) Risiken ein, was sie zur vollen Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeit auch brauchen.

- 2: Sein stärkster innerer Antreiber "körperliche Aktivität" ist das, was jetzt auch zum realen Unternehmensgegenstand seiner Arbeit wird. Bewegung als wichtigster Teil von Gesundheit in seinen vielfältigen Spielarten (von der Alltagsbewegung bis hin zur Mountainbike-Challenge) steht im Zentrum seines Angebots.
- 3: Diese Gesundheitssäulen in Kombination mit dem Genuss- Gedanken zeigen sich im dritten sehr stark ausgeprägten Lebensmotiv "Essen". Essen als sinnlich-ästhetisches Erlebnis. Dazu gehören auch alle Vor- und Nachbereitungsprozesse wie Einkaufen, Kochen, Bewirten etc. Hierzu gibt es ebenfalls ein selektives Angebot.
- 4: Ganz wesentlich dazu zählt auch das gesellige Erlebnis, das sich auch im Motiv "Beziehungen" sehr gut spiegelt. Gemeint ist damit ein hohes Maß an Geselligkeit und Kommunikation auf einer philanthropischen Basis. Solche Menschen sind sehr gerne mit (vielen unterschiedlichen) anderen Menschen zusammen.
- 5: Als 5. Motiv mit überdurchschnittlicher Ausprägung kommt noch das Motiv "Idealismus" dazu. Solche Personen sehen ihre Arbeit als Dienst an einer übergeordneten Sache und wollen diese Erde als einen besseren Ort hinterlassen und tun auch etwas dafür. Hrn. Koller's inneres Anliegen, durch präventive Gesundheitsarbeit die Menschen vor Leid, Schmerz und Sorge zu bewahren, sowie der bewusste und selektive Umgang mit Ressourcen, die bio-ökologische Ausrichtung in allen Lebensbereichen, geben seinem Angebot einen modernen "grünen Anstrich".
- 6: Die deutliche Ausprägung des Motivs "Teamorientierung" (als gespiegelter Wert von "Unabhängigkeit) deutet darauf hin, dass sich Hr. Koller am wohlsten in Netzwerken und Kooperationen fühlen wird, also eine gewisse Struktur braucht (und kein echter Einzelkämpfer ist). Darauf wird in seiner strategischen Ausrichtung und Arbeitsform achten sein.

#### Wirtschaftliches und Soziales

Auch die wirtschaftliche, finanzielle und organisatorische Situation ist soweit geklärt: Hr. Koller führt ein kostenbewusstes Leben, hat kaum Anschaffungs- und Gründungskosten, auch die Fixkosten sind gering. Die Rückendeckung der gesamten Familie und des Freundeskreises in Folge der beruflichen Veränderung zeigt sich am besten in der Unterstützung seiner Frau in kaufmännischen Dingen (v.a. Buchhaltung). Der Schwager ist sein IT- Berater und hilft bei allen EDV-Angelegenheiten, Kooperationspartner stellen Organisations- und Strukturhilfen zur Verfügung (Formulare wie Offerte, Honorarnoten, AGB etc.), welche bereits in adaptierter Form zur Anwendung kommen.

Erfolg bedeutet für ihn, ähnlichen Wohlstand wie bisher zu genießen, seine Aufgaben freudvoll und authentisch zu erfüllen (= integraler Erfolg). Die Selbständigkeit wirkt sich auch positiv auf das Freizeitverhalten aus, in dem bei kluger Einteilung mehr Zeit für Sport und Bildung bleibt.

## **Positionierung und Marketing**

Die Positionierung erfolgt direkt über die Besonderheit der persönlichen und beruflichen Geschichte (persönlich: stark übergewichtig mit den typischen Krankheitssymptomen, in Folge radikale Umstellung des Lebensstils, Ultraläufer ... beruflich: nach einem technischen Grundberuf Umschulung und permanente Weiterqualifizierung im medizinisch-therapeutisch-pflegerischen Bereich und 27 Jahre BMZ voestalpine Linz, davon die letzten 12 Jahre im Bereich Entwicklung und Begleitung von nationalen Vorzeige-Projekten im Rahmen der BGF und der individuellen Gesundheitsberatung).

Für die Marke "gesundheitskoller" wurde eine Marketingstrategie im Sinne des Empfehlungsmarketings durch ausgewählte Referenzen und Kooperationspartner gewählt. Es gibt ein Geschäftsmodell inkl. gestaffelter Tarife je nach Leistung.

Die Kommunikation seiner Marke erfolgt über mehrere Kanäle: unternehmensintern über den Vertrag mit den Standortservices (Stichwort "Blumenstrauß"), sowie im Rahmen des Trainerpools, interner Medien, Patienten- und Kollegen-Infos sowie externer PR-Kanäle v. a. in Fachzeitschriften. Nach einem Soziogramm relevanter Umwelten von beruflichen und privaten Netzwerken konzentriert sich das Marketing auf reine Empfehlungen, die aus persönlichen Erfahrungen mit Hrn. Koller stammen. Diese Empfehlungen werden von Schlüsselpersonen eingeholt und die genannten Kontakte sukzessive "abgeklappert".

#### Gesundheit ist ein Wachstumsmarkt

+ Der Gesundheitsmarkt hat großes Wachstumpotenzial und treibt It. Nefiodow den 6. Kondratieff-Zyklus an, die demografischen Verschiebung bewirkt eine Entwicklung in Richtung Lebensarbeitszeit, pathogene Lebensstile - direkt aus den USA importiert - machen präventive Gesundheitsarbeit noch wichtiger, sowohl im volkswirtschaftlichen als auch im betriebswirtschaftlichen Kontext.

Auch die Roland Berger-Studie von 2007 "Konsumbereiche mit Gesundheitsbezug" verifiziert, dass die Kaufbegeisterung quer durch alle Schichten wächst. Dieser 2. Gesundheits-Markt (Fokus Prävention im Gegensatz zum 1. Gesundheits-Markt, der therapeutisch-kurativ ausgerichtet ist) ist für alle Arten von Unternehmen attraktiv. Er trägt entscheidend zur Wertschöpfung der Gesundheits-Wirtschaft bei. Insgesamt ist also von einer absolut sinnvollen Geschäftsidee mit entsprechendem Bedarf zu sprechen. Die erste Resonanz ist sehr erfreulich und das Interesse groß.

Linz, 07.04.2013 Mag. Harald Danzmayr



EIN JAHR SPÄTER:

\_\_\_\_\_

Andreas Koller ist prächtig im Geschäft. Auch wenn es platt klingt: Er hat (s)eine Krise zu (s)einer Chance gemacht. Das ist möglicherweise die Kernkompetenz resilienter Menschen. Sie aktivieren alle zur Verfügung stehenden Ressourcen und machen das Beste aus der Situation. Vor kurzem hatte er mit dem Kabarettisten Ingo Vogl den ersten gemeinsamen Auftritt im Rahmen eines Gesundheitsevents vor 130 Menschen. Als "Gesundheits.Vögl" erstaunen und erheitern die beiden ein breites Publikum. Weitere Auftritte sind bereits gebucht.

"Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Freunde, Partner, Begleiter, Förderer und Beobachter von GESUNDHEITS.KOLLER, mein Unternehmen feiert bald den ersten Geburtstag. Und es tut sich was:

Diese E-Mail ging gerade diese Woche hinaus:

- + Von der WKO initiiert, von ORF III (Maximilian Traxl) und "Produktionsraum" (Ben Dimmel) in kreativer Form gefertigt mein Unternehmerprofil.
- + Meine Publikation "Die scharfe Liste oder das Alphabet der Vitalstoffe" wird vom Verlag GRIN als E-Book und schon bald auch gedruckt über viele Kanäle angeboten.
- + Aufnahme fand ich im "Olymp" der Redner, Vortragenden, Coaches … in der "German Speakers Association e.V.".
- + Aufgenommen wurde ich auch ins Trainerteam von Frau Dr. Brigitte Holzinger, DIE wissenschaftliche Expertin zu den Themen Schlaf und Traum. Und zwar für den Ausbildungslehrgang "Schlafcoaching".
- + NACHT.AKTIV entwickelt sich bestens.
- + In Kooperation mit LOCO+MOTION ebenso SCHICHTFIT und NACHT.AKTIV. COACH.
- + Die Gemeinschaftspraxis im Schloss Puchenau bietet stilvolles Ambiente für mein Angebot zur persönlichen Gesundheitsfördung.
- + Die GESUNDHEITS.VÖGL zogen kürzlich vor phantastischem Publikum ihre Kreise über voestalpine Tubulars.
- + Zur Erinnerung: Am 8. April kreisen die GESUNDHEITS.VÖGL über dem BFI in Linz.

In Summe viel Erfreuliches. Gerne auch zum Weiterleiten in die Unendlichkeit der Netzwerke - Dankeschön!

Herzlichst aus Ottensheim, Andreas Koller"



#### KOMPETENZPROFIL

- + Gesundheit
- + Persönlichkeitsentwicklung
- + Resilienz
- + Kommunikation
- + Projektmanagement
- + Teamentwicklung
- + partizipatorische Büro- und Arbeitsplatzentwicklung

### PERSÖNLICHES

- + geb. 1976
- + verheiratet
- + 1 Tochter, 2 Söhne
- + Obmann einer Montessorischule | Unterstützung Kinderhaus durch Bau von Baumhäusern u.ä.
- + Spirituelle Entwicklung



# AUTOR

DI Philipp Torggler
Zert. NLP Resonanz-Trainer & Coach | Architekturcoach

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2010

# ENTDECKE DEINE SEHNSUCHT, SIE IST DER SCHLÜSSEL ZU DEINEM TUN!



Erzählungen des verrückten Onkels und das Leben im Moment

#### PREVIEW:

Familie ist wie ein Sack bunter Gummibären, da kann man auch nicht nur die Gelben haben I von der Landkarte der Wirklichkeit I Buddha und die Ich-Illusion I Höre auf deinen inneren Meister! I Mind Stories – vom Fluss der Gedanken I im indischen Kloster I ohne Widerstand kein Leid I Katie Byrons drei Fragen I Papa, du bist nie da! I

Ich bin ein Mensch, der früher nicht übermäßig gerne auf große Familienfeste gegangen ist. Für mich war es immer etwas zu laut, zu hektisch. Manchmal fühlte ich mich richtiggehend belagert von meinen "verrückten Verwandten". Sie machten sich Sorgen und erzählten die wildesten Geschichten, bis mir der Kopf brummte und ich in einen Zustand von Unmut und wirklich übler Laune, ja sogar Ängsten verfiel. Alles nur wegen diesen Geschichten, Sorgen und Ängsten der anderen! Sie werden sagen, Familie kann man sich eben nicht aussuchen und der eine oder andere verrückte Onkel ist doch immer dabei. Ja. das stimmt, eine Familie ist wie ein Sack bunter Gummibären, da kann man auch nicht nur die gelben haben. Außerdem haben diese Tage auch ihre schönen Seiten und natürlich ein Ende. Sie erkennen vielleicht sofort, dass dieses Thema etwas mit meiner eigenen Resilienz zu tun hat. Genau, einerseits in der Situation mit meinen lieben Verwandten und andererseits im Umgang mit meinen eigenen Gedanken und Geschichten dazu. Interessanterweise konnte ich mit dem zweiten Punkt, also dem Umgang mit den eigenen Gedanken und Geschichten, nicht nur meine Familientreffen angenehmer machen, sondern so manche scheinbare Krise sofort auflösen: indem ich begann, den "verrückten Onkel" in meinem eigenen Kopf kennen zu lernen. Denn ich halte den Umgang mit den eigenen Gedanken und den Geschichten, die uns unser eigener verrückter Verwandte da oben in unserem Gehirn erzählt, für essenziell - vor allem bei dem Bemühen, resilient zu werden und zu bleiben.

Zu Beginn eine einfache Frage: Wie oft hören Sie sich selbst - und damit meine ich Ihren eigenen Gedanken - zu? Haben Sie schon einmal bewusst nachgespürt, was diese Gedanken oder besser gesagt Geschichten, die Sie sich selbst über die Wirklichkeit erzählen, ausmachen? Sind Sie sich sicher, dass diese Geschichten wirklich real sind? Oder anders gefragt, sind das wirklich IHRE Geschichten?

Also wessen Geschichten, über wessen Wirklichkeit und für wen von Bedeutung? Oder sind sie gar bedeutungslos?

Es geht um Wirklichkeit und Wahrnehmung der Wirklichkeit und um unsere Glaubenssätze über die Wirklichkeit. Es geht um Geschichten, die wir uns selbst erzählen, indem wir denken. Geschichten, die manchmal schön und freudvoll sind und manchmal ängstigend und erschreckend. Unter Umständen entsteht dabei sogar Panik, das Gedankenrad dreht sich dann immer schneller. Keine Pause, kein Ausweg, immer nur im Kreis, immer schneller bis zur Übelkeit, Schlaflosigkeit und Bewusstlosigkeit. Wie oft habe ich das erlebt: ein Gedanke ergibt den anderen, ein Horrorszenario das noch furchtbarere nächste. Fehler im Job, Projekt läuft schief, Desaster, verklagt und verloren. Die Familie bricht auseinander. Alleine, keine Zukunft, ... - ja, so ist es mir oft im Kopf herum gegangen. Der verrückte Onkel hat mir die schrecklichsten Geschichten erzählt und in meinem Geist Bilder ausgemalt.

Bis ich erkannt habe, dass die Wirklichkeit nicht das ist, was in meinem panischem Kopf vorgeht, sondern nur eine Geschichte darüber, die mein Verstand erfunden hat. Das Leiden liegt sehr oft nicht in einer Tatsache selbst, sondern in der Geschichte, die wir uns darüber erzählen. Ich erzähle hier nicht von der mich schützenden Angst, die mich auf so manchen möglichen Fehler aufmerksam gemacht hat. Nein, ich erzähle von Problemen, die keine Probleme sind, weil sie nur Geschichten unseres Verstandes sind und uns dadurch von der Lösung unserer Probleme abhalten. Denn jedes Problem hat eine Lösung, oder?

#### von der landkarte der wirklichkeit

Die Problemstellung ist nun identifiziert. Unser Verstand erzählt uns Geschichten über die Wirklichkeit und die zukünftigen Folgen. Diese Geschichten beeinflussen uns unbewusst. Sehen wir uns zuerst das Thema der Geschichten an. Die Auswirkung der so genannten "Realität" auf mich. Die erste Frage hierzu ist

#### welche realität ist da gemeint?

Ich finde, dass das NLP (neurolinguistische Programmieren) zur Beantwortung dieser Fragen einen guten Hinweis bzw. Ansatz bieten kann. Eine Grundaussage des NLP ist, dass die Landkarte nicht das Land ist. Klar, oder? Das Land ist gleichzusetzen mit DER Wirklichkeit und die Landkarte mit UNSEREM Abbild und UNSEREN Einträgen über DIE Wirklichkeit. Das heißt, so lange ich nur die Landkarte sehe, sehe ICH ein Abbild, einen geringen Teil der Information, MEIN Muster, das was ICH für wertvoll genug gehalten habe, um es aufzuzeichnen. Ich präge MEIN Bild vom Land und das Bild prägt mich. Deshalb versucht man im NLP, zuerst die Landkarte des Gegenübers zu verstehen, bevor man eine wie auch immer geartete Intervention setzt (z.B. eine therapeutische Maßnahme).

Es steht fest, dass Wirklichkeit nicht gleich Wirklichkeit ist und dass MEINE Wirklichkeit nicht die IHRE ist. Es steht auch fest, dass unsere Prägungen, Glaubenssätze, Wertvorstellungen und inneren Bilder das sind. was uns REAGIEREN lässt.

Wie sieht Ihre Landkarte vom Leben aus? Ist sie freundlich oder bedrohlich? Wie sehen Sie Ihr Leben? Wie sehen Sie die Menschen, die Sie umgeben? Steht ein halb volles Glas am Tisch oder ein halb leeres? Welches Bild haben Sie von sich selbst? Selbstreflexion ist das Werkzeug, um die EIGENE Landkarte zu erforschen, um dann den einen oder anderen Eintrag korrigieren zu können. Beginnen Sie mit der Selbstreflexion, so können Sie damit anfangen, Ihre eigenen Glaubenssätze, Wertesysteme, Prägungen und Ängste zu erforschen, die Sie reagieren lassen. Ja, die aktive und bewusste Arbeit an den eigenen Glaubenssätzen sowie die Auseinandersetzung mit dem eigenem Wertesystem und den eigenen Prägungen ist in unserem Zusammenhang eine zielführende Vorgehensweise. Es ist eine Art der Bewusstseinsschulung, ein permanentes Beobachten der inneren Vorgänge. Das Gute dabei ist, Sie brauchen außer sich selbst, Ehrlichkeit und Mut nichts dazu. Sie müssen Ihre Erkenntnisse nicht einmal irgendiemandem mitteilen. Machen Sie das einfach nur für sich und ich verspreche Ihnen, es wird Ihnen das eine oder andere Licht aufgehen. Haben Sie Ihre Glaubenssätze identifiziert, dann ist es nach den Erkenntnissen und Erfahrungen des NLP möglich, diese Glaubenssätze zu verändern und die dadurch aufgebauten Verhaltensweisen neu zu gestalten. Es gibt hierzu mehrere erprobte Vorgehensweisen, die im Einzelsetting und im Gruppensetting angewandt werden können. Vor allem in der Gesundheitsprävention und in der Arbeit mit erkrankten Menschen hat sich die Arbeit mit den Glaubenssätzen in Bezug auf Gesundheit und Heilung als eine wertvolle Unterstützung im Heilungsprozess gezeigt.

Nachdem wir nun an unserer Sicht der "Wirklichkeit" aktiv arbeiten, unseren Mustern immer mehr auf die Spur kommen und hindernde Glaubenssätze in förderliche ändern, können wir uns das nächste Thema ansehen.

#### I am who I am. who am I?

ICH - wer oder was ist das? Sie wissen schon, das ICH, über dessen Zukunft sich MEIN Verstand Gedanken macht. Achtung, jetzt wird es spirituell! Wenn Sie denken, jetzt wird es mir aber zu unwissenschaftlich, dann bitte überspringen Sie diesen Teil einfach und lesen an der Stelle weiter, wo ich Ihnen mögliche Vorgehensweisen für den Umgang mit Ihren Gedanken vorstelle. Der guten Ordnung halber muss ich Ihnen jedoch mitteilen, dass dieser spirituelle Teil, der nun folgt, die Lösung des Problems in sich trägt.

ICH. Ich Körper, Geist und Seele. Die buddhistische Lehre geht von der LEERE allen Seins aus. Leer bedeutet jedoch viel mehr SELBST-LOS, also dass nichts ein SELBST, also ein ICH besitzt. Buddha ist sich dieser LEERE, der ILLUSION allen Seins und damit auch der ILLUSI-ON der Gedanken bewusst geworden. Er hat die Illusion des Selbst aufgelöst.

#### die illusion des ICH

wird wiederum durch unseren Verstand gestützt und geschützt. Die Schwierigkeit an der Sache ist, dass ich und vielleicht Sie gerade jetzt (noch) kein Buddha sind oder besser gesagt noch etwas anderes für wahr halten. Also wie wird man zu einem Buddha? Ja, wenn ich das wüsste, würde ich diesen Text wohl nicht so schreiben. Gibt es eine allgemeingültige Anleitung? Meines Wissens nach nicht. Es gibt viele bekannte Wege in vielen Kulturen, die gegangen werden können. Ja,

es gibt wahrscheinlich zumindest so viele Wege wie Menschen auf diesem Planeten. Ein Mittel, das ich erprobt habe, ist die Meditation, das ehrliche, stille achtsame Zuhören und Wahrnehmen von dem, was ist. Vom Verstand ins Herz zu kommen und dieses weit erblühen zu lassen. Die Verbindung zu spüren. Und nur allzu oft ein heimliches Gebet - eine Bitte - um dieses Geschenk. Wie auch zuvor geht es hier darum, die Wirklichkeit zu ergründen, die hinter den Geschichten und Illusionen steckt, die uns unser Verstand erzählt. Er erzählt uns, wer wir sind. Was wir hier für Aufgaben haben. Was uns definiert, und so weiter. Es gibt hier sicherlich genügend Angebote und Hilfestellungen in den unterschiedlichsten Religionen und spirituellen Richtungen. Ich bitte sie jedoch - finden Sie IHREN EIGENEN Weg und hören Sie auf IHREN INNEREN MEISTER bzw. IHRE INNERE MEIS-TERIN! Hier möchte ich Angaangaq zitieren, einen Schamanen der Eskimo-Kalaalit aus dem Hohen Norden Grönlands. "Wie langweilig wäre es, wenn es nur eine Form, nur einen Weg geben würde ... es gibt unzählige. ... Einmal kam ich zu einer Gruppe, die Meditation praktizierte - und ich dachte, wie begrenzt das ist. Die Erde ist so groß und jeder Mensch meditiert auf seine Weise. ... " (Karin Myria Pickl, Südwest Verlag, 2009, Weisheit aus dem Bauch, S 41 - 42)

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Freude, denn Sie werden bemerken, dass die Entdeckung der Illusion wirklich erfreulich ist.

Was bedeutet es für Resilienz, wenn der Mensch plötzlich selbstlos ist? Es bedeutet, dass es kein persönliches Leid mehr gibt. Es bedeutet, dass es keine Resonanz mehr gibt. Es bedeutet, dass niemand mehr da ist, den es betrifft.

Ich will damit sagen, dass alle Probleme jäh ein Ende finden, wenn die Illusion des ICHs verschwindet und sich damit die Sorge und die Angst darum auflöst.

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER, DER BESONDERS SPIRITUELLE TEIL IST ZU ENDE. SIE KÖNNEN WEITERLESEN.

### stories of the mind

Kehren wir zurück zur anfänglichen Geschichte. Sie erinnern sich, das Fest mit all Ihren Verwandten. Bemerken Sie, wie sich ganz automatisch Bilder in Ihrem Kopf aufbauen? Wie Geschichten anfangen zu laufen? Wie vielleicht sogar Ihr Körper mit einem leichten Lächeln oder einer kurzen Anspannung reagiert? Ja, genau das bewirken die Bilder und Geschichten, die wir uns erzählen. Die Geschichten unseres Verstandes beeinflussen unsere Reaktion. Besonders augenscheinlich wird dies, wenn wir in einem angstvollen oder verunsicherten Zustand sind. Erinnern Sie sich an das Rad der Gedanken, das sich immer schneller dreht, immer mehr Angst einflößende Gedanken zu Tage befördert? Die Frage ist, wie gehen wir mit diesen Gedanken um. Drängen wir Sie zurück, können wir Sie sogar stoppen? Wie schaffen wir es, dass uns diese zum Teil wirren Gedanken nicht mehr beeinflussen? Wie viel Kraft und Energie kostet es uns. das zu tun? Etwas zurück zu drängen und zu stoppen bedeutet einen Kraftaufwand. Wir benötigen also einen Teil unserer Energie, die wir dafür binden müssen. Auf einer meiner Aufenthalte in einem indischen Kloster wurde mir folgendes Bild für den Umgang mit meinen Gedanken vermittelt. Ich versuche es hier wiederzugeben, obwohl es sicherlich in einem mitteleuropäischen Kontext nicht ganz so beeindruckend ist. wie wenn man den Zustand so manchen indischen Gewässers kennt. Grundlegend dafür ist die Vorstellung, dass die Gedanken einer Ressource entspringen, die nicht die eigene ist. Das bedeutet, dass es so eine Art Gedankenfeld gibt. Das heißt, dass wir nicht der Schöpfer unserer Gedanken sind, sondern dass wir uns - unser Ego - lediglich mit den durch uns durch strömenden Gedanken identifizieren. Stellen sie sich einen Fluss vor, der durch eine Landschaft fließt. In diesem Fluss schwimmen verschiedenste Dinge - schöne und hässliche - wie Blumen, Fische, Baumstämme, Plastiksäcke und Plastikflaschen und vielleicht sogar ein halb verwester Tierkadaver. Stellen Sie sich nun vor, Sie sitzen neben diesem Fluss und betrachten diesen und sehen, was an Ihnen vorüber treibt. Was ist es, dass Sie dazu bringt, in den Fluss zu springen und irgendetwas, das da vorübertreibt, herauszu-

holen und es Ihr Eigen zu nennen? Zu sagen: das, was da im Fluss schwimmt, ist meins! Ist es, weil wir glauben der Fluss oder gar die Landschaft gehört uns? Und demzufolge auch das, was darin treibt und schwimmt? Was denken Sie? Ich habe Sie schon einmal gefragt. ob Sie Ihren Gedanken öfter zuhören. Vor ein paar Tagen hat mir bei einem Geschäftstermin zum Thema Resilienztrainings für Unternehmen eine Dame folgende Geschichte erzählt. Sie war als Babysitterin bei der vierjährigen Tochter ihrer Freundin. Die Tochter erzählte ihr voller Stolz, dass sie, wenn sie einmal groß ist, Mama werden wolle. Stellen Sie sich vor, was nun im Kopf einer erfolgreichen Businessfrau für Geschichten losgingen. Ich kann Ihnen sagen, wir haben herzhaft gelacht! Die Stories über Abhängigkeit, Zukunftslosigkeit, etc. in ihrem Kopf brachten sie dazu, dem vierjährigen Mädchen zu erklären, warum es denn sinnvoll und wichtig sei, etwas "Gescheites" zu lernen. Doch plötzlich wurde ihr bewusst, was sie da tat. Diese erfolgreiche Frau bemerkte, dass sie ihren eigenen Geschichten, Mustern, Ängsten und Sorgen zum Opfer gefallen war. Es war ihre Geschichte und nicht die Geschichte eines vierjährigen Kindes. Kennen Sie das auch? Oder vielleicht haben Sie schon erlebt, dass Sie eine wunderbare Blume betrachtet haben. Nur Augenblicke später beginnt das Geschichtenerzählen. Ja, das ist die Lieblingsblume meiner Ex. Furchtbar, wie unsere Beziehung gescheitert ist. Ich habe diese Blume nie gemocht. All diese Giftstoffe und die Kinderarbeit. Die armen Kinder. Ja, das System ist wirklich widerlich. Und so weiter. Ja, schon wieder ist ein wunderbarer Moment ruiniert. Anstatt mit einem Kind zu spielen, denken wir über die Zukunft nach und anstatt uns am Duft einer Blume zu erfreuen, ärgern wir uns vielleicht über die Missstände in Politik und Wirtschaft, Verrückt, oder? Die Geschichten verhindern unser Leben in der Gegenwart. Nachdenken und voraus denken - Vergangenheit und Zukunft; wo bleibt das JETZT? Der Augenblick? Das permanente Rauschen unseres Geistes lässt uns nicht zur Ruhe kommen.

#### einfach nur da sein. JETZT!

Ein erster Schritt ist sich bewusst zu werden, welche Geschichten und damit "Programme" in uns ablaufen. Es geht wiederum um die Bewusstmachung, um eine Innenschau, die Beobachtung und den ehrlichen Umgang mit sich selbst. Ich persönlich habe erfahren, dass das Stoppen und Verdrängen von Gedanken nur eine sehr anstrengende und kurzfristige Lösung ist. Meistens früher als später bricht der Damm und die Gedankenflut überschwemmt uns von Neuem. Es ist demnach ein aussichtsloser Kampf und ich habe schon lange aufgehört, ihn zu führen. Ich habe meinen "verrücken Onkel" zu meinem Freund gemacht, nachdem ich jahrelang versucht habe, ihm aus dem Weg zu gehen, davon zu laufen oder ihn zu ignorieren. Ich weiß, dass er da ist, ich höre auch gelegentlich zu und weiß dabei, dass es doch nur Geschichten sind. Ich kann nicht behaupten, dass in meinem Kopf eine permanente Stille herrscht wie es aus tiefen Meditationen bekannt ist. Doch die ewigen Fragen und Geschichten sind leiser geworden.

Was mir unter anderem dabei geholfen hat, ist eine kleine Übung von Katie Byron, die mir gezeigt hat, wie glücklich ich ohne die mich quälenden Gedanken bin.

Nehmen sie einfach einen Gedanken, der sie jetzt belastet und fragen Sie sich die zwei folgenden Fragen:

"Ist das wirklich mein Gedanke?" Also hat er seinen Ursprung wirklich bei Ihnen selbst und ist er wirklich nicht von Außen, jemandem anderen oder einer vorhergehenden Situation beeinflusst?

Können Sie sich ganz sicher sein, dass der Gedanke von Ihnen ist? Bitte prüfen Sie ganz genau nach!

"Was wäre ich ohne diesen Gedanken?" Stellen Sie sich jetzt vor, wie es Ihnen gehen würde und wie es sich anfühlen würde, wenn Sie diesen Gedanken nicht IHR EIGEN nennen würden! Finden Sie drei Beispiele, wo sich genau das Gegenteil von diesem Gedanken bewahrheitet hat. Haben Sie bemerkt, wer oder was Sie wären ohne "diesen Gedanken"?

Probieren Sie es doch einfach aus und beobachten Sie Ihre Gedanken und Ihr Verhalten. Machen Sie sich den Spaß und beobachten Sie, was

Sie tun - so, wie wenn Sie einen Film anschauen. Ich verspreche Ihnen, Sie werden eine gute Zeit dabei haben!

Ich habe behauptet, dass das Leid in den Geschichten über die Realität liegt, die ich mir erzähle und nicht in ihr selbst. Ich habe Ihnen drei Möglichkeiten genannt, wie Sie nur durch Beobachtung, Bewusstheit und Ehrlichkeit zu sich selbst dieses Leiden lindern können. Die wahre Freiheit von diesem Leid ist möglich. Doch das ist das große Geschenk, dass man nicht kaufen oder erarbeiten kann, denn dann müssen Sie nicht mehr resilient sein, denn es gibt in Ihnen keinen Widerstand mehr, der Leiden bewirken kann.

Fest steht, dass durch Bewusstseinsarbeit bei jedem einzelnen und auch in Gruppen oder Teams mit diesen einfachen Mitteln der Selbsterkenntnis sich viel in Richtung der psychischen Widerstandskraft tun lässt und dadurch auch für das physische Wohlbefinden. Stellen Sie sich vor, wie viele Konflikte und Reibereien verschwinden würden, wenn wir unsere Muster klar erkennen und beeinflussen könnten. Wie viel Missverständnisse und Streit vermieden werden könnten, wenn wir die damit zusammenhängenden Geschichten und wunden Punkte rechtzeitig wahrnehmen würden. All das sind Ereignisse, die uns viel Energie kosten und die nicht notwendig sind. Und wenn Sie noch die viele Energie und Zeit addieren, die wir verbrauchen, um an unsere Vergangenheit und Zukunft zu denken, die Stunden, die wir damit verbringen, uns zu sorgen - dann ist das wirklich viel Zeit, die wir besser investieren könnten.

Meine Tochter hat mich vor ein paar Jahren - sie war damals drei Jahren alt - geschimpft: "Papa, du bist nie da!". Ich war schwer irritiert, weil ich ihr gerade den Kopf streichelte. Und habe natürlich gesagt: "Aber Schätzchen, ich bin doch jetzt da." Im selben Augenblick habe ich jedoch bemerkt, dass mein Körper zwar im Raum war, mein Verstand mir jedoch Geschichten erzählt hatte über ein laufendes Projekt.

Gott sei Dank ist es jetzt immer öfter still und ich bin da und glücklich.



Resilienz und Raum. Ist Raum ein Resilienzfaktor?

#### PREVIEW:

Ressource Raum I Architekturpsychologie I Risiko- und Schutzfaktoren I räumen heißt Platz schaffen I Einfluss auf soziale Prozesse I Wirkung auf geistiges und körperliches Wohlbefinden I WHO-Definition von Gesundheit I Ausblick auf den Park I Raum als physischer und psychischer Schutzfaktor I emotionale Bedeutung von Orten I positive Selbstidentität I ästhetische Qualitäten I Team-Resilienz durch gemeinsame Raum-Gestaltung I Hybrid-Trainings machen den Unterschied I

159

Kennen Sie das, dass es Räume oder Örtlichkeiten gibt, an denen Sie sich vollkommen wohl fühlen? Orte, an denen Sie zu Kräften kommen und Ihre Energiereserven aufladen können? Plätze, die Sie aufsuchen, wenn es Ihnen so richtig schlecht geht? Ja, und wie sieht es mit Ihrem Wohn- und Arbeitsumfeld aus?

Genau mit dieser Frage beschäftige ich mich als Architekturschaffender, Architekturcoach und diplomierter Resilienztrainer.

ist raum ein resilienzfaktor? also ein faktor, der mich in meiner persönlichen widerstandsfähigkeit beeinflusst?

Wenn Sie die oben gestellten Fragen mit Ja beantworten können, dann haben Sie die Antwort bereits persönlich erfahren, was natürlich viel mehr zählt als theoretisches Wissen. Wir bei LOCOMOTION Consulting arbeiten bei unseren Trainings genau so. Es geht nichts über das Ausprobieren und die eigene Erfahrung, verbunden mit Reflexion, Fachwissen und dem Transfer in die Alltagssituation.

Im folgenden Artikel versuche ich Ihnen Einblicke und Antworten auf die Frage zu geben, ob Raum ein Resilienzfaktor sein kann; und stelle Ihnen einen Ansatz in seinen Grundzügen vor, wie dies in der Raumgestaltung eingebracht werden könnte. Vielleicht inspiriert Sie dieser Denkanstoß, um sich bewusst zu werden wie wertvoll die Ressource Raum für unsere Entwicklung ist und wie wenig bewusst mit dieser umgegangen wird. In der Resilienzforschung wird zwischen personalen und Umgebungs-Ressourcen unterschieden, welche sich auf die Person selbst und die Personen im Umfeld (soziales Netzwerk) beziehen. Für das Verständnis, warum Raum ein Resilienzfaktor ist bzw. warum es Sinn macht, diesen in Unternehmen vermehrt zu stärken, gebe ich Ihnen zu Beginn einige kurze Definitionen von Begriffen aus der Resilienzforschung und der Architekturpsychologie.

Resilienz definiert Corina Wustmann folgendermaßen: "Resilienz meint eine psychische Widerstandfähigkeit von Kindern gegenüber biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisi-

*ken.*" <sup>1</sup> (Der Begriff Kind kann hier im weiteren Sinne durch Mensch ersetzt werden.)

In der Literatur werden in Zusammenhang mit Resilienz verschiedene Konzepte erwähnt, die allesamt mit der Existenz von Risiko- und Schutzfaktoren zusammenhängen. Sie unterscheiden sich in zeitlicher Hinsicht und in der Art und Weise, wie diese Faktoren sich auf die Person und deren Psyche auswirken.

"Risikofaktoren werden als krankheitsbegünstigende, risikoerhöhende und entwicklungshemmende Merkmale definiert, von denen potentiell eine Gefährdung der Gesundheit des Kindes ausgeht". <sup>2</sup>

"Schutzfaktoren werden als Merkmale beschrieben, die das Auftreten einer psychischen Störung oder einer unangepassten Entwicklung verhindern oder abmildern sowie die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entwicklung erhöhen" <sup>3</sup>

Stellt man sich die Frage, was "Raum" eigentlich ist, so ergeben sich vielfältigste Antworten, je nach dem aus welcher wissenschaftlichen Blickrichtung dieses Phänomen gesehen wird.

Etymologisch gesehen leitet sich das Substantiv Raum von räumen ab, was so viel bedeutet wie Platz schaffen. M. Schroer verweist auf die im Grimmschen Wörterbuch verzeichnete Bedeutung für räumen, die wenn man so will den Grundstein für den konstruktivistischen Begriff Raum legt: "... einen Raum, eine Lichtung im Walde schaffen, behufs Urbarmachung oder Ansiedlung [...] Raum steht für einen uralten Ausdruck der Ansiedler [...] der zu nächst die Handlung des Rodens und Freimachens einer Wildnis für einen Siedel Platz bezeichnet [...], dann den so gewonnenen Siedel Platz selbst. Diese Bedeutung kann man gar nicht genug hervorheben, denn Raum bedeutet demnach nicht einfach Boden oder Fläche. Selbst als geographischer Raum ist der Raum nicht immer schon vorhanden, sondern muss erst durch menschliche Tätigkeiten hervorgebracht werden." <sup>4</sup>

Daraus folgert M. Schroer, dass Räume erst erstellt werden müssen, um eine Bedeutung für soziale Prozesse zu erhalten. Das bedeutet einerseits, dass Raum einen Einfluss auf soziale Prozesse hat und wir durch das Gestalten von Raum diese selbst zu einem gewissen Teil beeinflussen können. Wir sind demnach nicht Opfer des Raumes, sondern viel mehr Opfer unserer unbewussten Raumgestaltung.

Nun haben wir festgestellt, dass Raum einen Einfluss auf soziale Prozesse hat. Wie sieht es nun mit dem Einfluss von Raum auf die Person auf? Dazu versucht eine Fachdisziplin der Psychologie, nämlich die Architekturpsychologie, Antworten zu geben:

P. Richter gibt in seiner Einführung in die Architekturpsychologie folgende Definition: "In einer ersten Näherung kann Architekturpsychologie, ähnlich wie andere Fachdisziplinen der Psychologie, als Lehre vom Erleben und Verhalten des Menschen in gebauten Umwelten definiert werden (...)." <sup>5</sup>

Diese Fachrichtung liefert nun seit den Siebziger Jahren Erkenntnisse über den Einfluss auf das Erleben und Verhalten von uns Menschen in Bezug auf gebaute Umwelt und deren Auswirkungen auf unseren geistigen und körperlichen Gesundheitszustand.

#### ist raum ein resilienzfaktor?

Versuchen wir nun, auf Grund der angeführten Definitionen und der Erkenntnisse aus der Fachrichtung Architekturpsychologie den Zusammenhang zwischen Resilienz und Raum -vom Menschen gebauten oder gestalteten Raum - aufzuzeigen. Dadurch können wir Raum als möglichen Resilienzfaktor positionieren und erkennen, ob Raum unsere Resilienz und damit auch unsere Gesundheit fördern kann.

#### wie wirkt raum auf uns menschen?

Aus eigener Erfahrung haben Sie möglicherweise schon festgestellt, dass Räume unterschiedliche Wirkung auf Ihr geistiges und körperliches Wohlbefinden haben. Es gibt Räume, in denen Sie sich wunderbar fühlen und es gibt Räume, aus denen sie am liebsten davonlaufen möchten. Stimmt doch. oder?

Das Erfahren von Räumen ist subjektiv. Dies bedeutet, dass nicht jeder Raum gleich erfahren wird. Mit unserer Wahrnehmung, unseren

Prägungen, unseren Konditionierungen aber auch mit unseren Glaubenssätzen über Räume und deren Funktionen hängt es unter anderem zusammen, ob wir einen Raum als aversiv erfahren/empfinden oder ob wir Wohlbefinden fühlen.

Diese Subjektivität im Wohlbefinden hat in der Definition der World Health Organisation (WHO) für Gesundheit einen wichtigen und entscheidenden Stellenwert erlangt. Gesundheit wird als subjektives Wohlbefinden auf körperlicher, geistiger und sozialer Ebene definiert. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit als "Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und daher weit mehr als die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen". Gesund sein bedeutet also nicht nur, dass einem nichts weh tut, sondern dass man sich auch wohlfühlt." <sup>6</sup>

Das bedeutet, dass das Wohlbefinden der Person auf allen Ebenen als Gesundheit angesehen wird. Nach der bereits angeführten Definition von Resilienz heißt das, dass durch die psychische Widerstandskraft und die Ausnützung diverser Schutzfaktoren, die diese stärken, die biologischen, psychologischen und psychosozialen Entwicklungsrisiken überwunden werden sollen. Mit dem Ziel, einen Zustand von Gesundheit (It. Definition der WHO) zu erreichen. Resilienz kann demnach gut mit der Förderung und dem Erhalt von Gesundheit in Zusammenhang gesetzt werden, wodurch Resilienz zum Gesundheitsförderungskonzept wird.

#### fazit:

Da Raum zum persönlichen Wohlbefinden beitragen kann, kann er gesundheitsfördernd wirken und kann laut den bereits angeführten Definitionen als Resilienzfaktor gesehen werden.

Die Fachrichtung der Architekturpsychologie hat unter anderem untersucht, wie sich Raum auf die Gesundung von Patienten auswirkt und interessante Erkenntnisse geliefert. So wird zum Beispiel in einer experimentellen Studie von ULRICH (1984) festgestellt, dass der Blick aus dem Fenster eines Krankenhauses unterschiedliche Auswirkungen auf den Genesungsprozess hat. Es wurde beobachtet, dass

Patienten mit Ausblick auf den Park eine kürzere Aufenthaltsdauer hatten, weniger Medikamente (Schmerzmittel) benötigten und vom Pflegepersonal als freundlicher und umgänglicher eingestuft wurden (vergl. Richter 2008).

In Untersuchungen zur Wohnqualität wurde evaluiert, inwieweit diese mit der psychischen Gesundheit zusammenhängt. A. Fladen schreibt dazu: "Wie sich zeigte, geht eine hohe Wohnqualität mit einer besseren psychischen Verfassung einher. Nahm die Wohnqualität zu, wirkte sich das positiv auf das Gefühl aus, gesund zu sein. Es liegt auf der Hand, dass das therapeutische Spektrum damit erweitert wird: Die Steigerung der Wohnqualität kann Menschen psychisch gesünder bzw. wieder gesund machen." <sup>7</sup>

Verknüpfen wir diese Erkenntnisse über Gesundheit, Raum und Wohnqualität mit der Definition von Resilienz und der Definition von Schutzfaktoren, so erkennen wir wiederum, dass Raum und die damit zusammenhängenden Qualitäten einen Faktor des persönlichen Wohlbefindens bilden.

### fazit:

Forschungsergebnisse aus der Architekturpsychologie weisen nach, dass der "architektonische" Raum - sei es umbaut oder als Freifläche - einen Einflussfaktor auf die Entwicklung des Menschen sowie auf seinen Gesundheitszustand und seine Psyche darstellt. Das bedeutet, dass Raum bzw. die räumlichen Eigenschaften je nach Zustand entweder als Risiko- oder als Schutzfaktoren gesehen werden können. Betrachten wir die Fragestellung nun ausgehend von der Resilienzforschung und deren Erkenntnissen. Die Frage ist, wie Raum zusätzlich zum physischen Schutz auch als psychischer Schutzfaktor gesehen werden kann.

Auf Grund der angeführten Definitionen erkennen wir, dass sich das Resilienzkonzept auf der einen Seite auf Risikofaktoren, auch Vulnerabilitätsfaktoren bzw. Stressoren genannt, und auf der anderen Seite auf Schutzfaktoren bezieht, die diese entweder aufheben, ausgleichen oder abmildern. Hierbei werden personale und soziale Res-

sourcen genannt. Die in der Literatur nachzulesenden "Säulen- und Schlüsselkonzepte" setzen diese Erkenntnisse in unterschiedlichster Form um. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der räumlichen Ressource. Deshalb wird hier lediglich der Zusammenhang mit personalen und sozialen Ressourcen mit Raum bzw. mit der Raumgestaltung aufgezeigt.

Aversives Wohnumfeld und Obdachlosigkeit werden u.a. als Risikofaktoren in der Literatur zum Thema Resilienz in der Kategorie Stressoren angeführt. Wie bereits beschrieben, kann zu anderen Stressoren wie zum Beispiel niedriger sozioökonomischer Status, chronische Armut, etc. ein Zusammenhang hergestellt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird vor allem der Stressor des aversiven Wohnumfeldes betrachtet. Also Umstände, die zum Teil von der Person selbst verändert werden können - wie zum Beispiel durch bewusste Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes - und zum anderen Teil vorgegeben sind. Diese Vorgaben hängen meist mit dem sozioökonomischen Status zusammen. So gehen zum Beispiel Armut und geringe Bildung oft mit schlechten Wohn- und Arbeitsbedingungen einher. Aber auch Fehlplanungen in der Stadtplanung und -entwicklung, Ghettobildung oder die unzulängliche infrastrukturelle Versorgung der explosionsartig und unkontrolliert wachsenden Barackensiedlungen in den Randbereichen der Megastädte beeinflussen das Wohlbefinden der Menschen negativ.

Der Themenbereich der Stadtplanung soll in diesem Bereich ausgeklammert werden, weil dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde. Feststeht, dass man durch geeignete Maßnahmen und Projekte in diesen Gebieten, die optimalerweise die Bevölkerung mit einbeziehen, zu kostengünstigen und praktikablen Lösungen gelangen kann. Für die teilnehmenden Einwohnerinnen bzw. Einwohner bedeutet dies, dass ihre Selbstwirksamkeit, die Eigenverantwortung und dadurch der Respekt für sich selbst erhöht werden. Somit kann für den einen oder die andere eine positive Zukunftsperspektive und Sinnhaftigkeit entstehen. Der Zusammenhang mit dem Resilienzkonzept kann also bis in die Ebene der Stadtplanung und Stadtentwicklung hergestellt werden. Stellen Sie sich vor, wie das Leben in Resilienz stärkenden Städten wäre! Oder beginnen Sie damit sich vor zu stellen, wie es wäre, an Arbeitsplätzen zu arbeiten, die Ihre Gesundheit fördern bzw. in eben solchen Wohnungen oder Häusern zu wohnen.

Nach diesem Exkurs in die Stadtplanung und- entwicklung zurück zu den in der Literatur genannten Stressoren.

Beginnen wir mit einem für viele von uns extremen Zustand: der Obdachlosigkeit. Sie ist normalerweise mit einem ständigen Ortswechsel und dadurch mit einer ständigen Unsicherheit verbunden. Dadurch hat sie einen großen Einfluss auf unseren Gesundheitszustand.

Häufige Ortswechsel bestehen jedoch nicht nur in der Obdachlosigkeit, sondern auch vielfach im alltäglichen Leben mit häufigen Umzügen auf Grund von Jobwechsel, etc. ...

Erkenntnisse aus der Architekturpsychologie zeigen, dass die Verbindung zu Orten, im Speziellen zu unserem Wohnort, und die Identifizierung mit diesem für unsere Befindlichkeit von Bedeutung sind.

Die Verbundenheit mit dem Wohnort und dessen emotionale Bedeutung beschreibt A. Flade wie folgt:

..... Das Konzept der Ortsbindung spielt in der Wohnpsychologie eine große Rolle, denn es ist in erster Linie die Wohnumwelt, mit der sich Menschen enger als mit allen anderen Umwelten verbunden fühlen (Saegert, 1985). Ortsbindung bezeichnet nicht nur ein zu beobachtendes Verhalten wie insbesondere die Sesshaftigkeit, sondern umfasst auch die innerpsychische Verankerung in Form emotionaler Bindung (Low & Altman, 1992; Gustafsen, 2001). [...] Während bei dem Konzept der Ortsbindung das Schwergewicht auf der Gefühlsebene liegt, gehört zur Ortsidentität zusätzlich noch die kognitive Komponente (Prohansky, Fabian & Kaminoff, 1983). Wenn man sich mit einem Ort identifiziert, wird dieser zu einem Teil der eigenen Persönlichkeit. Er bestimmt die Identität im Sinne von << Das bin ich>> mit. Dies wird bei der Beantwortung der Frage << Wer bin ich?>> deutlich: << Ich bin XY und wohne in Z>>. Die Voraussetzung, dass Orte und Umwelten zu einem Teil der eigenen Identität werden, ist indessen wiederum die Möglichkeit, sich diese Orte oder Umwelten anzueignen, sie selbstbestimmt zu verändern, wobei man auch selbst ein Anderer wird (Graumann, 1990). Die Selbstidentität ist nach Proshansky et al. (1983) der Teil des umfassenden Selbst, in dessen Fokus die persönlichen Interpretationen und Bewertungen der eigenen Person stehen. Das Selbst ist eine relativ stabile integrierende psychologische Struktur mit sich zwar im Laufe des Lebens verändernden, aber dennoch überdauernden Eigenschaften. Die Ortsidentität ist wiederum eine Substruktur der Selbstidentität, die sich aus Erinnerungen, Gedanken, Gefühlen, Einstellungen, Werten, Vorlieben, Erfahrungen, Bedeutungen und Bewertungen sowie Verhaltensmustern im Hinblick auf einen Ort zusammensetzt. Die Erinnerungen beziehen sich auf die individuelle << Umweltvergangenheit>> (environmental past), die aus Plätzen und Räumen besteht, die für die Befriedigung der Bedürfnisse in der früheren Zeit wichtig gewesen sind (Proshansky et al., 1983; Feldman, 1996) ..." <sup>8</sup>

Hier kann festgestellt werden, dass der "Ort" für die emotionale Bindung wichtig und sogar für einen Teil der Selbstidentität von Bedeutung ist. Man könnte daraus im Umkehrschluss folgern, dass Orte dabei behilflich sein können, eine positive Selbstidentität zu erlangen. Hier wird ganz klar der Zusammenhang mit den mit dem Ort verbundenen Gedanken, Gefühlen, Werten und den ausgelösten Verhaltensmustern aufgezeigt. Dieser Zusammenhang wird in weiterer Folge eine der Grundlagen für das vorgeschlagene bewusste Gestalten von Orten. Weiters wird hier augenscheinlich, dass Orte auch für die Befriedigung unserer Bedürfnisse von Bedeutung sind.

Bewegen wir uns nun vom Ort im Allgemeinen zu unserem persönlichen Lebensumfeld, welches in dieser Arbeit im Mittelpunkt steht. Also zu jenen Bereichen, die von uns selbständig veränderbar sind, wie zum Beispiel unsere Wohnung oder unser Arbeitsplatz.

Hier werden Begriffe wie Wohnqualität und Wohnzufriedenheit häufig als Indikator für Wohlbefinden benutzt.

In den folgenden Zitaten wird deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen Wohnqualität, subjektivem Wohlbefinden und Lebensqualität

besteht und dass es einen direkten Zusammenhang mit dem Gesundheitszustand gibt.

"... Wohnqualität hat etwas mit Lebensqualität zu tun, die sich im subjektiven Wohlbefinden, in der Zufriedenheit, den wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten sowie dem Gefühl, in einer sicheren Welt zu leben, widerspiegelt. Die Lebensqualität bezieht sich auf die Lebensverhältnisse in verschiedenen Lebensbereichen, z.B. Gesundheit, Arbeitsbedingungen und Wohnverhältnisse. ..." <sup>9</sup>

"... Dass sich hohe Wohnqualität positiv auf die psychische Gesundheit auswirken, haben Evans, Wells, Chan & Saltzman (2000) bestätigt, ... Wie sich zeigte geht eine hohe Wohnqualität mit einer besseren psychischen Verfassung einher. Nahm die Wohnqualität zu, wirkte sich das positiv auf das Gefühl aus, gesund zu sein. Es liegt auf der Hand, dass das therapeutische Spektrum damit erweitert wird: Die Steigerung der Wohnqualität kann Menschen psychisch gesünder bzw. wieder gesund machen. ...

... Aspekte gesundheitsfördernder Umwelten sind nach Stokols (1992) die psychische Gesundheit, das mentale und emotionale Wohlbefinden und soziale Bindung. Die psychische Gesundheit kann durch ergonomische Umweltgestaltung, durch Vermeidung toxischer Materialien und durch Lärmschutzmaßnahmen gefördert werden. Ressourcen um das Wohlbefinden zu erhöhen, sind Anregungen und ästhetische Qualitäten sowie Herausforderungen, die nicht überwältigen, sondern ohne weiteres bewältigt werden können, und die Möglichkeit, die eigene Umwelt zu kontrollieren. Die soziale Einbindung wird durch positive nachbarliche Kontakte sowie die Möglichkeit, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen gestärkt. ..." 10

#### fazit:

Zusätzlich zu den oben angeführten Zusammenhängen wird hier deutlich, dass auch die ästhetische Qualität eine Wirkung auf unser Wohlbefinden hat. Die Schwierigkeit hierbei ist die Subjektivität. Die Schönheit liegt im Auge der Betrachterln. Wiederum wird erwähnt, dass die Möglichkeit der Umweltkontrolle und das Sich-Einbringen

und Verantwortung übernehmen für die Person von Bedeutung sind. Diese Erkenntnisse sind gute Argumente für die Sinnhaftigkeit von partizipatorischen Vorgehensweisen in der Gestaltung von Lebensräumen. Auf die sozialen Aspekte der "guten" Nachbarschaft wird hier nicht eingegangen, da diese ganz klar als positiv wirkender Resilienzfaktor gesehen werden können.

Wir haben festgestellt, dass Wohnqualität sich auf den Gesundheitszustand auswirkt. Das Selbe trifft auf die Arbeitsplatzqualität zu.

Im Folgenden soll zuerst auf das Thema Wohnen eingegangen werden, da dieses auch Nicht-Erwerbstätige, Kinder und vor allem den Bereich der zu Hause arbeitenden Menschen mit einschließt.

Die gewonnenen Erkenntnisse können im Anschluss an den Arbeitsplatz transferiert werden.

Anne Ziesenitz gibt in ihrem Buch "Entscheidungsverhalten bei der Wohnungswahl" eine interessante Definition des Begriffs "wohnen". Weiters schreibt sie über die zunehmende Bedeutung von Wohnen und wie die Wohnung zum Zuhause wird.

" ... Die Wohnung dient zunehmend als Ort der Freizeitbeschäftigung, als Arbeitsplatz (home-office vgl. Eichener, Heinze & Bucksteeg 1994) und vor allem als Raum für Selbstdarstellung und Identität; (vgl. Eichener et al. 1994, Tappeiner, Schrattenecker, Lechner, Walch, Stafler, Sutter, Oswald & Koblmüller 2001, Silbermann 1991, Schneider & Spellerberg 1999, Flade 1987) ... ... Walden (1995) definiert wohnen als (...) Summe von Tätigkeiten um Funktionen, für die eine Wohnung den räumlichen Rahmen abgeben soll (...). Wohnungen bestehen in der westlichen Kultur aus einer Anzahl mono- oder heterofunktional differenzierten Räumen, die zum Nutzen von Individuen oder einer Gemeinschaft von Personen zu einer Einheit zusammengefasst sind. Zum Zuhause wird die Wohnung durch ihre Nutzung und Anpassung an spezifische Bedürfnisse, der Aneignung, und durch Identifikation mit ihm (Walden 1995,S.70). Für Harloff (1993) ist Wohnen ein ganzheitlicher Prozess, der durch räumliche, zeitliche und soziale Merkmale gekennzeichnet ist, d.h. dass nicht nur die Wohnung an sich zu betrachten ist, sondern die Wohnumgebung. Nach Flade (1993) ist Wohnen ein interaktiver, relationaler Prozess zwischen dem Menschen und seiner Umwelt (Wohnung, Nachbarschaft, Siedlung und Stadt). Der Mensch beeinflusst und gestaltet seine Wohnumwelt, nimmt sie auf bestimmte Weise wahr und bewertet sie. Er bestimmt dadurch, was in ihr geschehen kann und wird. Auf der anderen Seite bietet die Wohnung und ihre Umgebung Handlungsmöglichkeiten (Affordance), welche die Menschen nutzen können. Aus obigen Definitionen wird deutlich, dass Wohnen mehrdimensional ist. ... " <sup>11</sup>

#### fazit:

Zusammenfassend gesehen erkennen wir, dass der Wohnort, die Nachbarschaft und die Wohnung bzw. der Arbeitsplatz sowie die Art und Weise, wie diese gestaltet sind, eine positive Auswirkung auf unsere Psyche und unsere physische Gesundheit haben können. Diese Erkenntnisse legen nahe, dass eine bewusste Gestaltung des Lebensumfeldes sinnvoll ist.

## wie können wir diese erkenntnisse in betriebliche förderung von resilienz einbeziehen?

Die mögliche Antwort ist, resilienzstärkende Räume neu zu gestalten und währenddessen die eigene und die Team-Resilienz zu stärken. Nennen wir es ein hybrides Training, bei dem mehrere Themenfelder wie z.B. Schlüsselqualifikationen gleichzeitig trainiert werden können. Dazu ist es sinnvoll, einen erlebnispädagogischen Zugang zu verwenden. Das heißt, hier werden Übungen verwendet, in denen unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer das theoretisch vermittelte Wissen selbst erfahren und dadurch ihre persönlichen Einsichten gewinnen können. Der Erfolg und die Freude beim Tun sind hier wesentliche Faktoren, um die Lernerfahrungen zu festigen. Das bedeutet, wir verbinden Theorie und Selbstreflexion und machen die dazugehörigen Erfahrungen in praktischen Übungen. Diese Übungen beziehungsweise Aufgaben haben immer ein Ergebnis, das erzielt werden soll. Einmal wird eine Brücke gebaut oder die Gruppe verwandelt sich in

verschiedene Tiere und muss mit Tierlauten in einen Stall geführt werden, usw.

Was wäre, wenn diese Übungen nicht nur der Erfahrung dienen würden, sondern ein reales, nachhaltiges Ergebnis hätten wie zum Beispiel die Gestaltung des eigenen bzw. gemeinsamen Arbeitsplatzes, der Infoecke, des Pausenbereichs, der Gänge, etc.?

Der gewählte Zugang, über die räumliche Gestaltung Resilienz zu stärken, ist für die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen sehr leicht nachvollziehbar. Jeder Mensch hat seinen eigenen Erfahrungsschatz, seine Lieblingsorte, seine Kraftplätze, etc. die ganz eindeutig zeigen, dass auf diesen Plätzen ein Mehr an Wohlfühlen, Regeneration und sogar Leistung möglich ist. Die Vorgänge, die nötig sind, um für sich selbst und seine Kollegenschaft einen Arbeitsplatz zu gestalten, fördern in ihrer Komplexität resilientes Verhalten bzw. bedingen Überlegungen in diese Richtung. Die Grundlage jeder gestalterischen Maßnahme ist immer die Auseinandersetzung mit Bedürfnissen. Das bedeutet, dass sich in diesem Fall der oder die Gestaltende zuerst mit den eigenen Bedürfnissen bzw. mit sich selbst auseinander setzen muss, um ein passendes Ergebnis zu erzielen. Auf diese Weise können viele Inputs gegeben werden, die die teilnehmenden Personen in Reflexion mit dem Thema Resilienz bringen.

Hier können zum Beispiel die aus der Literatur bekannten "sieben Säulen" der Resilienz in Verbindung mit dem Gestaltungsprozess eingebracht werden. Diese werden zu meist als Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbststeuerung, Verantwortung übernehmen, Beziehung gestalten und Zukunft gestalten benannt.

Sämtliche Säulen können anhand der Entwicklung des Projektes reflektiert und - was noch wichtiger ist - erfahren werden. Aus der Gestaltung der Arbeitsumgebung lässt sich auf diese Weise ein hybrides Trainingssetting gestalten. Dieses schafft einerseits Räume, in denen sich arbeitende Menschen wohl fühlen und dadurch gesund und leistungsfähig bleiben. Andererseits erfahren und stärken sie im Prozess des aktiven Gestaltens die persönlichen Faktoren für die eigene Resilienz und jene des gesamten Teams.

So kehren wir zurück zur Architekturpsychologie, die einen Zusammenhang zwischen der selbständigen Anpassung von Raum, der Schaffung von Privatheit, dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit sieht.

## die frage ist nun: was ist das produkt?

Ist es das Erleben und Stärken der eigenen Resilienz? Ist es einen Raum zu schaffen, der die eigene Resilienz bzw. die des Teams stärkt? Ist es ein Mehr an Gesundheit und ein weniger an Krankenstandstagen? Ist es eine Art Teambuilding (Beziehungsaufbau) durch das gemeinsame Entwickeln und Umsetzen? Ist es eine gesunde Form von Employee Branding? Oder ist es gar eine Form von Zukunft-Gestalten?

Sie sehen, es kann so vieles gleichzeitig bewirkt werden, wenn man sich auf eine etwas andere Art damit beschäftigt, seinen Lebensraum für sich und/oder für seine Gemeinschaft zu gestalten.

Ja, das ist es, was ich mit hybriden Trainingsansätzen meinte. Einmal etwas von einer anderen Seite beginnen, anders darüber zu denken und neue Verknüpfungen und Chancen zu erkennen - das macht den Unterschied aus.

172

#### Quellennachweis

- <sup>1</sup> Corina Wustmann Seiler, Resilienz Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern., 4. Auflage 2012, Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG. Berlin
- <sup>2</sup> Holtmann/Schmidt 2004 zitiert nach Frölich-Gildhoff, Rönna-Böse, Resilienz, 2. Auflage UTB Ernst Reinhard Verlag München Basel
- <sup>3</sup> Rutter 1990 zitiert nach Frölich-Gildhoff, Rönna-Böse, Resilienz, 2. Auflage UTB Ernst Reinhard Verlag München Basel
- <sup>4</sup> Markus Schroer, Raume, Orte, Grenzen; Auf dem Weg zu einer Soziologie des Raumes; Suhrkamp Verlag, 2006
- <sup>5</sup> Architekturpsychologie, Eine Einführung,3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Peter G. Richter (Hrsg.), Pabst Sience Publishers, 2008
- $^6$  www.gesundheit.gv.at/Portal.Node/ghp/public/content/gesundleben-psyche-basisinfo-psychische-gesundheit HK.html
- <sup>7</sup> Wohnen psychologisch betrachtet, Antje Flade, 2. Aufl., 2006, Verlag Hans Huber
- <sup>8</sup> Wohnen psychologisch betrachtet, Antje Flade, 2. Aufl., 2006, Verlag Hans Huber, Wohnen psychologisch betrachtet, Antje Flade, 2. Aufl., 2006, Verlag Hans Huber
- Wohnen psychologisch betrachtet, Antje Flade, 2. Aufl., 2006, Verlag Hans Huber
- <sup>11</sup> 7 Entscheidungsverhalten bei der Wohnungswahl, Anne Ziesenitz, VDM Verlag Dr. Müller, 2008



### KOMPETENZPROFIL

- + Gesundheit
- + Lernen lernen
- + Moderation
- + Präsentation
- + Team

# PERSÖNLICHES

- + geb. 1975
- + 2 Töchter
- + Musik | Tanzen
- + Laufen | Lachen



# AUTORIN

Mag. Sandra Csillag Trainerin | Moderatorin | Coach

Im LOCOMOTION-TEAM seit 2003

DA ES SEHR FÖRDERLICH FÜR DIE GESUNDHEIT IST, HABE ICH BESCHLOSSEN, GLÜCKLICH ZU SEIN. (VOLTAIRE) 176



# Körperliche Resilienz

#### PREVIEW:

Schmetterlinge im Bauch I HRV = HerzRatenVariabilität I Verbindung von Herz und Gefühlen I Balance Sympathikus-Parasympathikus I autonomes Nervensystem I Umkehrschluss: vom Körper zur Psyche I Das Bild vom Drahtesel I HRV = Körper-Resilienz I das Messverfahren I je größer die HRV, umso fitter und resilienter I Lebensfeuer I Stärkung des autonomen Nervensystems I regelmäßiges Ausdauertraining

177

Im Kern beschreibt Resilienz die Fähigkeit, auf Herausforderungen flexibel reagieren zu können. Das bedeutet, aus einem facettenreichen Repertoire an persönlichen Reaktionen und Handlungen schöpfen zu können, anstatt Schwierigkeiten immer nach dem gleichen Muster "reflexartig" zu begegnen. Der spürbare innere Zustand ist dabei von Ruhe, Klarheit und Kreativität geprägt. Beim Begriff Resilienz denken wir meistens zuerst an die Psyche, an die seelische Stabilität. Aber die psychische Widerstandskraft steht auch in direkter, enger Verbindung mit körperlichen Abläufen. Dieser Zusammenhang wird im folgenden Text näher beleuchtet. Ein Beispiel: jeder Mensch, der schon einmal vor einer Prüfung nervös war, kennt das Gefühl der Aufregung - ein Ziehen in der Magengegend, kalter Schweiß, Herzklopfen. Ähnlich ergeht es manchen auch, wenn sie - um ein schöneres Beispiel heran zu ziehen - verliebt sind: sie haben die sprichwörtlichen "Schmetterlinge im Bauch", der Herzschlag beschleunigt sich plötzlich beim Gedanken an die verehrte Person, und die Handflächen werden schweißnass. All das geschieht meist automatisch. Hier wird der Zusammenhang zwischen psychischen Einflussfaktoren, unserer hormonellen Steuerung und dem klar körperlichen Aspekt des Herzschlages leicht spürbar. Eine gute Messgröße zur Beschreibung unserer körperlichen Resilienz ist somit die Herzratenvariabilität- im Folgenden oft auch mit HRV abgekürzt. Darunter versteht man - wie oben anhand der Beispiele beschrieben - die Fähigkeit eines Organismus, die Frequenz des Herzrhythmus ständig zu verändern.

## eine denkbrücke vom gehirn zum rest des körpers

Erleben und Verhalten des Menschen werden von Neurowissenschafterinnen als Ergebnis eines fortwährenden Versuchs der Symbiose zwischen weitgehend unabhängigen Hirnsystemen gesehen. Diese Teilbereiche sind zum einen das kognitives Gehirn (Bewusstsein, rationales Denken, der Außenwelt zugewandt), zum anderen das emotionale Gehirn (Unbewusstsein, in engem Kontakt zu Emotionen und zum Körper). Ein drittes System stellt der Hirnstamm dar, der mit sei-

nen instinktiven Mechanismen das primäre Überleben sichern möchte. Im Hirnstamm werden Schlaf-Wach-Rhythmus, Nahrungsaufnahme, Verdauung, Ausscheidung, Sexualität und die Verteidigung des Territoriums geregelt. Eine optimale Zusammenarbeit dieser drei Gehirnbereiche schafft Harmonie zwischen Emotionen, dem vernunftgeprägten Verhalten und den primären Bedürfnissen des Menschen. Im emotionalen Gleichgewicht-Sein bedeutet also, dass unser Alltagsleben sowohl im Einklang mit unseren primären Trieben als auch unseren Wünschen und Sehnsüchten ist. Gerät dieses Gleichgewicht ins Wanken, leidet auch das Herz darunter. Umgekehrt beeinflusst der Zustand unseres Herzens permanent unser Gehirn. Das halb autonome Neuronennetz des Herzens ist mit dem limbischen System (also jener "Funktionseinheit" des Gehirns, das der Verarbeitung von Emotionen und der Steuerung des Triebverhaltens dient) verbunden. Dabei spielen die beiden Zweige des autonomen Nervensystems eine große Rolle: der Sympathikus schüttet Adrenalin und Vasopressin aus, beschleunigt den Herzschlag, erhöht den Blutdruck und aktiviert das emotionale Gehirn. Der Vagusnerv (der größte Nerv des Parasympathikus, also des "Gegenspielers" des Sympathikus) setzt Acetylcholin frei und lässt das Herz langsamer schlagen. Sympathikus und Vagusnerv wirken wie Gas und Bremse und sollten wenn möglich im Gleichgewicht sein. Auch das Herz selbst produziert Hormone, die zum Teil unmittelbar auf das Gehirn wirken.

Durch die Messung der Herzratenvariabilität (HRV) kann somit eine valide Aussage zur Balance und der Funktion des autonomen Nervensystems getroffen werden. Machen wir nun den Umkehrschluss: Über die Messbarkeit dieser körperlichen Vorgänge erlauben wir uns, Rückschlüsse auf die psychische Belastbarkeit, die Entspannungsund Regenerationsfähigkeit sowie die Schlafqualität zu machen. Körperliche Resilienz ist hier ein Schlagwort. Ein weiteres Beispiel soll bildhaft erklären, was mit körperlicher Resilienz in diesem Zusammenhang gemeint ist. Stellen Sie sich ein Fahrrad vor: Um damit einerseits gut im unebenen Gelände auf einen steilen Berg fahren zu können, als auch andererseits genauso gut auf einer ebenen, schnur-

geraden Asphaltstraße ordentlich "Speed zu machen", ist es wichtig, dass das Bike möglichst viele unterschiedlichen Gänge besitzt. So kann die Übersetzung blitzschnell den jeweiligenStraßengegebenheiten angepasst werden. Mit einem Drahtesel, der gerade einmal drei Gänge hat, führen Schwierigkeiten wie ein Anstieg oder holpriger Untergrund rasch zur Überforderung des Radfahrers. Ähnlich ist es beim Herzen. Menschen mit eingeschränkter Herzratenvariabilität sind mit größeren Lebensschwankungen sofort überfordert - Stress entsteht. Hält dieser Zustand über einen längeren Zeitraum an, so äußert sich das in dauerhaften Gesundheitsschäden.



## wie wird die körperliche resilienz nun gemessen?

Mit wenig Aufwand kann in der Praxis die Herzratenvariabilität starke Aussagen liefern. Dabei werden 5 Klebeelektroden auf Ihrem Brustkorb angebracht, die riesige Datenmengen an einen kleinen Recorder liefern, den Sie 24 Stunden lang mit sich tragen. Danach können diese

Daten mithilfe eines Programms von einem Mediziner ausgewertet werden.

#### Was ist nun diese angesprochene Herzratenvariabilität?

Angenehme Emotionen wie Glücksgefühle, Streicheln eines Haustieres oder auch Dankbarkeit und viele andere mehr führen zu regelmäßigen Pulsveränderungen. Das heißt, dass jemand, der einen Puls von 70 Schlägen pro Minute misst, eigentlich den Mittelwert einer sich um 70 bewegenden Frequenz hat: 70, 69, 69, 68, 67, 68, 69, 70, 70, 71, 71, 72, 71, 70, ... Diese Dynamik kennzeichnet ein intaktes System, das unserem Körper ermöglicht, auf verschiedene Anforderungen angemessen zu reagieren. Je regelmäßiger, im Sinne von starrer, der Pulsschlag wird, desto schwieriger fällt es uns, zu entspannen, Aufmerksamkeit und Konzentration zu halten, und wir fühlen uns müde und ausgebrannt. Stress, Angst, Ärger und Depression lassen den Rhythmus des Herzens also gleichmäßig werden. Die HRV-Daten können bildhaft im sogenannten "Lebensfeuer" dargestellt werden. Weiter unten finden Sie drei selbsterklärende Beispielbilder.

#### Zuvor noch ein paar Daten zum Herzen:

- . Länge des Herzens: ca. 15 cm
- . Gewicht des Herzens: ca. 300 g
- . Schlagvolumen (= das Blutvolumen, das bei einem Herzschlag von der linken Herzkammer ausgeworfen wird): ca. 70 cm³
- . Herzminutenvolumen (= ein Maß für die Pumpfunktion des Herzens; es misst das Volumen des Blutes, das in einer Minute vom Herz in den Blutkreislauf gepumpt wird) in Ruhe: ca. 5 Liter Herzminutenvolumen bei großer Anstrengung: ca. 20 30 Liter
- . geförderte Blutmenge in 70 Jahren: ca. 180.000.000 Liter (das entspricht einem Turm mit einer Grundfläche von 20 x 20 Metern und einer Höhe von 450 Metern)
- . tägliche Arbeit eines gesunden Herzens: ca. 100.000 Schläge
- . Zahl der Herzschläge in einem Jahr: ca. 36.000.000 (Mio.!)

. Zahl der Herzschläge in 70 Jahren ist begrenzt mit ca. 3.000.000.000 (Mrd!)

Drei Beispiele für den Zusammenhang der HRV (Vitalität) und der Zahl der Herzschläge:

### 1

57 Jahre, ausgebrannt und nicht mehr belastungsfähig, Schlafstörungen, Depressionen.

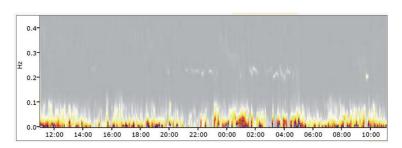
Zahl der Herzschläge in 24h: 141.458 Schläge

Mittlere Herzrate/Tag: 105 Herzschläge pro Minute

Minimale Herzrate: 70 Herzschläge pro Minute

Maximale Herzrate: 145 Herzschläge pro Minute das ergibt rd. 3,7 Mrd.

Herzschläge in 70 Jahren



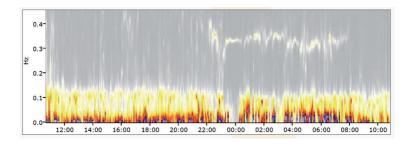
## 2

37 Jahre, Dauerstress, keine Pausen, bei fortwährender Belastung werden gesundheitliche Schäden auftreten

Zahl der Herzschläge in 24h: 113.988 Schläge

Mittlere Herzrate/Tag: 89 Herzschläge pro Minute

Minimale Herzrate: 47 Herzschläge pro Minute Maximale Herzrate: 135 Herzschläge pro Minute das ergibt rd. 3,0 Mrd. Herzschläge in 70 Jahren



## 3

41 Jahre, volle Leistungsfähigkeit, gutes Pausenmanagement, hohe Vitalität und sehr gute Substanz

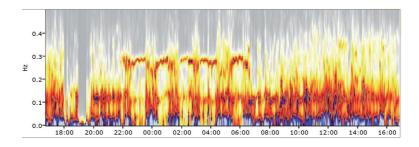
Zahl der Herzschläge in 24h: 100.115 Schläge

Mittlere Herzrate /Tag: 77 Herzschläge pro Minute

Minimale Herzrate: 42 Herzschläge pro Minute

Maximale Herzrate: 138 Herzschläge pro Minute das ergibt rd. 2,5 Mrd. Herzschläge in 70 Jahren,

hier bleibt sozusagen noch Reserve für die nächsten 25 Jahre :-)



Eine niedrige HRV kann besonders durch bewusste Umstellung des Lebensstils verbessert werden. Im Mittelpunkt stehen Tiefenentspannung, Stressreduktion, innere Achtsamkeit, Schlafhygiene, das Steigern der ultradianen Kompetenz (also von bestimmten, periodisch wiederkehrenden rhythmischen Aktivitäten des Organismus innerhalb von 24 Stunden oder mehr) und vor allem körperliches Training. Besonders wichtig bei der Stärkung des autonomen Nervensystems ist die Reduktion von Körpergewicht, falls

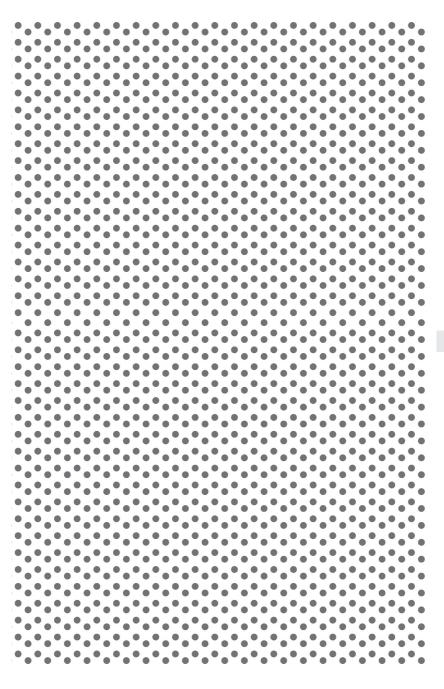
Übergewicht vorliegt. Durch regelmäßiges Ausdauertraining können Stresshormone abgebaut und somit die Entspannungsfähigkeit gesteigert werden. Ein Großteil dieser Maßnahmen kann Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements näher gebracht werden. In unseren Gesundheitsseminaren kann man dann zum Beispiel auch den Schwerpunkt Lebensfeuer setzen. Die Untersuchungen erfolgen in Zusammenarbeit mit der Ordination Dr. Christian Csillag in St. Valentin schon im Vorfeld, beim Seminar werden die Lebensfeuer-Auswertungen dann besprochen und geeignete Maßnahmen empfohlen.





Facharzt für Innere Medizin Gastroenterologie und Hepatologie Arzt für Allgemeinmedizin

Wahlarztordination für Innere Medizin, Endoskopie und Sportmedizin





#### KOMPETENZPROFIL

- + Management- und Business-Coaching
- + Strategieentwicklung und -moderation
- + Performancemanagement
- + Change-Management

## PERSÖNLICHES

- + Psychologische Astrologie
- + Reisen
- + Fotografie
- + Spirituelle Entwicklung
- + Sport



## AUTOR

Günter Kerschbaummayr Chief Financial Officer

LOCOMOTION-Kooperationspartner seit 2013

## MIT EINEM LÄCHELN IM STURM!

188



Mit einem Lächeln im Sturm -Resilienz in Organisationen

#### PREVIEW:

Der stärkste Baum fällt irgendwann, wenn der Sturm ständig bläst I Konstruktivismus I was ist Resilienz? | Krisen sind zyklischer Natur I Alphatiere I Angst macht dumm I Resilienz und Burn-Out I Performance kann krank machen I Person und Organisation I Leistungsgesellschaft und seelische Verarmung I "Ressource" Mensch I primäre Stressoren I die Wichtigkeit der Personalabteilungen für eine gesunde Unternehmenskultur I Unternehmensgewinn als sinnstiftende Größe!? I Prostituiertendasein I Unternehmen sind krank, nicht deren Mitarbeiterinnen I 50% geistige Kündigungen I Elitespiele mit Dash Boards und Portfolios I oben und unten I burn out und bore out I Seeleninfarkt I Wirtschaftskrise I Gefühle im Business? I weiche Faktoren in harten Zeiten I überholte Geschäftsmodelle I big picture I Wahrnehmungs-Referenzen I der Überbringer der schlechten Nachricht ... I 5 vor 12 I Hyperaktivität I Change-Projekte | Mehr vom Selben | müde Organisationen | polierte CV's I Systemiker versus Fachberater I elendslange To-Do-Listen I täglich grüßt das Murmeltier I Symptome I Unsicherheit und Angst I Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung als Führungskompetenz I outputorientierte Roboter I intrinsische und extrinsische Motivation I die Suche nach Schuldigen I Mobbing I Ruf nach dem Retter I Kollateralschäden I Resilienz um jeden Preis? I Ausblick für Organisationen I Das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit I Wohin die Reise geht I Der Anzug als

189

Verkleidung I sabber, sabber I Systemdenken I do the right things vs. do the things right I Vergleich von Schulmedizin und Wirtschaftswelt I Blinde Flecken aufdecken I Bewusstsein und Wahrnehmung I Uniforme Gleichschaltung I Metaperspektive I Das Gute im Schlechten I Dialogische Foren I Bauchgefühle I unsichtbare Kräfte I Systemische Strukturaufstellungen I Zyklen und Zeitqualitäten in Teams und Organisationen I Panik auf der Titanic I Transformation statt Veränderung I neues Wachstum für eine neue Zeit I let's wake up! I Fazit I

#### **Einleitung**

Ich selbst war viele Jahre hindurch in unterschiedlichen Branchen als CFO (Chief Financial Officer, zu Deutsch: Finanzchef) in der Wirtschaft tätig. Es ist eine Tatsache, dass Wirtschaftsbetriebe früher oder später immer wieder große Herausforderungen zu bewältigen haben. Dadurch war auch ich selbst in meiner Funktion sehr beansprucht und so auch hin und wieder an meinen Grenzen angelangt. Ich möchte mich mit dem Thema Resilienz und Organisation beschäftigen, da es nicht immer nur darum gehen kann, Menschen resistenter zu machen. Meine Hypothese dazu ist, dass es deswegen nun so ein großes Thema ist, weil die Unternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit als Ganzes nicht durch "schwächelnde" Mitarbeiter wirtschaftliche Einbußen hinnehmen wollen bzw. können. Sie erkennen vielleicht nicht, dass die Betriebe selbst oft die Verursacher sind für die Erschöpfung vieler ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der Kontext einer Organisation hat einen wesentlichen Einfluss auf die Widerstandsfähigkeit der für sie arbeitenden Menschen. Der stärkste Baum fällt irgendwann, wenn der Sturm ständig bläst. Es ist dadurch de facto ein Organisationsthema. Denn es geht um die Fra-

ge, wie das Unternehmen und die Mitarbeiter ein gutes Immunsystem in schwierigen Zeiten bewahren bzw. aufbauen können. Diese Antwort muss auf einer ganzheitlichen Ebene gefunden werden. Wir benötigen auch dafür ein Modell, welches dabei hilft, uns zu orientieren. So ist für mich auch der Resilienzansatz ein modellhafter Zugang, wo bestimmte Prinzipien reflektiert und trainiert werden.

Ein CFO ist jene Person in einer Organisation, welche die Vernetzung der Zahlenwelt am besten kennt. So lange es nicht nur trockene Zahlen sind, ist ja alles gut. Denn die Kernfrage ist, durch welche Faktoren die Zahlen zustande kommen. Was liegt hinter den Zahlen? Wo sind die tieferen Hebel? Das sind die Kernfragen, die man mittels einer sogenannten "Balanced Scorecard" abzubilden versucht. Aber dahinter stecken oft auch wieder nur "harte Hebel" die man über Zahlen, Daten, Fakten darzustellen versucht. Lebendigkeit kommt erst dann ins Spiel, wenn man die tatsächlichen Faktoren identifiziert, welche ein System energetisieren und es mit einem wirklichen "Spirit" beseelen. Oft wird noch nicht gesehen oder verstanden, wie man so etwas anstellen soll.

Um genau darauf mehr Bezug zu nehmen, machte ich vor vielen Jahren diverse Fort- und Ausbildungen in Sachen Kommunikation, Konstruktivismus und systemische Ansätze. Ich stieß auf den guten alten Paul Watzlawik mit seiner Frage "Wie wirklich ist die Wirklichkeit?" Der Konstruktivismus sollte mich mit den unterschiedlichen Realitätskonstruktionen beschäftigen und mir Hinweise geben, dass jeder seine eigene Realität schafft und ein Unternehmen so lange "blöd" bleibt, so lange es nicht gelingt, eine gemeinsame Realität zu kreieren. Auch das sollte nicht reichen, denn wie sagt man jemanden etwas, was sie oder er einfach nicht hören will oder kann? Es gibt im Management kaum die Möglichkeit, die Wahrnehmungsfähigkeit eines Kollegen zu verändern. Vielleicht geht das gerade noch als außen stehende Beraterin & Coach, kaum aber in der Rolle eines Kollegen. Und dann, wenn dieser ausgerechnet der Finanzer ist, wird es schon etwas skurril.

Wenn es nicht gelingt, alle zu vereinen und eine gemeinsame Rich-

tung einzuschlagen, mit einem klaren Fokus, dann zerrt jede bzw. jeder in unterschiedliche Richtungen. Das beansprucht die Substanz enorm und dann ist Resilienz ein notwendiges Thema. Wenn Schwierigkeiten an der Tagesordnung stehen, wird man intensivere Belastung kaum vermeiden können. Resilienz ist für mich eine wichtige Fähigkeit einer Einzelperson, aber viel mehr geht es um die Frage, wie ein Unternehmen Widerstandsfähigkeit aufbaut bzw. erhalten kann. Viele Organisationen sehen sich mit ganz neuen Mustern und Verhaltensweisen von Managerinnen und Mitarbeitern konfrontiert, wenn es wirtschaftlich nicht mehr so gut aussieht. Das ist ein Faktor, der das Ganze noch etwas unberechenbarer gestaltet.

#### was ist resilienz?

Ohne mich auf Definitionen zu stürzen, braucht es vielleicht ein paar Zeilen zur Begrifflichkeit und zu den Wurzeln des Themas Resilienz. Ich möchte hier auf andere Stellen dieser vorliegenden Publikation verweisen und mich nur ganz knapp halten.

"Resilienz ist die Fähigkeit von Menschen, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für persönliche Entwicklung zu nutzen." (aus Walter-Enderlin/Hildebrand: "Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände")

Ich finde diese Definition ganz hervorragend, da sie sich auf das Wesentliche bezieht. Krisen tauchen immer wieder auf und sie sind zyklischer Natur. Das bedeutet, dass sie kommen und gehen. In diesem Bewusstsein kann man sich darauf verlassen, dass es im Leben immer wieder etwas geben wird, das wir meistern müssen. Darin liegt unsere Aufgabe und dazu braucht es entsprechende Fähigkeiten und Ressourcen. Warum aber wird dieses Thema gerade jetzt zu einem neuen Feld für Unternehmen und somit auch für Training und Beratung? Ist die dem Menschen immanente Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, doch nicht (mehr) so gut ausgeprägt? Hat er seine diesbezüglichen Grenzen überschritten?

Meiner persönlichen Erfahrung nach wird der Arbeitsalltag in Orga-

nisationen immer herausfordernder. Komplexität und Geschwindigkeit haben in einem starken Ausmaß zugenommen, sodass vielen Menschen die Orientierung verloren geht. In dieser Desorientierung beginnen nun immer mehr Führungskräfte inklusive Top-Manager, verbal wild um sich zu schlagen. Emotionalität als komplexitätsreduzierende Qualität hat ja durchaus auch positive Eigenschaften. Mit dieser Negativfärbung, wie oft beobachtbar ist, ist die Wirkung aber eher vernichtend. Unternehmensleitungen rekrutieren genau dann, wenn es um das richtige Umgehen mit diesen komplexen Situationen geht, richtige "Alphatiere" vom alten Schlag. Diese "Alphas" haben selten die Fähigkeit, in einer bedachten und wertschätzenden Haltung zu agieren. Folgende Aussagen hört man sinngemäß immer wieder: Augen zu und durch! Alle mir nach! Wer nicht mitzieht, fliegt raus! Es wird harte Schnitte geben!

Damit meint man nun nicht im Ernst, Vertrauen gewinnen und motivieren zu können. Vertrauen und Motiviertheit würde man aber dringend benötigen. Was hingegen erzeugt wird, ist Angst. Angst macht bekanntlich dumm, denn die DNA-Stränge ziehen sich zusammen und es wird ein Überlebensmodus aktiviert. Das ist nachvollziehbar, denn es geht ja oft auch um das Überleben. Es ist aber nicht das, was eigentlich gebraucht wird. Denn das wären neue Wege und kreative Lösungen für eine positive Zukunft. Stattdessen herrschen Angst und Schrecken und alle wollen ihre Haut retten. Der Druck nimmt immer mehr zu und die Ventile für eine Entlastung reichen oft nicht mehr aus. Konsequenzen wie Burn-out sind nicht mehr zu übersehen und es bleibt zu hoffen, dass man in Zukunft mit der richtigen Haltung und den geeigneten Instrumenten dem Phänomen begegnet.

## wodurch ist resilienz ein wichtiges thema geworden?

Resilienz ist in verschiedenen beruflichen Kontexten relevant. Zum Beispiel bei hoher Arbeitsbelastung, Stellenabbau, verschiedene Problemen und Konflikten im Job. Welcher Anlassfall auch immer vorzufinden ist - es ist wichtig, dass die Menschen ihre geistigen und

körperlichen Grenzen im Auge behalten und auf ausreichende Energiereserven achten. Die aktuellen Statistiken zu Burn-out und psychosozialen Erkrankungen im Arbeitsumfeld zeigen, wie wichtig Resilienz als Kompetenz ist.

Es gibt aus meiner Sicht einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Resilienz und Burn-out, welcher viel zu oft vergessen wird. Burn-out wird als Thema im Organisationskontext nicht so gerne verwendet. Das ist verständlich, denn der Begriff impliziert für ein Unternehmen, dass es entweder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verheizt werden oder dass es Arbeitsunwillige gibt. Man hat in Managementkreisen oft die Auffassung, dass sich von Burn-out Betroffene lediglich in eine populär gewordene Krankheit flüchten. Das sind zwar naheliegende und durchaus legitime Vermutungen, jedoch neigen sie auch dazu, den Wesenskern zu ignorieren. Wegdiskutieren kann man das Thema nicht mehr. Es wird immer wichtiger werden, dass man entsprechende Ansätze findet, um einen zielführenden Umgang mit diesem Massenphänomen zu etablieren. Vor allem sollte man der Erscheinung mehr im Organisationskontext nachgehen, auch wenn es Gründe dafür geben mag, die außerhalb der Unternehmenssphäre liegen. Sehr wahrscheinlich ist dies ein fraktales Zeichen dafür, dass die Gesundheit des Gesamtsystems angeschlagen ist. Es wäre kein Wunder, bei der immer stärkeren Betonung von "Performance". Bei näherer Betrachtung kann diese Leistungsorientierung voll ins Gegenteil umschlagen. Sie kann krank machen. Da helfen auch Resilienztrainings als entsprechender Ausgleich relativ wenig.

Es ist trotzdem wichtig, bei der Stärkung der Widerstandskräfte auch auf der Personenebene anzusetzen. Das Schlimmste wäre, das Thema gänzlich zu ignorieren. Eine bewusste Förderung der Kompetenz zu einer resilienten Lebensführung sollte ein grundsätzliches Ziel sein. Sich seiner Kräfte und Energien bewusst zu sein und die eigenen Grenzen erkennen, ist wichtiger denn je.

Persönliche Resilienz kann aber nicht als das Allheilmittel verstanden werden. Es gibt negative Einflussgrößen auf den Menschen im Arbeitskontext, wo man auch auf das Gesamtsystem Bezug nehmen

muss. Es ist dringend anzuraten, auf einer ganzheitlichen Ebene den wirklichen Ursachen auf den Grund zu gehen, um die konkreten Faktoren für die Ermüdungs- und Erschöpfungszustände zu finden. Nicht immer liegt es an der Person, sondern oft an der Organisation an sich. Einzelpersonen zeigen vielleicht etwas auf, was auf einer größeren Ebene geschieht. Deshalb ist es notwendig, den Blick weiter auf das Gesamte zu richten. Die Phänomene lassen sich nicht auf Einzelschicksale reduzieren. Dieser Blick wäre zu eng und würde wesentlichen Faktoren für eine ganzheitliche Gesundheit nicht Rechnung tragen. Zu umfangreich sind auch die Veränderungen auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene, als dass Burn-out und ähnliche Zustände nur auf mangelnde Resilienz zurück zu führen wären. Das bedeutet, dass der Zugang universeller gefunden werden muss. Um das zu tun, braucht es hier vielleicht noch ein paar Impulse, was hinter dem Thema Resilienz steht und wo die möglichen Ursachen sind.

# leistungsgesellschaft und seelische verarmung

Für mich erscheint die Leistungsgesellschaft, welche in den unmittelbar beobachtbaren letzten 25 Jahren sehr intensive Spuren hinterlassen hat, eine zentrale Komponente zu sein, warum das Thema Resilienz so gegenwärtig geworden ist.

Das Aufkommen dieser Thematik zeigt uns auch, dass wir offensichtlich nicht mehr genug Kraft haben, im alten Paradigma zu funktionieren. Viele wollen einfach nicht mehr einer reinen Leistungsgesellschaft ihr Leben opfern, wo der Mensch primär als "Ressource" gesehen wird. Die Personalabteilungen, die sich zum Wohle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen, werden vielleicht nicht zufällig als Abteilung für "Human Ressources" bezeichnet. Als solche werden diese auch von den Vorständen und dem Management eingesetzt. Ihre Bedeutung ist oft völlig unterbewertet und so werden sie beauftragt, Trainings für die "schwächenden" Mitarbeiter durch zu führen. Dass die Leiterin der Personalabteilung sich aber beim Vorstand wirksam Gehör verschafft, kommt seltener vor. Geschweige denn, dass sie

ihm näher bringt, dass möglicherweise auch die Art und Weise, wie das Management mit den eigenen Angestellten umgeht, der primäre Stressor ist. Die Personalabteilungen brauchen einen neuen Stellenwert im Management. Denn diese sorgen für eine gesunde Unternehmenskultur und sollten dem oft brutalen Leistungsstreben dessen mögliche Konsequenzen spiegeln, damit das Schiff nicht ins Kippen kommt.

Resilienzberatung kann hier nur ein Tropfen auf dem heißen Stein sein, wenn auch ein wesentlicher. Es geht schließlich für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen letzten Endes auch um die Frage, wozu sie das alles machen.

Jeder Mensch braucht einen Sinn bei dem, was er tut. Wir wollen zudem menschlich behandelt und respektiert werden. Von wirklicher Achtsamkeit im Umgang miteinander sprechen wir noch gar nicht. Mitarbeiter wollen ihre Kräfte und Potenziale dafür einsetzen, wozu sie wirklich Leidenschaft entwickeln können. Ihnen ist der Unternehmensgewinn als sinnstiftende Zielgröße nicht zuzumuten. Sie haben meist ganz andere Werte als das oberste Management. Das gilt vielleicht nicht für alle im Top-Management. Einige von ihnen sind dann auch irgendwann trotz gutem Gehalt ausgestiegen und haben ihr "Prostituierten-Dasein" beendet. Es gibt immer weniger, die ihre Seele für Geld verkaufen und ihre Werte und tiefen Sehnsüchte weiterhin ignorieren. Das gilt für viele Personen in Organisationen. Wenn die Unternehmerinnen und Unternehmer nicht darauf achten, werden sie die aufwachenden Menschen nicht halten können.

Die Perspektive der Betriebe sollte sich erweitern. Man muss erkennen, dass es nicht primär um Resilienztraining für Mitarbeiter geht. Das Thema ist wesentlich umfassender. Organisationen sollten lernen, dass es um eine Resilienz des gesamten Unternehmens als Organismus geht. Der Leistungsdruck kommt ja von der Unternehmensführung und Performance ist ja das Schlagwort schlechthin! Resilienz ist keine Thematik, wo es nur um irgendeine Modeerscheinung geht, sondern um eine Frage der ganzheitlichen Gesundheit in einem Unternehmen. Somit ist es auch eine Frage der nachhaltigen Existenzsi-

cherung und Überlebensfähigkeit einer Firma.

Es gibt Signale, die eindeutig darauf hinweisen, dass die Unternehmen krank sind und nicht nur deren Mitarbeiter. Diese zeigen nur die Symptome. Die schwierigen Kontexte in Wirtschaftsbetrieben sind Verstärker, sodass die Menschen dort die Symptome aufzeigen. Gewaltvolle Kommunikation, Ignoranz und schlicht Unmenschlichkeit sind oft an der Tagesordnung. Wenn der Kontakt zu eigenen Vorgesetzten abbricht und eine angemessene Kommunikation nicht gegeben ist, stellt dies einen der häufigsten Ursachen dar für massive Unzufriedenheit und Kündigungen. Es trifft hier meist die besten Leute und das ist ein wichtiges Thema! Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind per se leistungsorientiert und motiviert. Es reicht oft schon, wenn man sie nur nicht daran hindert, und schon können sie sich entfalten. Die folgenden Darstellungen zeigen das drastische Bild auf und sollten uns etwas wachrütteln!

ein großteil der mitarbeiter ist geistig bereits weg.

Mehr als 50 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind geistig nicht mehr im Unternehmen! Man stelle sich bitte vor, was diese unglaubliche Aussage für die unternehmerische Praxis bedeutet! Klare und stichhaltige Indizien zur Bestätigung dieser erschreckenden Zahl sind in den letzten Monaten häufig in der Presse und in Onlinemedien zu finden:

**48** Prozent der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer hadern mit ihrem Job. Eine andere Stelle wollen die meisten aber trotzdem nicht suchen.

Fast 87 Prozent der Deutschen sind unzufrieden mit ihrem Job. Hassfigur Nummer eins: der eigene Chef bzw. die eigene Chefin.

Nach einer Xing Studie ist jeder Dritte unzufrieden mit seinem Job und denkt an einen Jobwechsel.

An welcher Zahl man auch immer sich orientiert, es sind de facto die 50 Prozent, welche geistig nicht mehr am Board sind. Das kann man sich kaum noch schön-reden. Das Ausmaß ist so oder so katastrophal und die Konsequenzen sind massiv! Was kostet es einem Unterneh-

men, wenn mehr als die Hälfte nicht mehr an das Unternehmen glaubt und keinen entsprechenden Einsatz leistet bzw. innerlich gekündigt hat? Das ist gewiss eine Konsequenz aus den genannten Zahlen. Welche weiteren indirekten Kosten entstehen dadurch? Das für das Unternehmen daraus ableitbare negative Image wird am Arbeitsmarkt und im Unternehmensumfeld nicht ungehört bleiben.

Einschlägige Portale wie das kununu.com machen aus Mitarbeiterfeedbacks die implizite Unternehmenskultur transparent. Bald werden sich Arbeitsuchende auch dort informieren, wie es um ein bestimmtes Unternehmen steht. Die besten Leute werden sich kaum bei Firmen bewerben, wo das Image schon öffentlich angekratzt ist. Zudem kommt die demografische Entwicklung dazu, die das Thema noch verstärken wird. Es gibt immer weniger junge und qualifizierte Menschen am Arbeitsmarkt. Man wird mit einer alternden Arbeitnehmerschaft zurechtkommen müssen. Da führt kein Weg vorbei. Also auch daran nicht, dass man sie vorher nicht ausbrennen lassen sollte. Noch ist es so, dass man lieber junge als ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsmarkt sucht. Man schreibt den Jungen mehr Engagement zu. Die Flexibilität ist hoch und die Leistungsbereitschaft ist noch frisch. Sie wollen sich noch beweisen und Karriere machen. Wohin das führen kann, haben wir bereits gesehen und irgendwann ist das Feuer aus! Wenn es nicht schon vorher bei vielen erloschen ist durch die hohen Tribute, welche das Schulsystem fordert.

Hoffentlich sind wir mit unserer hohen "Flexibilität" und "Einsatzbereitschaft" nicht Vorbilder für die nächste heranwachsende Generation von Führungskräften. Dennoch fordern wir von ihnen genau das. Das beginnt im Kindergarten und irgendwann macht man sich spätestens mit 28 Jahren ernsthafte Gedanken, wie man mit 35 CEO eines Konzerns wird. Das ist kein Spaß. Das ist so! Echt! Man sehe die Junghupfer an, die bei den "Elite"-züchtenden Beratungsschmieden starten, in eine Scheinwelt kommen und mit Dash Boards und Portfolio spielen. Sie glauben dann ja auch, dass das Leben wie ein Spiel ist. Nur, dass man mit Menschen spielt, scheint vielen nicht klar zu sein. Das ist ja auch egal, denn den eigentlichen Einsatz bringen eh

andere. Eben die Menschen, die es betrifft, und genau da klaffen die Welten auseinander. Die Welt da oben und die Welt da unten. Das Mittelmanagement muss den Spagat halten und kommt nicht selten selbst unter die Räder.

Diese Trennung ist der Hauptgrund für erkrankende Systeme. Man sieht oben alles nur aus einer Zahlenperspektive und Abstraktionen, die mit dem Leben in der Organisation selten etwas zu tun haben. Das, was man landläufig Kultur nennt, ist eben nicht der Fokus! Ich möchte genau deshalb noch einmal auf Fakten und Statistiken hinweisen, wie eingangs schon angeführt. Vielleicht regen wirklich nur Zahlen zum Nachdenken an und motivieren zum Hinsehen. Fakt scheint zu sein: Unternehmen sind nicht mehr gesund.

"Nur jeder Dritte Mitarbeiter ist engagiert bei der Arbeit." - Harvard Business Review vom August 2013 zitiert eine Gallup Studie. Eine Studie von McKinsey wird im gleichen Artikel zitiert, wonach Unternehmen mit Bestwerten von 60 Prozent zu den gesünderen Unternehmen gehören. Man kann jetzt wieder über den Verlässlichkeitsgrad von Statistiken sprechen und deren Aussagen in Frage stellen. Irgendwo dazwischen wird jedoch die Wirklichkeit zu finden sein.

Man kann davon ausgehen, dass um die 50 Prozent der erwerbstätigen Personen nicht wirklich motiviert bei der Arbeit sind und gewissermaßen "Job nach Vorschrift" betreiben. Das ist wahrlich ein bedenkliches Signal. Auch das ist wieder nur die Spitze eines Eisberges, denn was dahinter steckt, ist für das Thema Resilienz besonders wichtig. Dass es um so etwas gehen wird wie Burn-out ist ja durchaus naheliegend. Es gibt aber noch ein weiteres Phänomen: das bisher eher wenig diskutierte Bore-out.

#### burn-out und bore-out

Einige Studien sagen, dass jeder dritte Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerin im Dauerstress ist. Ausgelaugtheit und Symptome von Burnout sind die Folge. Nach Schätzungen der deutschen Angestellten Krankenkasse leiden 25 Prozent unter Burn-out. Für einige leistungsbewusste Menschen ist es fast schon eine Frage des guten Tons, sich

irgendwann ein Burn-out zugezogen zu haben. Es zeugt ja von einer ungeheuren Einsatzbereitschaft für das Unternehmen. Das wollten die Betriebe ja auch bei ihrer Suche nach Mitarbeitern. Welches Inserat fordert nicht eine "einsatzbereite" Mitarbeiterin? Dennoch scheint die Entwicklung der seelischen und psychosomatischen Erkrankungen ein ernsthaftes Ausmaß angenommen zu haben.

Durch Langzeitkrankenstände entsteht ein personelles Vakuum und dies belastet restlichen Mitarbeiter - sie haben dann noch mehr zu tun. Zudem taucht paradoxer Weise das Phänomen des "Bore-out" auf. Bore-out ist eine Erscheinung welche zeigt, dass Mitarbeiterinnen chronisch unterfordert sind und dadurch zeitweise echte Langeweile eintritt. Das bedeutet nicht, dass die Mitarbeiter selbst faul sind, sondern dass sie im entsprechenden Unternehmen ihre Fähigkeiten nicht voll entfalten können. Offensichtlich sind die einen über- und die anderen unterfordert. Beide Phänomene führen auf Dauer oft in eine Depression und schließlich zum Zusammenbruch. Rüdiger Dahlke spricht hier auch vom "Seeleninfarkt". Die Seele kann nicht mehr und das drückt sich in der Reaktion nach außen deutlich aus. Es steht die Kernaussage im Raum, dass ca. 50 Prozent der Mitarbeiter langfristig davon betroffen sind. Wenn nicht jetzt etwas getan wird, schaut es gar nicht gut aus für die Unternehmen. Die "Human-Ressource" wird offensichtlich hinsichtlich ihrer Qualität und Quantität zu einem echten Engpassfaktor. Sie wird zum einen nicht optimal eingesetzt und zum anderen überbeansprucht, was beides zu einem immensen persönlichen Schaden der Betroffenen, aber auch zu massiven ökonomischen Konsequenzen in den Betrieben führt. Wie geht man nun damit um?

Die Statistiken sind nicht mehr zu ignorieren. Die meisten Institutionen werden sich davon nicht angesprochen fühlen, da es ja natürlich nur die anderen betrifft. So sind diese Fakten für die Unternehmen noch ohne wirkliche Relevanz und motivieren nicht dazu, dass man genauer hinsieht. Man könnte ja ein unschönes Bild erhalten und vor allem - was tut man dann mit diesen Erkenntnissen? Zur Ärztin geht man ja auch nur, wenn es mal so richtig weh tut. Bei Firmen ist es

nicht viel anders, und so verharrt man in alten Mustern und der Zustand wird dadurch kaum besser.

"Gesundheit" als Schwerpunkt für ein Unternehmen ist für viele Manager ziemlich langweilig und die meisten können nicht verstehen, wo sie da eigentlich ansetzen sollen. Sie selbst fühlen sich ja nicht betroffen. Das, was sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser Hinsicht wahrnehmen, sind maximal die Anzahl der Krankenstandstage. So lange dieses Ausmaß halbwegs OK ist, bleibt das eigentliche Thema unter der Reizschwelle für ein tiefgründiges Handeln. Somit gelangt die eigentliche Wirklichkeit nicht ins Bewusstsein.

Welche weiteren Ursachen sind neben den bereits erwähnten noch Ausschlag gebend für diese sich zuspitzende Entwicklung in einem Betrieb? Ich habe aus meiner Beobachtung folgende Schlagworte anzubieten: hoher Leistungsdruck; die Chemie passt nicht; der Führungsstil ist unentwickelt; Sinnentleerung auf breiter Ebene; aufreibende, latente und akute Konflikte; fehlende Anerkennung und Wertschätzung; kaltes emotionales Klima; stupide inhaltliche Tätigkeit; unmenschlicher und ruppiger Umgang; die Art und Weise, wie Kündigungen geschehen; die Menschen fühlen sich nicht wahrgenommen und gesehen; fehlende Orientierung im Unternehmen; usw.

Nachdem es hier meist auch zu einem hohen Anteil an der Führung selbst liegt, greifen Managerinnen wie Manager das Thema nur ungern auf. Zudem wird sich die Stimmung durch die noch immer herrschende angespannte Situation in der Wirtschaft nicht so bald beruhigen. Die Themen sind vielschichtig und komplex verwoben. Herkömmliche Instrumente helfen nicht mehr und ein entsprechendes neues Rüstzeug ist oft noch nicht ausreichend bekannt. Man schaut leider sehr oft weg bei durchaus offensichtlichen Phänomenen des täglichen Alltags in den Organisationen. Das Verstehen und die Behandlung von Phänomenen wie Burn- und Bore-out sind eine grundlegende Voraussetzung für eine leistungsstarke Organisation. Wir sprechen hier noch gar nicht davon, dass man irgendein herausragendes Ziel erreichen will. Hier handelt es sich nur darum, dass die Menschen wieder ganz gesund und fit werden zur Bewältigung der alltäglichen Aufgaben.

#### wirtschaftskrise

Der Konnex von Burn-out zur Wirtschaftskrise ist nicht zu übersehen. Die Zeiten werden härter, der Druck steigt und die Unsicherheit nimmt weiter zu. Niemand hat eindeutige bzw. die "richtigen" Rezepte anzubieten. Jene Führungskräfte, die glauben, alles noch immer hundertprozentig im Griff zu haben, werden häufig überrascht von unerwarteten Ereignissen. Keiner kennt die primären Ursachen für diese Ereignisse. Unsicherheit und Angst sind folglich die herrschenden Grundgefühle, welche natürlich nicht offen gezeigt werden. Im Businesskontext haben Gefühle und offen eingestandene Unsicherheit nichts verloren. Die Manager werden ja dafür bezahlt, dass sie das Schiff sicher führen. Dennoch bestimmen diese immer stärker auftretenden Gefühle das Verhalten der Führungspersönlichkeiten ganz entscheidend. Je nach Grad der Selbstwahrnehmung und Reflexionsfähigkeit zeigen sich die Konsequenzen sehr unterschiedlich. Der Bogen reicht von Resignation bis zu Kampfansagen gegenüber vermeintlich Schuldigen. Mitarbeiter werden eingeschüchtert und das Vertrauen in die Führung schwindet zunehmend. Vertrauensverlust gepaart mit Angst und Unsicherheit bringt die Energie in einer Organisation ins Stocken. Konstruktive und kooperative Lösungsfindung bleibt aus, da jeder zuerst seine eigene Haut retten will. Abgrenzung ist die häufige Folge. Dies gilt vielleicht nicht für alle, jedoch auf der Ebene von Führungskräften schaut meistens jeder zuerst auf sich und sucht die Fehler im Außen. Diese kollektiven Projektionen führen natürlich zu keiner Lösung! In Zeiten, wo der Wind des Marktes heftiger bläst, wirkt das auf die Gesamtsituation verschärfend und es wäre gut, andere Verhaltensformen zu finden. Die beobachtbaren Abgrenzungen sind an sich auch nicht grundsätzlich zu kritisieren, denn es handelt sich hierbei um eine natürliche Schutzreaktion, welche letzten Endes der eigenen psychischen und körperlichen Gesundheit dient. Das zählt bereits zu resilientem Verhalten.

Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Situationen sollte man meines Erachtens verstärkt am Gesamtsystem ansetzten, da dieses den Druck auf die Menschen auslöst. Es sollte daher auch darum gehen,

### geschäftsmodelle sind überholt

Der Ursache der Krise liegt im Wirtschaftssystem selbst. Aber das darf niemanden wundern, denn woran glauben wir? An das unendliche Wachstum? Sehen wir nicht die globalen Themen, von Regenwaldabholzung, Monokulturen, Patentierung der Natur, "Monsantisierung" der Nahrungsmittelversorgung mit Genmanipulation, Überbevölkerung und Trinkwasserverknappung, um nur ein paar Stichworte anzubieten.

nun die Zeichen der Zeit und kann sie wirklich brauchbar deuten?

dass man die wenig konstruktiven Dynamiken in einem System transparent macht und dort Lösungen findet. Gerade in schwierigen Zeiten braucht es hier eine besondere Brille. Die setzen sich viel zu wenige auf. Wenn die Personalisten das nicht tun, wer sonst? Sie wären es doch, welche noch eine halbwegs neutrale Perspektive haben und als wichtiger Gesprächspartner des Top-Managements viel mehr gehört werden sollten. Die weichen Faktoren werden in harten Zeiten immer wichtiger und das braucht auch Konsequenzen in der funktionalen Organisation. Stattdessen lässt man nur mehr die harten Fakten in Zahlen und Schnitten sprechen. Dadurch wird der Organismus verstümmelt und kann kaum gesund werden. Was sind die Konsequenzen aus der Wirtschaftskrise? Was sich im Kleinen bemerkbar macht. muss auch aus einer größeren Perspektive gesehen werden. Weitermachen wie bisher geht nicht, man muss umdenken und das braucht ein neues Bewusstsein darüber, worin die wirklichen Ursachen für den Status Quo liegen. Nicht selten muss unser Geschäftsmodell überdacht werden, um den Zeichen der Zeit zu entsprechen. Wer sieht

Wir wollen uns auch nicht hier weiter vertiefen auf der Makroebene. Ganz unbegründet ist es nicht, warum dies in Zusammenhang mit Resilienz gebracht wird. Die große Instabilität, welche sich auf globaler Ebene abspielt, betrifft jeden von uns. Bei Unternehmen sind die Konsequenzen der Globalisierung massiv spürbar. Wenn die Investitionen durch Verlagerung von Produktionen und auch Dienstleistungen ausbleiben, werden sich ganze Wertschöpfungsketten von Grund

auf verändern. Lieferanten sind abhängig von ihrer Kundschaft. Wenn die nichts mehr bestellt, weil im Internet vieles transparenter und billiger zu finden ist, kommen sie unter wirtschaftlichen Druck, denn man lebt schließlich von deren Umsätzen. Die großen Veränderungen geschehen überall und in fast allen Branchen.

Wir müssen völlig umdenken und das big picture wieder sehen. Wirtschaft und Wachstum müssen grundsätzlich neu definiert werden. Spätestens seit den Siebziger-Jahren ist uns klar, dass Wachstum per se nicht grenzenlos sein kann. Wir schaffen künstlich neue Wachstumsdefinitionen, um die Spitzenkennzahl des Wirtschaftswachstums immer vor uns hertragen zu können. Dass darin der Tertiärsektor gemäß Neo Nefiodov schon mehr als 50 Prozent übernimmt, interessiert niemanden.

Vor allem aber sollte man verstehen, dass sich die Geschäftsmodelle von Unternehmen stark verändern werden. Das Internet bringt ganz neue Alternativen für Käuferinnen und Käufer, ihre Produkte zu beziehen, sowie eine nie da gewesene Preistransparenz. Zudem tauchen ganz neue Wettbewerber auf, welche dort nicht vermutet wurden.

Wirtschaftsbetriebe sind nicht viel anders als Menschen wenn es darum geht, alte Muster loszulassen und damit auch alte Geschäftsmodelle. Man verharrt einfach zu lange in gewohnten und überholten Mustern, obwohl man weiß, dass Veränderung und Transformation angesagt sind. Man sieht nur das, was man auch sehen kann. Wahrnehmung braucht Referenzen aus ähnlichen Erfahrungen, erst dann haben wir die Möglichkeit der Verarbeitung in unserem Frontallappen. Was wir nicht kennen, fliegt aus unseren Möglichkeiten der Wahrnehmung raus.

Wenn beispielsweise immer die gleichen Leute in der Unternehmensleitung über Strategie diskutieren, kommen selten innovative und neue Lösungen. Sie reden über das, worüber sie immer schon geredet haben. Da kommt selten Neues hinzu. Wie denn auch? Es kann nur sein, was sein darf. Sie haben meist auch ihre Mitarbeiter dorthin erzogen, dass sie nur das hören, was erwünscht ist. Die Überbringerin einer schlechten Nachricht weilt in der Regel nicht lange im System.

Störfaktoren werden eliminiert, je nach Reflexionsvermögen des Top-Managements. Nachdem in rauen Zeiten auch raue Typen gefragt sind, ist auch deren Persönlichkeitsprofil entsprechend.

Generell ist es so, dass man meist mit neuen und vielleicht auch unbequemen Meinungen und Vorschlägen schwer umgehen kann, denn dann müsste man unter Umständen auch sein eigenes Weltbild verändern. Das tut kaum jemand freiwillig und die Erfahrung zeigt, dass wirkliche Veränderungsbereitschaft erst dann gegeben ist, wenn es bekanntlich 5 vor 12 ist. Es ist wie in der Schule, denn - Hand aufs Herz - wer hat nicht erst frühestens 3 Tage vor der Prüfung zu lernen begonnen? Menschen bewegen sich in der Regel erst dann, wenn es nicht mehr anders geht. Die schwachen Signale aufzunehmen wäre die Lösung, jedoch setzt dies die entsprechende Fähigkeit und auch die Bereitschaft zu Veränderung voraus.

Stattdessen tummeln sich alle in Hyperaktivitäten und in immer mehr Change-Projekten. Letzten Endes hocheffizient, jedoch meist kaum effektiv. Bei diesen häufigen Hyperaktivitäten hat man dann keine Zeit mehr für das Loslassen von alten Mustern und Denkweisen. Mann macht mehr vom Selben! Man ist zwar schon müde, dafür gibt es jedoch Resilienzpillen und andere schöne Trainings. Das Rad dreht sich immer schneller. Man sieht dabei nicht, dass man in einer Sackgasse auf eine Mauer zusteuert. Augen zu und durch! Bleibt nur zu hoffen, dass die Mauern nicht zu dick sind!

#### müde organisationen

Statt sich grundlegend Gedanken zu Wegen aus der "Krise" zu machen und die Geschäftsmodelle in den Grundsätzen an den exogenen Impulsen auszurichten, macht man weiter mit altbekannten Methoden. So wird vielleicht wieder ein Change Projekt gestartet, man holt sich wieder einen Berater oder eine Beraterin an Board oder bastelt sonst wie an der Organisation herum.

Change steht oft nicht für wirkliche grundlegende Veränderung, sondern für diverse Projekte wie Stellenabbau und Rationalisierungsmaßnahmen. "Change" klingt vielleicht moderner und zeitgemäßer,

sodass der Eindruck erweckt wird, man mache doch alles erdenklich Sinnvolle und Mögliche.

Fakt ist, dass die Unternehmen kaum noch zur Ruhe kommen in dieser Flut an Projekten und ewigen Reorganisationen. Gut etablierte informelle Strukturen werden durch formale Umbaumaßnahmen der Organisationen zerstört. Ständig wechseln die Vorgesetzten und die neuen Besen setzen dem Unternehmen zusätzlich ihre eigene Duftmarke auf. Das Alte ist schlecht und muss weg. Das Werk der letzten Jahre ist in Luft aufgelöst oder landet im Schredder. Der Output eines Unternehmens hat somit eine relativ kurze Halbwertszeit und die Spirale dreht sich immer schneller. Die Neuen haben noch die Power und setzen diese Kraft ihrer Funktion konsequent durch. Ausbaden müssen die es, die für die operative Umsetzung zuständig sind. Ob das nun die supergescheite Idee war, stellt sich in der Regel erst dann heraus, wenn die einstigen Protagonisten schon längst wieder weg sind. Als vermeintlich erfolgreiche Manager ziehen sie dann durch polierte CVs gefeiert von Organisation zu Organisation.

Die aufgeblasenen Egos dieser Manager oder Managerinnen fühlen sich natürlich siegessicher und sind, genährt durch den "Erfolg", auch in einer psychisch und körperlich guten Verfassung. Die Betriebe sind es, die durch den Druck leiden, denn sie müssen die Umsetzung der neuen Change-Strategie veranlassen. Wenn man da genauer hinsieht, sind es ja Berater oder Beraterinnen, die hier ein ordentliches Wörtchen mitgesprochen haben. Welcher Manager macht sich denn selbst die Hände schmutzig?

Vom richtigen Change liest man nur in den überzeugend klingenden Büchern der Beraterhäuser, kaum aber hab ich diese Ideen in Umsetzung beobachtet. Aus meiner Sicht gibt es hier auch zwei fundamentale Lager. Die "Systemiker" und die klassischen Strategie- und Fachberaterinnen. Die anthroposophischen Wurzeln von einigen sei erwähnt, da diese sehr interessante Zugänge, wie z.B. die integrale Beratung, forcieren. Dies ist ein spannender holistischer Ansatz, sei aber hier nicht näher vertieft. Ich hab einen "systemischen Berater" durch meine damalige persönliche Affinität zum Konstruktivismus an

Board geholt. Ich hab mich in dieser Phase woanders wiedergefunden, als ich aus dem Literaturstudium erwartet hätte. Papier ist geduldig und so hatte ich den Eindruck, dass die tollen Geschichten immer nur von anderen Unternehmen handelten. Ich hab in meiner ganzen Laufbahn noch nie erlebt, dass ich selbst mal so tolle erfolgreiche Erlebnisse gehabt hätte. Ich hatte den Eindruck, dass die Praxis ganz anders aussieht. Bücher als Verkaufsinstrumentarium?

Das soll nun wahrlich keine Kritik an systemischen Consultern sein, die in ihren Kernberufen oft Lehrer, Gruppendynamikerinnen oder Psychologen sind. Viele von ihnen haben jedoch kaum erfahren wie es ist, selbst in einer bestimmten (Führungs-)Funktion in einem größeren System zu sein. Da klaffen die Welten auseinander, meines Erachtensaber braucht es beide Seiten. Wenn man beide Welten in einem sauberen "Beraterin-Klientensystem" wirklich abbildet, also den gemeinsamen Nenner etabliert, ist schon viel erreicht. Dann werden diese beiden Sphären verbunden und ein Mehrwert generiert, der verschiedene Perspektiven und somit mehr Optionen eröffnet. Öffnen ist für mich ein Zauberwort in Veränderungsphasen, denn es erweitert den Blick und die Problemtrance wird unterbrochen. Man sieht auf einmal mehr.

Die Probleme der Organisationen sind nicht primär durch ein fehlendes Fachwissen begründet, sondern eher durch schädliche und tief eingeschwungene Verhaltensmuster. Ändern werden sich durch den Beratereinsatz die Muster in einem System meist nicht wirklich und die Strategiepapiere landen in der Schublade des Vorstandes. Beraterinnen werden irgendwann wieder weiterziehen, und das System verfällt zurück in die alten Muster. War nun alles umsonst? Oft scheint es fast so, denn ein halbes Jahr nach dem Abschluss solcher Projekte ist kaum noch eine nachhaltige Veränderung zu spüren.

Da dies nun nach einigen sich wiederholenden Beratereinsätzen nicht befriedigend ist, legt man nun selbst Hand an. Wie auch immer das Projekt betitelt und gestaltet sein möge, es endet in der Regel in elendslangen To-Do-Listen. Action! To-Do's sind gut, denn jeder weiß, was zu tun ist. Darum geht's doch, oder? Gemma, gemma! Natürlich

ist das im Prinzip auch das, was sich als Ergebnis zeigen sollte. Die Frage ist, ob man die richtigen Fragen gestellt hat und dies bedingt, dass die Dinge einmal von einer anderen Seite gesehen werden. Das ist genau der Punkt, worum es in schwierigen Phasen geht. Die Probleme können nicht auf der Ebene gelöst werden, auf welcher sie entstanden sind - sehr frei nach Albert Einstein!

Man kommt meist auch nicht wirklich weiter mit jenen Maßnahmen und Projekten, die aus der "neuen" Strategie abgeleitet werden. Wer kennt das nicht, die Hyperaktivität in der Strategiephase? Nachdem man in dynamischen Zeiten Schwierigkeiten hat, Prioritäten zu setzten und die Themen an der Wurzel anzupacken, verheddert man sich in unzähligen Projekten. Meist ist der Umfang von den jeweiligen Expertinnen und Linienmanagern kaum bewältigbar. Es liegt jedoch nicht nur am Umfang. Das System selbst und die bestehenden informellen Strukturen werden durch die umfassenden Maßnahmen ebenso implizit wie explizit beeinflusst. Dadurch verändern sich fast immer auch die Machtverhältnisse und es kommt zu häufigen gruppendynamischen Überraschungen.

So dreht man sich oft wahrlich im Kreis und es bleibt meist bei strategischen Vorsätzen und Plänen, die irgendwann verebben. Nach dem
Motto "Täglich grüßt das Murmeltier!" geht's dann nach einiger Zeit
in die nächste Runde. Nicht mehr genau so, aber fast! Was bleibt, ist
Frust und alle fühlen sich ausgepowert. Die Konsequenz daraus ist,
dass niemand mehr die Kraft und den Glauben an eine gute Lösung
aufbringt. Wenn man später wirklich einmal einen ganzheitlichen und
wirklich professionellen Transformationsprozess durchziehen will, ist
oft keine positive oder ausreichende Motivation vorhanden. Wenn
dann zudem noch Druck von oben kommt, dann wird's eng! Dann
braucht man Resilienztrainings, die es dennoch möglich machen. Ob
das der richtige Zugang ist, steht auf einem anderen Blatt.

#### symptome

Ich gehe davon aus, dass bei nachhaltig andauernder Überforderung auftretende Unsicherheits-Gefühle durchaus nachvollziehbar sind. In

der Wirtschaft sind Gefühle an sich wenig beachtet oder willkommen. Unsicherheit ist ein Zustand, welcher im Management fast als Tabu bezeichnet werden könnte. Man hat ja genau die Aufgabe, mit sicherer Hand zu führen und zu managen. In den vorher beschriebenen Kontexten sind Gefühle, die zu Unsicherheit und sogar zu Angst führen jedoch durchaus sehr wahrscheinlich. Nur wird sich das niemand selbst eingestehen, geschweige denn öffentlich bestätigen. Meine Hypothese geht stark in die Richtung, dass Unsicherheit und das fehlende Sich-Eingestehen der eigenen Fehlbarkeit die Urquelle vieler Probleme sind, die sich gerade heute verstärken. Genau hier ist dann Resilienz ein wichtiges Thema.

## gefühle, unsicherheit & angst

Menschen verhalten sich in einer schwierigen Situation definitiv anders als im Normalzustand. Das ist nicht verwunderlich, sondern nur allzu menschlich. Dennoch sind die auftauchenden Verhaltensweisen für die betroffenen Menschen meist nicht sehr förderlich. Je nach Grad der Belastung und der persönlichen Verarbeitungskompetenz zeigt sich dies unterschiedlich. In der Regel aber wird dieses Verhalten bei anhaltender Belastung stark emotional gefärbt sein. Der Spannungsbogen reicht von cholerischen Ausbrüchen bis zu depressiver Resignation. Es wird dabei das Bild vermittelt, dass man nicht mehr Herr der Lage ist. Das ist für Führungskräfte definitiv ein kaum zu akzeptierendes Signal. Was kann hier präventiv getan werden? Die Selbstwahrnehmungs- und Selbststeuerungskompetenz ist für Führungskräfte eine wichtige Fähigkeit. Besonders dann, wenn die Zeiten herausfordernder werden. Wenn schon die Führungskräfte Schwäche zeigen, wie sollen dann die Mitarbeiter Orientierung finden und Stabilität beweisen? Das ist für mich eine wichtige Fragestellung und zugleich Aufforderung, einen ganzheitlichen Blick zu wahren. Es geht jedoch nur selten um eine Schwäche, die sich auf die Führungskraft bezieht. Man muss den Gesamtkontext sehen und deuten. Dennoch sollte jeder auch einmal bei sich selbst beginnen und reflektieren, wie es um das eigene Selbstmanagement steht.

Die zugrundeliegenden Wurzeln eines kontextspezifischen ungünstigen Verhaltens zu identifizieren ist dabei extrem wichtig. Warum verhalte ich mich gereizt und unfreundlich? Habe ich noch den Überblick? Welche Alternativen sehe ich in dieser Situation? Fühle ich mich überfordert? Wie gehe ich damit um? Kommen Gefühle der Angst auf?

Angst entsteht, wenn Druck erzeugt wird und man nicht genau weiß, wie man damit umgeht. Natürlich steht das Unternehmen unter Druck, und diesen spüren ganz besonders die Führungskräfte. Sie werden als Puffer herhalten müssen. Der Druck geht von ganz oben bis nach unten, wenn nicht davor ein Ventil gefunden wird, wie man das System entlastet. Bis es soweit kommt, dominieren Gefühle der Unsicherheit. Diese zeigen sich, je nach dem welchen Charakter der betroffene Mensch hat, in einem durchaus archaisch anmutenden Verhalten.

Unser Verhalten resultiert primär aus unseren zugrundeliegenden Gedanken. Diese wiederum werden stark von den Gefühlen gesteuert. Wenn Gedanken wirr herumschwirren in turbulenten Zeiten, sollte man besonders darauf achten, dass man zumindest auf die Gefühle hört und für eine gute emotionale Stabilität sorgt. Diese ist enorm wichtig für unser Wohlbefinden. Jeder sollte sich die Fragen stellen, woher man Energie schöpft und wann es einem gut geht. Das sind zentrale Fragen für alle Menschen, auch für Top-Führungskräfte! Diese sind eben auch keine rein outputorientierten Roboter, wenn auch manche sich so verhalten und eine ebenso hohe Leistung von allen anderen erwarten. Das ist nicht verwerflich, man muss sich nur ein Bild davon machen, was einer nachhaltigen Leistung zugrunde liegt! Viele von uns haben an der Universität etwas von extrinsischer (von außen) und intrinsischer (von innen) Motivation gelernt. Die Performanceansätze in der Wirtschaft sind stark anreizorientiert, also extrinsisch. Druck ist also im System immanenter Bestandteil und das wird durch immer höher geschraubte Ziele zur primären Quelle von Leistungsdruck. Wenn wundert es dann, wenn das nicht auch Unsicherheit und Angst generiert?

Managerinnen und Manager dürfen ebenso in heiklen Phasen ein

Gefühl von Unsicherheit haben wie alle anderen Menschen. Der adäquate Umgang damit ist das Wesentliche. Viele unterdrücken diese unerbetenen Gefühle und somit entsteht hier bereits das eigentliche Problem. Die wahren Gefühle will man nicht zeigen und beginnt deshalb, sie zu unterdrücken. Diese Strategie geht natürlich nicht auf, denn langfristig lassen sich aufgestaute Emotionen nicht verdrängen. Alles, was niedergehalten wird, kommt irgendwann an die Oberfläche. Je länger und intensiver Gefühle unterdrückt werden, desto ungesteuerter wird die Entladung des entstehenden Überdrucks vor sich gehen. Dann zeigt sich das häufige Bild, dass Führungskräfte sich nicht mehr im Griff haben. Das ist an sich ein "no-go", denn die Konsequenzen müssen ja die Mitarbeiter im Unternehmen ausbaden. Der Anspruch an Führungskräfte ist wahrlich ein hoher. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, brauchen sie Unterstützung. Wir haben heute besondere Zeiten und wir haben nicht gelernt, damit adäquat umzugehen. So lange alles ruhig ist, ist es relativ leicht, eine Managerin zu sein. Wir wissen aber, dass die wahre Persönlichkeit erst in schwierigen Zeiten zum Ausdruck kommt. Man kann dann sehen, wer sich förmlich verzieht und wer als Fels in der Brandung stehen bleibt. Den Führungskräften Hilfe von außen anzudienen ist eine gute Lösung, denn von sich aus wird kaum jemand Schwäche zeigen und nach Unterstützung suchen. Ich selbst bin da keine Ausnahme gewesen. Vorgesetzte werden sich in unsicheren Zeiten noch weniger öffnen. Sie bleiben mit ihren Themen einsam und verschlimmern dadurch die Situation. Ich habe zwei Szenarien beobachtet, welche Menschen in Leitungsfunktionen wählen, wenn sie selbst unsicher sind, was zu tun ist.

Das eine Szenario ist, die Schuldigen zu suchen, denn das lenkt für eine gewisse Zeit ab und man gewinnt Zeit. Die andere Variante ist, dass man den sprichwörtlichen "starken Mann" sucht, der alles wieder hinbiegt und seine Stärke irgendwie auf das Team übergeht.

## die suche nach schuldigen

Die Suche nach Schuldigen ist eine häufige Projektionsform in einer

Organisation. Sie lenkt von den eigenen Themen ab und man muss sich nicht mit dem beschäftigen, was der eigene Anteil bei der jeweiligen Situation ist. Mobbing taucht hier häufig auf, indem man noch Mitstreiter gewinnt und dann losgeht auf die anderen! Das ist so ziemlich das Ungünstigste, was in einer ohnedies schwierigen Situation geschehen kann.

Dadurch entsteht oder verstärkt sich das Misstrauen untereinander. Diese oft übertriebenen Reaktionen führen dazu, dass das ganze System noch stärker blockiert und geschwächt wird. Jeder sieht zu, dass er selbst nicht angreifbar wird und jener ist, der den schwarzen Peter zieht. Die Fähigkeit, gute Lösungen zu finden, wird durch den Mangel an vertrauensvoller Kommunikation stark reduziert.

Schuldige zu suchen ist ja an sich eine völlig paradoxe Verhaltensweise. In schwierigen Situationen geht es darum, gemeinsam einen Weg aus der Krise zu finden. Vertrauen und der Glaube an einen guten Ausgang sind da enorm wichtig. Stattdessen werden jedoch Angst und Schrecken geschürt und Schuldige gesucht, was genau das Gegenteil bewirkt. Es müssen "Opfer" gebracht werden, und wenn die vermeintlich Bösen dann gekündigt werden, ist vordergründig das Problem beseitigt und man ist kurzfristig entspannt. Dazu ist aber kein wirklicher Anlass, denn man verliert Zeit und verkennt, dass die wirklichen Probleme wo anders liegen. Man hat aber zumindest erreicht, dass die Leute verstanden haben, dass die Situation ernst ist. Die Konsequenzen sieht man meist nicht, und so werden die besten Leute sich schön langsam aus dem Unternehmen verabschieden. Jene mit einer geringeren Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) ziehen den Kopf ein und sind beschwichtigend freundlich. So wird die Einsamkeit an der Spitze der Organisation noch stärker, denn die kompetenten Expertinnen und Experten verlassen das nun immer mehr sinkende Schiff.

#### ruf nach dem retter

Oft wird in der Not auch in einer weiteren Hinsicht kontraproduktiv reagiert. Die Unternehmen suchen sich dann einen großen starken

Mann, der auf's Neue losgeschickt werden kann. Alle freuen sich und das Problem scheint als fast gelöst. Diese neuen Besen setzen dann die vermeintlich erforderlichen harten Schnitte und sollen die nötige Orientierung geben. Ob das Unternehmen dadurch wirklich wieder gesund wird, ist nur zu hoffen. Die Unternehmensführung, welcher solche Manager einsetzt, glaubt tatsächlich, dass mit einer starken Hand das Problem in den Griff gebracht wird. Die Rationalisierungsschnitte, welche meist im Personalabbau zu finden sind, zeigen in der Tat positive Konsequenzen im Unternehmensergebnis, kurzfristig zumindest. Das kann durchaus vordergründig als Erfolg gefeiert werden. Mit einem tieferen Blick sieht man jedoch, dass diese Cowboy-Typen von Managern nur Kollateralschäden verursachen. So werden die Konsequenzen dieser tiefen Schnitte sich erst längerfristig zeigen. Aber bis dorthin haben diese sich wieder irgendwo gut verkauft und sind als "erfolgreiche" Manager weitergezogen und spielen das Spiel von neuem. So bleiben deren Spuren kaum entdeckt und die tiefen Wunden in den Unternehmen zu deren Selbstheilung verdonnert. Würde man genauer recherchieren, entdeckt man dort oder da eindeutige Zeitungsartikel, wo mehr oder weniger verdeckt geschrieben steht, was eigentlich geschah. Die Zeitungen wollen es sich mit der Wirtschaft natürlich nicht verscherzen und so bleiben deren Inhalte reine Advertorials und Lobpreisungen in der Erwartung, wieder Werbegelder zu lukrieren. Mit professionellem Journalismus hat das wenig zu tun. Es ist ja geradezu ein Hohn, dass Tageszeitungen mit genau dem Argument, dass sie ordentlich recherchieren, für sich werben müssen.

Es bleibt die Frage für Unternehmen meist offen, wer sich um die hinterlassenen Trümmerhaufen von klassischen Sanierern kümmert. Es ist wirklich paradox, denn je herausfordernder und komplexer die Situation wird, desto einfachere Charakterprofile werden eingesetzt, die das Problem lösen sollen. Das gilt vielleicht nicht generell, jedoch habe ich diese Beobachtung besonders häufig gemacht. Diese Persönlichkeiten zeichnen sich nicht gerade durch Reflexionsstärke und Feedbackbereitschaft aus. Sie hören sich selbst am liebsten reden

und sind zum Dialog nur in den seltensten Fällen bereit.

### resilienz um jeden preis?

Resilienz bedeutet im Kontext von Organisationen, dass es sich um die Widerstandskraft handelt, um wirtschaftliche und sonstige Herausforderungen des beruflichen Alltags als Unternehmen zu meistern. Warum ist das gerade heute so ein zentrales Thema? Geht es um die Kraft, den ganzen Wahnsinn da draußen in der Wirtschaft noch auszuhalten? Ist es übertrieben, von Wahnsinn zu sprechen, wenn die Manager alleinig Gewinnmaximierung durch Performancesteigerung im Sinn haben? Da die Top-Managerinnen an den kurzfristigen Unternehmensergebnissen entlohnt werden, wird es vom System her geradezu gefördert, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter immer höheren Druck zu setzen. Je fester die Schrauben angezogen werden, desto mehr finden die Manager in ihrer Geldbörse. Natürlich zahlen die Mitarbeiter den eigentlichen Preis dafür. Es wird dann vielleicht noch als Großzügigkeit des Unternehmens gewertet, wenn dieses den Mitarbeitern Resilienztrainings anbietet. Hat diese Schlussfolgerung nicht einen Charme? Natürlich unterstelle ich hier niemandem eine böse Absicht. Es liegt am System selbst, welches eingebaute Mechanismen entwickelt hat, wo es sich selbst in einem immer mehr verstärkendem Ausmaß schwächt.

Viele haben das Gefühl, dass die Zustände in den Organisationen immer unzumutbarer werden. Die Menschen wollen im Grunde das tun, was sie gut können und was sie gerne machen. An sich ist das ein einfaches und legitimes Bedürfnis. Komplexer wird es natürlich, wenn das für alle Menschen in einer Organisation funktionieren soll. Das ist jedoch meiner Meinung nach die Kernaufgabe von Führungskräften. So einfach könnte es aus meiner Sicht sein, eine gesunde Organisation zu schaffen.

Im Falle einer Krise sollten sich jede Organisation zudem fragen, welche Botschaften in der herausfordernden Situation stecken. Das ist die wichtigste Frage, die es zu beantworten gilt. Statt sich dieser zu widmen, geht man viel zu schnell zum "business as usual" über und

übersieht zentrale Lernbotschaften. Das ist genau der Punkt, wo ich anregen möchte, über den Einsatz von Resilienz tiefer nachzudenken. Was uns kognitiv mit unserem Alltagsbewusstsein tatsächlich schwerfällt, ist vielleicht nur auf einer höheren Ebene befriedigend zu beantworten. Die Suche nach Sinn führt viele Menschen tatsächlich in neue Dimensionen, denn es geht nicht mehr um die alten Paradigmen nach primärer ökonomischer Orientierung. Es werden täglich mehr und die Stimmen sind nicht mehr überhörbar, die zu einem Umdenken aufrufen. Es kommt mittlerweile zu ganzen Bewegungen, die uns aufrütteln wollen. Da entsteht tatsächlich so etwas wie Bewusstheit darüber, dass wir wieder mehr wir selbst werden und das alte Spiel neu für uns beurteilen können. Insofern sind die massiven Zerrkräfte vielleicht sogar wichtige und berechtigte Signale, dass nun etwas Neues angesagt ist und dass es an der Zeit ist, in sich hinein zu hören und sich zu fragen, was die Symptome tatsächlich zu bedeuten haben.

Wir leben in einer Zeit von vielschichtigen Umbrüchen. Diese betreffen gesellschaftliche, aber auch persönliche Bereiche. Die Werte verändern sich und viele Menschen sind nicht mehr käuflich. Sie wollen ihr wirkliches Leben leben! Vor allem die Jüngeren zeigen uns das immer deutlicher. Natürlich ist es wichtig, jenen zu helfen, die nicht mehr können und überlastet sind. Viel wichtiger ist jedoch, dass man versteht, warum diese Phänomene auftreten. Hier mehr Bewusstheit zu schaffen, ist der Kern. Nur an den Symptomen herumzudoktern und kluge Ratschläge zu geben, wird zu wenig sein. Eine integrale Sicht auf die Dinge und eine ganzheitliche Orientierung beim Überdenken der bisherigen Paradigmen und Werte wird immer wichtiger.

#### ausblick für organisationen

Je schwieriger die Zeiten, desto wichtiger ist es, dass man zusammenhält. Ich stamme aus dem tiefsten Mühlviertel von einem Bauernhof und dort war es so, dass man einander einfach hilft, wenn man gebraucht wird. Das gibt Zusammenhalt in der Dorfgemeinschaft und ein Gefühl der Sicherheit und Verbundenheit, wenn es mal eng wird. Alle schauen aufeinander und keiner kann da so leicht nur sein Ding

durchziehen. Natürlich ist der familiäre oder dörfliche Kontext ein völlig anderer als jener eines Unternehmens. Dennoch denke ich, dass alle Menschen das Bedürfnis nach Zugehörigkeit haben und danach, dass man sich aufeinander verlassen kann. Ein achtsamer, respektvoller und freundlicher Umgang miteinander ist ein wesentlicher Aspekt einer resilienten Unternehmenskultur. Ist es in einem Unternehmen so viel anders als in einem Dorf oder in einer Familie? Man will auch in einer Organisation Teil einer Gemeinschaft sein und dort seine Rolle haben. Man will sich in dieser Rolle halbwegs sicher fühlen und diese auch möglichst gut erfüllen. Menschen wollen ihre Inspirationen leben und an etwas Größeres mitwirken. Das ist doch das, was jeder von uns im Herzen will. Warum nicht auch bei der Arbeit? Warum schaffen wir nicht die Voraussetzungen dafür, dass jeder das tut, was er oder sie gerne macht und auch gut kann? Stattdessen gehen alle täglich in ihre Bürozellen, welche oft eine bergwerksähnliche Atmosphäre haben. Aaron Antonovski hat es in seinem herausragenden Buch "Salutogenese" auf den Punkt gebracht, was eine Organisation und deren Menschen in einen gesunden Zustand bringt bzw. hält: die Personen in einem Betrieb müssen wissen, wohin die Reise geht; die strategischen Ziele und die Mission eines Unternehmens sollten nachvollziehbar sein und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten zudem auch wissen, welchen Beitrag sie leisten am Erreichen dieser unternehmerischen Ziele; der dritte Aspekt ist, dass sie Vertrauen haben in die Wirksamkeit ihrer Beiträge - das heißt, es sollten ihnen keine größeren Hindernisse in den Weg gelegt werden, die es ihnen unmöglich machen, ihren Anteil zu leisten. Wenn diese drei Faktoren gegeben sind, ist Orientierung und Energie im System. An sich ist das relativ gut nachvollziehbar und man braucht nicht viel dazu zu ergänzen. Im Grunde ist es das, was ohnedies der Kernaufgabe einer ordentlichen Unternehmensführung entspricht.

Organisationen sind lebendige Organismen und keine Maschinen! Ich finde es immer wieder lustig, wie sehr noch das "Maschinendenken" vorherrscht. Oder besser gesagt, ich finde es gerade noch lustig, denn es geht ja damit ein gesamtes Menschenbild einher. Was hat es

mit dem Maschinendenken auf sich? Ich war ja selbst ein unbewusster Protagonist dieses Typus! Als Finanzchef und Controller futtert man ja die Excel Spreadsheets bereits zum Frühstück! Man macht sich so seine Gedanken, übersetzt diese in Simulationsmodellen und bereitet auf diese Weise Entscheidungen vor. Natürlich muss man Annahmen treffen und sich auf wesentliche Teile beschränken. Dadurch fallen ganzheitliche Perspektiven weg. Das ist wie bei Statistiken. Sie reduzieren Komplexität und versuchen Hypothesen, also vorgefasste Bilder, zu bestätigen. Das ist in der Wissenschaft nichts anderes. Man hat Vorstellungen und versucht diese zu legitimieren, in dem man jene Faktoren zusammenholt, welche diese vordergründig bestätigen. Damit werden Thesen untermauert und andere Sichtweisen automatisch ausgeklammert. So werden dann auch Entscheidungen getroffen. Dadurch entsteht eine modellhafte und künstlich geschaffene Realität, ohne Anspruch darauf, halbwegs ganzheitlich zu sein. Somit ist das Leben in der Wirtschaft geprägt von singulären Vorstellungen und Bildern, die man dann gegen andere Vorstellungen verteidigt. Je nach Macht und Kommunikationsgeschick gibt es dann Verlierer und Gewinner. Man vergisst dabei, dass es um Wichtigeres geht, als um einen Schauplatz, wo persönliche Kämpfe mehr oder weniger subtil ausgetragen werden. Die Verkleidung mit einem Anzug macht die Menschen nicht feiner oder professioneller.

Dieses Einzelkämpfertum setzt sich fort und bringt so manche Muster mit sich, die aus einer größeren Entfernung wirklich zum Schmunzeln anregen. Man stellt seinen Teammitgliedern beispielsweise einen variablen Bonus in Aussicht und glaubt, dass sie dafür mehr arbeiten. Der pawlowsche Hund lässt grüßen! Sabber, sabber. Diese Konditionierung ist einer der zentralsten Anknüpfungspunkte.

Oder man definiert und skizziert detaillierteste Abläufe und Prozesse in einem Unternehmen. Man glaubt dann, dass alle exakt danach arbeiten! Genau! Der Vertriebschef will ein neues CRM-Tool (Customer Relationship Management-Tool) und glaubt, dass die Außendienstmitarbeiter darauf gewartet haben und mit diesem Spielzeug mehr Umsätze machen! Super Idee! Der CFO empfiehlt Personalabbau,

weil der durch die Kosteneinsparung das Unternehmensergebnis steigert! Toll! Nun, lassen wir mal meinen bösen Sarkasmus beiseite. Ich war ja selbst auch jemand, der durch so ähnliche Muster gesteuert war und darf mich hier nicht als den Superklugen herausheben. Man hat natürlich immer Tendenzen, Komplexität zu reduzieren auf Knackpunkte. Das ist völlig normal. Doch wer sagt, wo die wirklich relevanten Hebel anzusetzen sind? Statt uns darauf zu konzentrieren, was wirklich ein Unternehmen bewegt, betätigen wir eindimensionale und oft banal konditionierte Steuerungsmechanismen. Da genau sollten wir ansetzen, eben bei einem wirklich umfassenden Denken in Systemzusammenhängen.

Zudem möchte ich neben dem Systemdenken doch auch ein wenig eingehen auf Bewusstsein & Wahrnehmung, auf das viel zu wenig beachtete Unterbewusstsein in einer Organisation und auf das Thema der Zeitqualitäten und der zyklischen Natur allen Lebens. Resilienz ist ja auch ein Zeitphänomen, welches sich aus den oben beschriebenen Ursachen ableiten lässt.

#### systemdenken

Systemdenken wäre hilfreich, um "die richtigen Dinge" zu tun, was schon Peter Drucker empfohlen hatte. "Do the right things" versus "do the things right". So machen wir oft die falschen Dinge immer effizienter! Hauptsache, wir sind schneller am Ziel, wo auch immer das sein möge! Es wäre beim Thema Resilienz zudem eine gute Sache, die gesamten Kapazitäten unseres Gehirnes zu nutzen! Denn viele leiden unter eindimensional denkenden und handelnden Menschen, die nur die durchschnittlichen 5% der möglichen Gehirnleistung nutzen. 10 Prozent unseres Gehirnes zu nutzen, wäre bereits eine Verdoppelung und noch immer keine so schwindelerregende Lernleistung. Na bitte! Das lässt sich doch glatt machen, oder?

Welche Lernprozesse machen Organisation in schwierigen Phasen? Oft gar keine, weil man das Nachdenken an Berater delegiert und die einem dann sagen, wie es geht und was zu tun ist. Es scheint oft so, als seien diese die letzte Hoffnung. So steht man vor tiefen

Einschnitten in den Körper einer Organisation, um die Zahlen wieder zurechtzubiegen. In der Konsequenz geht es dann fast immer in Richtung Stellenabbau, und dann können viele wirklich nur noch beten. Vor allem, wenn sie Familie und die Fünfziger-Altersgrenze bereits überschritten haben. Wie resilient muss man dann sein, um diese Einschnitte gut zu überstehen?

Das eindimensionale Denken und der entsprechende Einsatz einer gewissen Sorte von Beratern gelten für mich als die metaphorischen Beispiele der Übertragung der Arbeitsweise eines klassischen Schulmediziners auf die Wirtschaftswelt. Wie man weiß, amputieren diese Berater die Beine, wenn es mal nicht so gut läuft und verpassen den Firmen Prothesen, die ja viel effizienter funktionieren. Die komplexen Prozesse von vorher sind zum Laufen ia wirklich viel zu ineffizient. So braucht unser Herz das Blut nicht mehr über viele 1000 Kilometer. durch die Arterien pumpen. Das ist doch eine echte Leistungseinsparung! Diese Overheads braucht man dann nicht mehr! Dass es auch so etwas gibt wie Lebensgefühl, welches nur gefühlt werden kann, wenn man echte Beine hat, ignoriert man weitläufig. So etwas wie Ganzheitlichkeit oder Unternehmenskultur sind für viele immer noch Fremdwörter, für einige mögen sie sogar fast esoterisch klingen. Es geht ja schließlich um Leistung und nicht um ein Sich-wohl-Fühlen. Nur eine ganzheitliche Betrachtungsweise schafft den Blick auf die wesentlichen Faktoren, die eine Organisation nachhaltig erfolgreich und überlebensfähig machen. Das Verstehen der entsprechenden Zusammenhänge wird erst durch ein Systemdenken ermöglicht. In dieser Hinsicht ist der Konstruktivismus gepaart mit einer systemischen Beraterhaltung ein wesentlicher Erfolgsfaktor, welcher den Unternehmen sehr helfen wird, eine neue Wirklichkeit zu erzeugen und die blinden Flecken aufzudecken. Das ist eine wichtige Basis für eine höhere Bewusstheit.

#### bewusstsein & wahrnehmung

Die Wechselwirkungen in einem System sichtbar zu machen, schafft ein neues unternehmerisches Bewusstsein. Dieses Bewusstsein führt

zu einem neuen Denken im System. Wenn verschiedene Zusammenhänge klar werden, sieht man die Dinge einfach anders und man hat ganz neue Perspektiven und Sichtweisen. Das schafft dieses Bewusstsein. Sie werden zu Ihrem Unternehmen ein neues Bild bekommen. Neben strategischen und strukturellen Schwerpunkten wird auch immer klarer, wie wichtig eine gesunde Unternehmenskultur ist. Das ist es, was die Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit eines Unternehmens ausmacht. Derzeit herrscht oft eine Monokultur an Leitprinzipien. Die uniforme Gleichschaltung macht uns blind für die eigentlichen Potenziale. Produkte und Märkte werden immer austauschbarer, eine Kultur nicht. Sie ist der Magnet für die besten Leute und wird immer mehr zum eigentlichen Bindeglied zwischen den Menschen einer Organisation. Eine gesunde Unternehmenskultur mit den entsprechenden gemeinsamen Werten ist für die Resilienz einer Organisation von hoher Bedeutung. Die Leute erleben erst in einem positiven und wertschätzenden Umgang miteinander die eigentliche positive Energie beim Arbeiten. Viele gescheite Personen sagen sogar, dass es weniger darauf ankommt, was man tut, sondern vielmehr, wie man etwas macht. Eine positive Arbeitsumgebung fördert dies. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden erst dadurch ihr volles Potenzial entfalten.

Das, was wir bewusst wahrnehmen, ist die Basis für unsere Gedanken und unsere Handlungen. Darauf bezieht sich unser Weltbild oder unser Modell von der Welt. An dem orientieren wir uns. Es dient dazu, Komplexität zu reduzieren. Wir können nicht alles verarbeiten, daher braucht es einen Filter oder eine Brille, durch die wir die Welt sehen. Das Gehirn filtert das raus, was es nicht kennt bzw. wozu es keine referenzielle Verbindung herstellen kann. Für eine resiliente Organisation geht es nun darum, den Blick zu öffnen und Lösungen zu sehen, die man davor nicht gesehen hat. Es geht um Wahrnehmung! Das gilt für Menschen, Teams und Organisationen. Eine wichtige Frage ist auch, was das Gute an der als belastend empfunden Situation ist. Denn es ist so, dass keine Situation an sich negativ ist. Wir erleben sie als negativ, weil wir ihre Konsequenzen als unbequem empfinden

oder weil sie einfach die Notwendigkeit nach sich zieht, dass wir uns verändern. Auch wenn diese Veränderung letzten Endes zu unserem Besten ist - zum Zeitpunkt, wo wir im tiefen schwarzen Loch sitzen, sehen wir die Möglichkeiten meist nicht. Im schwarzen Loch ist es nur schwarz, also müssen wir da mal raus. Es braucht dazu eine Metaperspektive, also einen Blick auf das Ganze und von einer höheren Warte aus.

Das, was wir nicht sehen können, gibt's somit auch nicht. Aber offensichtlich gibt es das doch. Es gibt Dinge, die wir nicht kennen und somit nicht sehen können. Diese blinden Flecken haben wir alle irgendwo dort und da. Aus unserer Erfahrung stellen wir Referenzen her. So glauben Menschen mit unterschiedlicher Erfahrung auch an unterschiedliche Dinge. Mit dem rationalen und faktenorientierten Wissen ist das so eine Sache. Gutes Fachwissen ist zentral in naturwissenschaftlich-technischen Kontexten. Wie schaut es aber aus. wenn unterschiedliche Menschentypen in sozialen Systemen zusammenkommen mit völlig unterschiedlichen funktionalen Aufgaben, Interessen und Erfahrungen? Jedes Mal entsteht hier eine neue Mischung von nicht vorhersehbaren Interaktionen. Welchen Stellenwert hat hier reines Fachwissen? Meines Erachtens einen sehr geringen. Das, was zu tun ist, kann man in der mehrdimensionalen Matrix von Einflussgrößen kaum faktisch erfassen und analytisch abarbeiten! Jeder, der Führungskochrezepte anwendet, vernachlässigt die komplexe und dynamische Realität. Natürlich braucht man Modelle zur Orientierung. Aber es sind immer bloß Modelle. Und Modelle bilden nur das ab, was sich irgendein begabter Mensch an Abstraktionsgebilden ausgedacht hatte. Also wieder nur eine ganz spezifisch geprägte Perspektive, die für andere durchaus fremd erscheinen kann. So muss man eine gemeinsame Modellsprache entwickeln, anhand der man sich orientiert. Zumindest aber brauchen wir einen Dialog zwischen den Menschen, denn nur so kommt es zum Abgleich von Bildern und Sichtweisen. Passiert das nicht, prallen förmlich die Welten aufeinander. Wenn dann noch persönliche Konflikte ins Spiel kommen, ist wieder einige Zeit nötig, um arbeitsfähig zu werden. So gesehen gäbe es hier einfache Ansätze wie Supervision oder dialogische Foren, um die Gleichschaltung und gemeinsame Ausrichtung zu fördern.

Vieles ist nicht bewusst und so läuft vieles auch nur im Untergrund.

#### unterbewusstsein

Wir wissen alle, dass unser Bewusstsein nur 20 Prozent unseres Verhaltens steuert. 80% spielt sich auf einer unbewussten und nicht kognitiven Ebene ab. Was bringt uns das Wissen um diesen Zusammenhang, wenn wir damit ohnedies nichts anfangen wollen? Das Thema des Unbewussten haben Sigmund Freud und C.G. Jung behandelt und es findet über die Psychotherapie Eingang in die Arbeit mit Menschen. Was aber ist mit Unternehmen? Gibt es da auch einen derartigen Zugang? Alle, die sich mit dem Thema Gruppendynamik beschäftigt haben, wissen was ich hier meinen könnte. Da spielen sich oft Dinge in einer Organisation ab, die sich rational einfach nicht erklären lassen. Kopfschüttelnd wendet man sich meist von diesen Erlebnissen. ab. weil man nicht weiß, wie man das steuern sollte. Gruppendynamik zu steuern ist eine hohe Kunst. Wir wissen sehr wohl, dass die Gründe des Scheiterns in Organisationen selten am Fachwissen liegen. Die großen Probleme, die ich beobachten konnte, werden durch eher banale und allzu menschliche Sachverhalte verursacht.

Bei der Arbeit mit Menschen, worin Psychotherapeutinnen und - therapeuten sehr wichtige Leistungen erbringen, gibt es die verschiedensten unterschiedlichen Schulen. Wenn man nun mit gesamten Organisationen arbeitet, wird dies noch eine Spur komplexer. Was tun wir in der Wirtschaft, um der Dynamik und der zunehmenden Komplexität Rechnung zu tragen? Wie managen wir Komplexität? Irgendwie doch eher meist aus dem Bauch! Es wird zwar immer noch ignoriert, aber die heutige Komplexität kann man kaum noch kognitiv verarbeiten. Gefühle und Intuition werden immer zentraler, um den tieferen Zusammenhängen näher zu kommen. Ob das ausreichend ist, steht auf einem anderen Blatt, denn wir sind nicht darin geübt, mit unserer feinen Intuitionen klar zu kommunizieren. Wie weiß ich, woher die Intuition kommt?

In Organisationen gibt es natürlich auch so etwas wie ein Unterbewusstes. Da geschehen oft Dinge, die einfach nicht nachvollziehbar sind und es eigentlich nicht geben dürfte. Aber es gibt sie doch. Jede, die sich schon einmal mit systemischen Familienaufstellungen beschäftigt hat weiß, dass es unsichtbare Kräfte gibt, welche enorm wirken. Ähnliche Phänomene gibt es auch in der Wirtschaft! Diese sichtbar zu machen und dadurch eine Lösung herbei zu führen, ist das Ziel von systemischen Strukturaufstellungen in der Wirtschaft. Sie werden ein wahres Wunder erleben! Machen Sie sich ein Bild von den unsichtbaren Bildern! Fin Ziel dabei kann auch sein herauszufinden, wie man die Leistungsfähigkeit und Resilienz steigert. Wo sind die Faktoren, welche die Immunkraft eines Systems stärken? Oft weiß man ja nur, dass da irgendwo der Wurm drin ist und hat so ein Bauchgefühl! Sie sollten darauf hören. Bitte differenzieren Sie, woher es kommt. Aus einer höheren Intuition oder durch unsere Konditionierungen und alten Glaubensmustern.

#### zyklen und zeitqualitäten

Wir brauchen eine weitere Brille, mit der wir auf Organisationen blicken. Es gibt, abgesehen von den tieferen Schichten, die wir verstehen müssen, auch noch weitere Dimensionen. Es gibt zyklisch auftretende Zeitqualitäten, die eine natürliche Eigengesetzlichkeit mit sich bringen. Auch in einer Organisation gibt es typische Phasen, die mit der Pionierphase beginnen und irgendwann durchaus auch ihren Lebenszyklus beenden. Ein Unternehmen in der "Pionierphase" hat ganz andere Aufgaben zu erfüllen als eines in der "Sättigungsphase". In der Pionierphase machen wenige Personen fast alles, was irgendwie zu tun ist, um das junge Unternehmen aus den Startlöchern zu holen. In der Sättigungsphase findet eine sehr ausgefeilte Differenzierung und Arbeitsteiligkeit statt. Die Menschen haben dann ganz spezifische Teilaufgaben und es werden mehr Spezialisten gebraucht als zu Beginn, wo eher Generalistinnen gefragt sind. Das sind ganz unterschiedliche Lebenswelten für Menschen in Organisationen und es wäre wichtig, dies bereits bei der Rekrutierung zu berücksichtigen.

In Teams gibt es die bekannten Forming-, Storming-, Norming- und Performing-Phasen. Die Bezeichnungen sind selbsterklärend. Immer wenn jemand ins Team dazukommt, verändern sich die Beziehungsgeflechte untereinander und meist auch die Arbeitsschwerpunkte. Niemand erfüllt 1:1 den Job der Vorgängerin. Nachdem ein neuer Kollege stets Veränderung bedeutet, und das im Grunde niemand wirklich so gerne hat, kommt es zu Reibungseffekten. Das Spiel wird auf einer zwischenmenschlichen Ebene neu gespielt und de facto werden auch oft die Aufgaben neu gemischt. Das kann zu Konflikten und Unsicherheiten führen. Deshalb ist dies besonders im Auge zu behalten und die Führungskraft braucht hier eine geschickte Hand, damit dieser Prozess gut funktioniert. Ein sorgsames Beobachten wird in der Regel sinnvoll sein.

Trennung macht Angst - nicht nur im privaten Bereich. Im Arbeitsleben ist das oft ebenso. Die Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, welche in einem Unternehmen kündigen, sind dann gleich einmal wirkliche "Feinde"! Wer geht, kann keine Freundin sein! Das sind Verräter und werden oft geächtet! Auch hier gilt es, Selbiges zu reflektieren. Es ist völlig normal, dass Leute gehen, wenn im aktuellen System keine Entwicklung möglich ist. Das ist ja auch gut, denn wenn unterversorgte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bleiben, sabotieren sie vielleicht andere, deren Job sie gerne hätten, oder sie geraten in das Bore-out! Zudem aber gibt es hinter jeder Kündigung eine Ursache, welche als wertvolle Information verwendet werden kann. Vor allem bedeutet eine steigernde Fluktuation, dass etwas nicht stimmt. Somit könnte man in der Erforschung der wahren Gründe ein unheimlich reiches Potential für Verbesserungsmaßnahmen in einer Organisation erschließen.

Veränderungen sind die einzige Konstante im Leben und sie geschehen zyklisch. Wir sollten diese als normale Bestandteile akzeptieren und anerkennen, dass nicht die Veränderung die Herausforderung ist, sondern der Widerstand dagegen. Dieser nimmt Kraft und führt oft auch zu Erschöpfung. Deshalb ist es so immanent wichtig zu erkennen, wann sich aus einem Zyklus das Ende ableiten lässt. Wir haben

alle Angst davor, wenn etwas zu Ende geht und sehen nicht die Möglichkeiten, die sich aus dem Neuen erschließen mögen. Das ist nicht ungewöhnlich, denn das Alte bringt ja noch das Gefühl von Sicherheit mit sich. Was bringt es aber, wenn man sich an den Haltegriffen der Titanic festhält? Das Alte bricht weg und das Neue ist noch nicht da. Das ist genau der Zustand, der das meiste Potenzial in sich birgt und doch haben wir eine riesengroße Panik davor! Alle Menschen, die später auf diese Phase zurückblicken und diesen Zustand auch ausgehalten haben, sagen, dass dies die wichtigste Erfahrung ihres Lebens war und nur dadurch eine grundlegende Transformation möglich wurde. Sie sind danach nicht nur verändert, sondern grundlegend transformiert. Da liegt vielleicht auch die Essenz in der Unterscheidung zwischen Veränderung und Transformation. Veränderung geschieht dadurch, dass ich Bestehendes in eine bestimmte Richtung verändere. Transformation ist hingegen ein grundlegender Wandel, der mich dort hinbringt, wo die eigentliche tiefere Wahrheit liegt. Veränderung hat dann so einen Beigeschmack wie "mehr vom Alten" oder "das Alte etwas besser machen". Transformation hingegen kann so etwas sein wie ein wirklicher Bewusstseinswandel auf dem Weg zum eigentlichen Wesen.

Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder Zyklus ein Ende bereits in sich tragen muss. Heute stecken wir in einer Phase, wo das alte Wirtschaftssystem tatsächlich massiv zu bröckeln beginnt. Jetzt können wir in Panik geraten und Angst um unseren Job haben, oder wir stellen uns eine grundsätzliche Frage. Diese grundsätzliche Frage gilt für Menschen und Organisationen gleichermaßen: warum sind wir hier und was wollen wir? Nur wenn man sich diesen Antworten nähert, kommt alles in ein völlig neues Licht. Die vermeintliche Krise wird zu einem erlösenden Ereignis aus einer tief unbewussten Phase. Auch global gesehen können wir so nicht weiter machen. Mutter Natur hat die Grenzen ihrer Geduld erreicht. Wir müssen sie wieder heilen und achtsam mit ihr umgehen. Das klingt pathetisch? Aber, aber - man sehe sich bloß einmal die einschlägigen Bücher und Filme an. Die Desinformation, welche über den Äther kommt, verblödet

uns zu konsumierenden, unbewussten und somit handlungsunfähigen, konditionierten Wesen. Lasst uns aufwachen und sehen, dass wir am Übergang zu einem neuen Zyklus stehen. Last uns beginnen, die Zeichen zu deuten und aktiv zu werden! Wir brauchen ein neues Wachstumsverständnis für eine neue Zeit! Sowohl auf der Ebene von Einzelpersonen als auch Organisationen. Der Wandel geschieht so oder so! Wir haben die Chance, ihn aktiv mit zu gestalten oder wir werden uns in der leidenden Opferhaltung wiederfinden. Aber seien wir ehrlich, wer will dann übermäßiges Mitgefühl für jene aufbringen, die trotz aller Signale sich bewusst fürs Wegsehen entschieden haben? Let's wake up!

#### fazit

Alles ist offensichtlich nur eine Frage des Bewusstseins darüber, wer wir sind und was das alles, was da geschieht, mit uns zu tun hat. Je mehr es uns belastet, desto mehr müssen wir hinsehen. "Im Auge des Hurrikans ist es sicher" - so drückt es Ken Wilber in einem seiner Buchtitel aus. Wir müssen durch die Angst hindurch und sie annehmen, ob wir das nun wollen oder nicht. Der Umgang damit kann eine Frage der Resilienz sein, muss es aber nicht. Wenn ich im falschen Kino sitze, also nicht nur im falschen Film, dann muss ich das Kino wechseln. Übersetzt heißt das: wenn das Umfeld, wo ich tätig bin, durchaus passt, kann ich an meinen Verhaltensweisen, Mustern und Glaubenssätzen arbeiten. Wenn aber der Kontext nicht passt, ich also im falschen Unternehmen bin, dann wird es günstiger sein, es zu verlassen. Das sind zwei unterschiedliche Perspektiven, die es im Rahmen der Resilienzstrategie zu entscheiden gilt.

Derselbe Zusammenhang ist für Unternehmen anwendbar. Wenn das Unternehmen krisengeschüttelt ist, kann es daran liegen, dass die Strategie zu überarbeiten ist oder ein wirklicher Turn Around eingeläutet werden muss. Es kann aber auch sein, dass mein Geschäftsmodell überholt ist, oder dass ich einfach das falsche Management habe. Wenn ich mit den falschen Leuten über Strategie spreche, ist dass ziemlich sinnlos. Wodurch wissen Sie, dass Sie die richtigen Personen

an Board haben? Das ist die Kernfrage. Wenn diese nicht die Fähigkeit zur Kooperation haben und sich gegenseitig das Wasser abgraben, dann sollten Sie hier etwas ändern. Die neue Zeit braucht keine Ich-AGs und schon gar keine Heldinnen oder Helden. Sie braucht Leute, die das große Ganze im Fokus haben und sich darauf konzentrieren, wie sie die Gesundheit ihres Unternehmens bewahren und auch zum Erblühen und zur Entfaltung bringen.

Ihr Unternehmen ist ein lebendiger Organismus! Eine Organisation lebt durch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und deren achtsame und konstruktive Kommunikation. Sie ist keine Maschine, wo man nur irgendwelche Schräubchen drehen muss, damit sie sich bewegt! Menschen wollen als Menschen behandelt werden und sie brauchen keinen abgegrenzten und trockenen Führungskräfte, die sie vor sich hertreiben. Wir sind alle Individuen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Funktionen und Rollen in den Organisationen. Menschen treffen auf Menschen und nicht auf Sklavinnen oder auf Roboter. Das klingt zwar ein wenig überzogen, aber seien Sie ehrlich - wie oft geschieht es, dass es zu großen Verletzungen kommt? Man glaubt nicht, wie tief solche Wunden sein können, wenn am Selbstwert eines Menschen gerüttelt wird. Die Zusammenarbeit ist auf Jahre gestört, wenn diese Wunden nicht proaktiv durch geeignete Maßnahmen "verarztet" werden. Beispiele sind entsprechende Mediationen, Supervisionen, Teamentwicklungen oder Coaching, Im Tagesgeschehen ist es einfach zu hektisch, um da in Ruhe grundsätzliche Themen zu klären und zu bereinigen. Es braucht aber hin und wieder das Auftauchen aus dem operativen Fluss. Gerade wenn die Strömung besonders stark ist, ist es wichtig, Pausen zu machen, sich mental und körperlich zu regenerieren. Wichtiger ist aber, es erst gar nicht so weit kommen zu lassen. Das "Was" oder "Wie" ist weniger wichtig als die Haltung, mit der die Dinge gemacht werden. Die Beziehung ist wichtiger für den Gesamtorganismus als der Inhalt! Es gibt per se kein richtig oder falsch! Es geht darum, dass man sich gemeinsam auf etwas einigt und sich danach ausrichtet. Wenn jeder nur an seine eigenen Ansätze denkt, kommt es zu keinem Fokus. Das beginnt bei ganz banalen Dingen, wie "Recht haben wollen". Wenn wir verstanden haben, dass die Wirklichkeit immer nur in den Augen der Betrachterln existiert und jede so ihre eigene Wirklichkeiten entwickelt, kann man diese alten Muster aufgeben und sich auf die Suche machen nach einem neuen "wir". Wayne Dyer hat mal in einem seiner Hörbücher sinngemäß gesagt: Wenn du die Entscheidung treffen kannst zwischen Recht haben oder die Beziehung aufrecht zu erhalten, entscheide dich für die Beziehung. Ich kann das nur aus ganzem Herzen dick unterstreichen! Schaffen wir eine gemeinsame neue Wirklichkeit, wo jeder seinen Platz hat.

Oft kann es wirklich sein, dass Stellen abgebaut werden müssen, um das Gesamtunternehmen am Überleben zu erhalten. Entscheidend ist, mit welcher Haltung dies geschieht! Das ist eines der fundamentalen Ereignisse, bei denen man erkennen kann, wie man dran ist in der eigenen Organisation.

Gehen wir mit Rationalisierungen und den Performance-Themen in Organisationen sorgsam und nachhaltig um. Lassen Sie uns Ausschau halten nach einer Strategie, wie wir langfristig die Gesundheit unserer Organisationen erhalten können. Wir sind Teil eines größeren Systems. Lassen Sie uns das nie vergessen, dass wir nicht auf Kosten anderer leben können. Finden wir eine nachhaltig gesunde Ausrichtung - sie ist so wichtig geworden ist für uns selbst, unsere Unternehmen und für die Gesellschaft insgesamt.

### 10

Obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen: Persönlichkeitsstärkung und Charakterbildung durch Triathlonsport

von Harald Danzmayr

#### PREVIEW:

Krisen konstruktiv durchlaufen I der lange Atem I Meteorologische Hypothesen | das Leben ist ein Spiel | Strassenkehrer Beppo und die stepby-step-Methode | Triathlon = Alleinstellung durch Charakterschulung | selektives Networking | nicht den Karren vor den Ochsen spannen | wie Dunst über einer Klippe im Spätfrühling | ein Leben im Windschatten führen? | Neugier = die treibende Kraft | Liebe deinen Koffer! | obenauf geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen | vom Alpha-Hai zum Omega-Delphin | Bier! | konsekutive Trialogik: indem du deinen Radius erweiterst, erfährst du deine Existenz | Windstille: halkyonische Momente | Salz & Pfeffer – hormonelles Glück |

229

Gerade in Krisenzeiten hat das regelmäßige Training eine besonders stabilisierende Funktion. In meinen beiden großen Beziehungskrisen war ich sehr froh über mein (fast) tägliches Training. Es bietet Sicherheit und Konstanz in einer Zeit, in der alle Felle davonschwimmen. wo man oft nicht einmal mehr weiß, wo man die nächste Nacht verbringt. Vieles ist dann nicht mehr plan- und kontrollierbar, allein der eigene Körper und die eigene Zeit sind - halbwegs - steuerbar. Ich kenne einige von sogenannten "Trennungsläufern", die mit Hilfe dieses Sports ihre Krisen konstruktiv durchlaufen haben. Die regelmä-Bige Bewegung im regenerativen Ausdauerbereich eliminiert zudem Stresshormone, es tritt Entspannung ein und aufgrund der massiven Sauerstoffzufuhr natürlich auch eine emotionale Aufheiterung. Im Folgenden berichte ich über meine Triathlon-Erfahrungen und ihren Bezug zur Stärkung der Persönlichkeit und zur Charakterbildung. Vorweg: ich war ein höchst durchschnittlicher Triathlet, habe aber bestimmt überdurchschnittlich viel dabei gelernt. Am Ende meines Lebens möchte ich für mich "triasophisch" sagen können: obenauf

Resiliente Menschen haben neben der Fähigkeit, Ansichten, Menschen und Dinge loszulassen, wenn diese sie nachhaltig schwächen, auch die Kraft entwickelt, an einer Sache dranzubleiben. Sie üben sich in Disziplin und trainieren ihre Willenskraft. Erfolgreiche Menschen haben diesen mentalen Muskel gerade wegen ihrer Scheitererfahrungen ausgiebig trainiert.

geschwommen, viel erfahren, gut gelaufen ...!

-----

Grundsätzlich können wir für das Training von Disziplin und Willenskraft beinahe jeden Lebensbereich hernehmen, besonders geeignet sind aber die Welt der Kunst und die Welt des Sports. Ich habe intensive Erfahrungen in beiden Welten gesammelt. Besonders bedeutsam zur Entwicklung eines langen Atems ist aber für mich wie gesagt: die Triathlon-Erfahrung.

#### triathlon

ist eine relativ junge, mittlerweile trendige Sportart für Ausdauerfreaks. Indem sich 3 verschiedene Sportarten - nämlich Schwimmen, Radfahren und Laufen - aneinanderreihen, die jeweils andere Anforderungen an den Sportler stellen, verdichten sich darin auch die großen Herausforderungen und Mehrfachbelastungen, die für Sport, Beruf und Alltag gleichermaßen gelten. Im Triathlonsport existieren verschiedene Distanzen. Interessant für unser Thema wird es erst ab der Olympischen Distanz (Kurz-Triathlon: 1,5 km swim, 40 km bike, 10 km run), ansteigend über die Mitteldistanz (1,9/90/21 km) bis zur Lang-Distanz (3,8/180/42 km). Alle anderen Distanzen wie Sprinttriathlons oder Decathlons lassen wir in unserer Betrachtung außer Acht, weil sie einerseits zu kurz sind, um den langen Atem zu entwickeln, und andererseits zu lange, um sie tatsächlich allein und ohne fremde Hilfe zu bewältigen. Bei den mehrfachen Langdistanzen ist in irgendeiner Form immer auch medizinische Betreuung notwendig. Grundlage jedes kontinuierlichen und gezielten Vorankommens, egal ob in Sport oder Beruf, ist also eine solide Ausdauer. Denn: Wem vorzeitig die Luft ausgeht, der darf sich nicht wundern, wenn er stehen bleibt. Diese Ausdauer trainieren wir im jahrelangen bis lebenslangen Grundlagentraining. Jeder, der behauptet, er könne einen Ironman ohne gröberen Schaden mit ein paar Monaten Vorbereitung finishen, ist entweder ein Träumer oder ein Scharlatan. Die einen werden spätestens nach 17 Stunden vom Kehrwagen aufgeräumt, die anderen bluffen bloß mit ihren Aussagen zum Trainingsumfang und haben bereits "geheim" hart und lange trainiert. Im Leben ändern sich die Wetterlagen ständig: Auf ein stabiles Hoch mit intensivem Sonnenschein folgt vielleicht eine Phase, in der sich Hochs und Tiefs in schnellerem Tempo abwechseln und die sich in der Folge möglicherweise zu einem anhaltenden Tief auswachsen, das sogar trostlos und katastrophal sein kann, wie wir wissen. Und ähnlich wie beim Wetter können wir heute nie ganz genau sagen, wie es morgen sein wird. Dieses Wechselspiel kennen wir auch aus jedem Triathlon-Wettkampf, zeichnet sich aber genauso im Strom des Lebens ab - mit seinem ganz individuellen Rhythmus. Um gut darauf vorbereitet zu sein, trainieren wir in regelmäßigem Wechsel das Schwimmen, Radfahren und Laufen. Triathlonsport ist konkrete und reale Lebensschule.

Während des Trainings und ganz besonders im Wettkampf wird man mit allem konfrontiert, was einem als Person ausmacht. Aber seien Sie gewarnt: Nicht nur die strahlenden Sonnenseiten zeigen sich, auch die dunklen Schattenseiten drängen nach außen. Jede Herausforderung ist eine Prüfung Ihrer vitalen und mentalen Kraft. Wobei Kraft nicht immer gleichbedeutend mit unbiegsamer Stärke ist, nein, auch die Kraft aufzuhören, ein Rennen aufzugeben, sich von seinem Ziel zu verabschieden, sich seine Schwäche einzugestehen, wieder von vorne anzufangen, noch besser zu üben, es wieder und wieder zu versuchen, sind die Qualitäten des Menschen, der in seiner Kraft ist. Wissen Sie bereits wieviel Kraft es braucht, um etwas aufzuhören?! Im Triathlon lernt man auch das kennen, denn nicht jeder Wettkampf verläuft so, wie man sich das vorstellt. Jedes Rennen ist voller Überraschungen und man muss lernen, sein Verhalten an die jeweilige Situation optimal anzupassen und das Beste daraus zu machen. Verletzungen, Krankheiten, Infekte und Defekte holen einen ein und werfen uns wieder zurück an den Start. Häufig ist es wie beim beliebten Brettspiel "Mensch-ärgere-dich-nicht": Bleib dran und gib' nicht auf, steh' wieder auf, fang' von vorne an, irgendwann sind auch Sie im Ziel! Das Leben ist ein Spiel.

```
"ever tried. ever failed. no matter. try again.
fail again. fail better."
(Samuel Beckett)
```

Im Triathlon wie im Leben gilt: Nichts geht von heute auf morgen. Entwicklungen brauchen Zeit. Jeder hat sein eigenes Tempo, doch für alle gilt die step-by-step-Methode. Im wahrsten Sinne des Wortes muss man einen Schritt nach dem anderen machen, um ans Ziel zu gelangen. Grosse Ziele verlangen ganz besonders viele kleine Schritte. Seien Sie sich dessen bewusst und orientieren Sie sich immer an

überschaubaren Zwischenmarken. So wie im bekannten Beispiel von Beppo, dem Straßenkehrer im Roman "Momo" von Michael Ende: "Manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang - das kann man niemals schaffen, denkt man. Und dann fängt man an, sich zu eilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes Mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zum Schluss ist man ganz außer Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen. Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder an den nächsten. Dann macht es Freude, das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein. Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt wie, und man ist nicht außer Puste. Das ist wichtig."

Dieses step-by-step-Prinzip von Beppo gilt sowohl für die Vorbereitung als auch für den Wettkampf. Wenn ich bei Kilometer 60 tief auf dem Lenker liege, von unten die brütende Hitze des Asphalts, von oben die sengende Glut der Sonne, von innen das lodernde Herzfeuer ... dann denke ich nie an das Ganze, sondern nur an den nächsten Schritt. Möglichweise orientiere ich mich nur an den nächsten 5 km, der kommenden Labestelle, dem Wendepunkt, der nächsten Kurve ... Nicht ans Laufen denken, zuerst das Biken beenden, größtmögliche Präsenz zeigen, eins nach dem andern, der Weg entsteht im Gehen, es wird schon ...

Das Selbstbewusstsein im Sport sowie im Leben steigt mit der Selbstwirksamkeit: ich kann es aus eigenem Antrieb schaffen; Erfolgserlebnisse stärken das zart-optimistische Pflänzchen, bis eines Tages die innere Haltung herangereift ist - ja, ich schaffe das, egal, wie groß die Herausforderung ist, ich stelle mich ihr und werde ihr Schritt für Schritt begegnen; zwischendurch schweift der Blick zurück, auf das

was schon hinter uns liegt, also was wir schon bewältigt haben; das Glas ist schon halb voll, die andere Hälfte füllt sich gerade.

Gerade zu Beginn von belastenden Veränderungen sollten Sie nur die ersten beiden Tage im Visier haben, ich nenne das die "Heute & Morgen-Technik". Diese 2 Schritte machen weniger Stress. Sobald ich aber auf den ganzen vor mir liegenden Weg denke, was alles noch zu tun ist bzw. auf mich zukommt, geht gar nichts mehr; es überrollt mich eine Lawine von Gefühlen der Überforderung und der Ohnmacht, Panik und Verzweiflung und zuletzt die quälende Frage: Wie soll ich das alles schaffen? Hier resignieren die meisten und geben auf.

Heute und Morgen ist unser konkreter Handlungs- und Zeit-Horizont, eins nach dem anderen, einen Fuß vor den anderen setzen, einatmen, ausatmen; und nach morgen kommt wahrscheinlich wieder ein "Heute & Morgen". So zerlege ich für mich lange und unüberschaubare Zeitstrecken in kleinere Intervalle und versuche so präsent wie möglich zu werden, wie Beppo …

Aber laden Sie sich regelmäßig mit der Energie des großen Ziels auf, Ihrem Finish! Fühlen Sie, was es Ihnen bedeutet, spüren Sie seinen Sog und lassen Sie sich davon ins Ziel ziehen! Den direkten Weg vom Start zum Ziel gibt es nur in der Theorie. Nicht einmal im Wettkampf stimmen die Zahlen mit der tatsächlich absolvierten Strecke überein. Beim Schwimmen macht man möglicherweise einen großen Bogen um die Boje, beim Radfahren wechselt man immer wieder die Straßenseite oder repariert im Straßengraben einen Patschen. Kleinere Umwege werden wir schon machen müssen, den geraden und direkten Weg gibt es nicht. Seien Sie darauf gefasst und stark genug für die zusätzlichen Kilometer in Ihrem Leben. Wer Besonderes leisten will, muss auch bereit sein, Schmerzen auf sich zu nehmen. Nicht das stupide "no pain - no gain" soll handlungsleitend für uns sein, denn damit lernt man nur, sich nicht mehr zu spüren, und konditioniert sich auf einen mechanischen Masochismus. Das Gegenteil soll der Fall sein, ein intensives Sich-selbst-Spüren und -Erfahren. Dafür müssen wir manches Mal auch Schmerzen aushalten, aber nicht um ihrer selbst willen. Schmerzen ergeben erst dann einen Sinn, wenn man eine neue Sicht auf sich selbst gewinnen will. Glück wird alsbald erfahrbar als Lohn für große, sinnerfüllte Mühe. Niemand wird das glauben, der es nicht selbst erlebt hat. Triathlon verkörpert das kalkulierbare Abenteuer schlechthin, den Kampf mit und gegen die Elemente – das Wasser, den Wind, die Erde, das innere Feuer als Begeisterung, das äußere Feuer als erbärmliche Hitze. Hermann Aschwer, deutscher Triathlonpapst, attestiert dem Triathlonsport unbegrenzte Transfermöglichkeiten in den Alltag oder den Beruf. Er lehrt, die Ungewissheit, die Auswirkungen der Strapazen auf unseren Körper und Geist, die zahlreichen Höhen und Tiefen, die Zweifel und Hoffnungen, die starken und schwachen Momente, die auf dem Weg vom Start ins Ziel ausnahmslos von jedem Athleten durchlebt werden, als natürlichen Bestandteil des Prozesses anzunehmen und konsequent weiterzumachen.

Triathlon verkörpert also Motivation, Willensstärke, Durchhaltevermögen, Energie, Kraft, Beweglichkeit – antrainiert in zahllosen Trainingsstunden. Ihr Benefit? Sie werden Ihren Körper und Ihren Geist besser kennen Iernen. Ihre Leistungsgrenzen verschieben sich und Sie erleben eine Zufriedenheit über das lang ersehnte Finish, wie Sie sie möglicherweise bisher nicht kannten. Sie fühlen den berechtigten Stolz, es geschafft zu haben. Selbstsicherheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit nehmen zu. Die Gewissheit, etwas Ungewöhnliches geleistet und die selbst gesteckte Herausforderung gemeistert zu haben, macht Sie zu etwas ganz Besonderem. Und die Dankbarkeit, all das erleben und empfinden zu dürfen. So gesehen wird das Triathlontraining nicht nur Training für mehr körperliche Gesundheit und Schönheit sondern auch ein Training unserer Gefühle und Gedanken oder zumindest das:

"Ich habe mit dem Laufen nie Geld verdient, aber mir zumindest den Psychiater erspart." (Alf Poier) Wir kommen nun zum Kern dieser Lektion: Die Triathlon-Erfahrung als ein Weg zum langen Atem ist vor allem Charakterschulung. Triathlonsport ist klassischer Einzelsport. Die Regeln sind dabei sehr streng ausgelegt, man darf keinerlei Hilfe von außen in Anspruch nehmen, außer an den dafür vorgesehenen Labestellen. Man muss alles alleine schaffen, aus eigener Kraft. Es ist Ihre Leistung und Ihr Werk und wird nicht verwässert von irgendwelchen Helfern oder sonstigen Team-Mythen. Sie sind allein auf diese Welt gekommen und sie werden auch alleine gehen, alles Zusammensein ist eine Illusion, wie gerade die Buddhisten unter Ihnen wissen\*. Der Triathlet arbeitet konsequent an seinem Alleinstellungsmerkmal. Daher kommt uns Einzelkämpfern dieser Sport zur Persönlichkeitsstärkung so zugute.

\*der Vollständigkeit halber eine kleine Anmerkung: die Lehre des Buddhismus betont eigentlich, dass es keine Trennung gibt, weil wir alle EINS sind, also ein Bewusstsein. Es gibt demnach so etwas wie ein Individuum gar nicht (ist nur eine Illusion unseres Egos), deshalb ist natürlich auch ein "Zusammensein" von mehreren Individuen nicht möglich - auf einer geistigen (Bewusstseins-)Ebene sind wir aber sehr wohl alle verbunden (zumindest It. Buddhismus :-).

Natürlich trainiert man hin und wieder gemeinsam mit Gleichgesinnten, doch im Grunde ist man auf sich alleine gestellt. Natürlich sollten wir Beziehungen zu anderen Menschen pflegen, aber bitte sehr selektiv. Suchen Sie sich Ihre Weggefährten gut aus und knüpfen Sie ein Netzwerk von Personen, die genauso verrückt sind wie Sie selbst. Den Rest vergessen Sie einfach. Er tut Ihnen nicht gut.

Häufig auf den Rückfahrten von den Wettbewerben sehe ich mehrere Wägen mit Fahrrädern auf dem Dach, die ganz sicher vom Triathlon kommen. Die Menschen darin haben das typische Aussehen von Triathleten, gebräunt und von kräftiger Statur. Sie sind ein seltsamer Menschenschlag. Die meisten haben Beruf und Familie und trainieren trotz all ihrer Verpflichtungen noch Schwimmen, Radfahren und Laufen – und sie trainieren viel. Manche haben dadurch auch schon Familie oder Beruf verloren. Manche beides. Das ist der Preis der Übertreibung. Seien Sie also auf der Hut und bewahren Sie sich bei allem

Enthusiasmus eine gewisse Mäßigkeit. Eines der Hauptziele beim Triathlonsport sollte sein, die körperliche Kondition und mentale Fitness zu erhalten und zu verbessern, um beständig den beruflichen und familiären Aufgaben nachkommen zu können. Würden Wettkämpfe und Training die Zeit reduzieren, die man zum Arbeiten und für das Familienleben braucht, hieße das, den Karren vor den Ochsen zu spannen. In Wirklichkeit muss Triathlonsport quasi nebenbei möglich sein und sich förderlich auf das restliche Leben auswirken, alles andere halte ich für eine Themenverfehlung. Auch Weltbestsellerautor Haruki Murakami weiß:

"Das Training kostet viel Zeit und Energie. Unter gewöhnlichen Gesichtspunkten kann man das nicht als ein normales Leben bezeichnen. Man kann es denjenigen, die Triathleten als Fanatiker und Spinner bezeichnen, kaum übel nehmen. Aber zwischen uns gibt es wenn vielleicht auch nicht die hehre Tugend der Solidarität, so doch eine Wärme, die über allem liegt, wie ein leichter Dunst über einer Klippe im Spätfrühling. Natürlich ist auch Rivalität dabei, denn es ist ja ein Wettkampf, doch für die meisten Menschen, die an einem Triathlon teilnehmen, ist dieser Aspekt von geringerer Bedeutung, als es die Rituale des Triathlons sind, die diese Verbundenheit bestätigen."

Vorsicht: Lieber langsam beginnen, als schnell wieder aussteigen! Bleiben Sie nicht gleich beim ersten Hindernis stehen oder kehren sofort bei Gegenwind um. In den kommenden Stunden geht es "nur" um's Schwimmen, Radfahren und Laufen – ohne zu denken. Was ist da schon dabei? "Just do it!" lautet das Credo der Sportmarke Nike, die nach der Siegesgöttin der griechischen Mythologie benannt wurde.

Gerade beim Radfahren zeigten sich bei meiner letzten Mitteldistanz die Dämonen meiner Seele: Vor mir formiert sich langsam eine ca. 15-köpfige Gruppe. Die Renn-Marschalls sind nicht aufmerksam genug, und die Streckenführung begünstigt eine solche Gruppenbildung. Ich bin müde und erschöpft, mein Puls ist höher als er sein sollte. Mit aller Kraft trete ich in die Pedale, um Anschluss an die Gruppe

zu finden und mich in deren Windschatten etwas ziehen zu lassen und auszurasten. Jeder kennt diese Versuchung, es sich leichter zu machen, wenn sich die Gelegenheit dafür bietet. Das Blöde dabei ist, dass Windschattenfahren beim Triathlon nicht erlaubt ist und mit Zeitstrafen geahndet wird, wenn man sich erwischen lässt. Mir scheißegal zu diesem Zeitpunkt. Ich mache mich ganz klein auf meinem Lenker und genieße die flotte Fahrt, mein Puls bedankt sich mit weniger Schlägen, als plötzlich ein "älterer Herr Anfang 60" mit langen weißen Stutzen an uns vorbei pedaliert und die Gruppe der Windschattenfahrer zu verhöhnen beginnt. "Ihr wollt Eisenmänner werden? Weicheier seid ihr!" Ich fühlte mich ertappt und schämte mich. Ein bisschen auch in meiner Ehre gekränkt, scherte ich aus der Gruppe aus und hielt etwas Abstand zu den Vordermännern. Ich begann wieder mein eigenes, langsameres Tempo zu fahren. Möglicherweise bekam ich dadurch ein paar Minuten Zeitrückstand auf die anderen, hatte dafür aber ein Gefühl der Unantastbarkeit, diese Aufgabe wirklich aus eigener Kraft bewältigt zu haben, gewonnen.

Was kann das auch für Sie bedeuten, liebe Leserin, lieber Leser? Ein Leben im Windschatten anderer ist manchmal vielleicht angenehm und bestimmt leichter, als dem Wind des Lebens allein seine Stirn zu bieten. Eins muss Ihnen klar sein: Je schneller Sie sind, desto mehr pfeift der Wind um die Ohren, das gilt fürs Biken genauso wie für's Leben. Der Luftwiderstand verdoppelt sich bei einer Geschwindigkeit von 30km/h auf 40km/h! Also überlegen Sie sich gut, was Sie sich zutrauen. Und je schneller Sie sind, desto einsamer werden Sie, denn dort vorne wird die Luft ganz dünn. Das ist nichts für die träge Masse, den grauen Durchschnitt, sondern die mutigen Pioniere und Individualisten, die Alpha-Tiere. Und: Wie auf der Radstrecke gibt es auch im Leben stets Wendepunkte. Das ist der Punkt, an dem der bisherige Gegenwind zu Rückenwind wird. Man glaubt, fliegen zu können, alles fällt ganz leicht und geht fast von selbst, man holt die "verlorene Zeit" wieder auf, alles gleicht sich aus. Wie im Leben.

Die treibende Kraft, dieses Abenteuer auf mich zu nehmen, ist in

meinem Fall schlicht und ergreifend die Neugier: Was kann ich? Was will ich? Und – ich traue es mich kaum zu schreiben: Wer bin ich? Auch hier philosophieren wir wieder ein Stück mit dem japanischen Laufliteraten Murakami:

"Dein Charakter zeigt sich schonungslos im Wasser mit hunderten anderen wild paddelnden Menschen: Jeder will dem anderen voraus sein, und manche nehmen eben den kürzesten Weg. Es ist ganz normal, wenn du beim Schwimmen geschlagen oder getreten wirst, Wasser schluckst oder die Schwimmbrille verlierst ... konzentrier' dich auf das Ausatmen, das vertraute Blubbern tritt an dein Ohr, dein Körper teilt geschickt die Wellen, dann wieder von hinten stützt sich jemand auf deinen Rücken wie eine Schildkröte, die eine andere besteigt ... dabei verrutscht deine Schwimmbrille, du versuchst sie zu richten und merkst wie sie sich beschlägt und die Welt wie hinter einem weißen Nebel verschwindet ... es taucht dich unter, etwas zu lange vielleicht, du schnappst nach Luft und erwischt eine Portion Gischt, es dauert einige Zeit bist du in deinen Rhythmus kommst, einatmen, ausatmen, ein, aus, ein, aus, das ist im Augenblick das Wichtigste ... irgendwann wechselst du aufs Fahrrad halbnass und schwindlig und rast mit 30km/h und mehr durch die Gegend, die Schwerkraft, die Geschwindigkeit, die Reaktionen, die beanspruchte Muskulatur, alles unterscheidet sich nun fundamental von der Schwimmbewegung, du musst nun schnell umschalten, um ins Fliegen zu kommen, fühlst dich aber wie ein Vogel mit nassen Flügel und schweren Beinen ... und dann irgendwann einige Stunden später auf der Laufstrecke, nachdem du dich zum 100. Mal fragst, was du dir da antust, das guälende Fragezeichen, das sich in deinem Hirn aufdonnert ... im Ziel waren die Zweifel und die unerwarteten Schwierigkeiten schnell vergessen ... du tauschst mit dem Mann mit der Nummer 315 einen Händedruck und bedankst dich lächelnd für diesen fairen Kampf, nachdem ihr euch die letzten Kilometer mehrmals gegenseitig überholt habt ... möglicherweise wartet deine Frau hinter der Ziellinie, was für ein Glück! Sie freut sich mit dir, obwohl du selber nicht ganz zufrieden bist. Mit deiner Zeit kannst du nicht gerade prahlen, und eine Menge kleiner Fehler hast du auch gemacht. Dennoch hast du deine ganze Kraft eingesetzt und dich im Vergleich zu vorhergehenden Bewerben in einigen Bereichen verbessert – das ist der entscheidende Punkt: du und nur du bist der Maßstab deines Vergleiches, wieder bist du um eine intensive Erfahrung reicher und daraus zu lernen macht einen großen Teil des Vergnügens beim Triathlon aus. Persönliche Bestzeit, Rang, Äußerlichkeiten und Urteil anderer – all das ist zweitrangig. Für einen Sportler wie mich zählen vor allem, die Ziele, die ich mir selbst gesteckt habe, mit meinen Beinen und aus eigener Kraft zu erreichen. Wenn ich alle Kraft gebe, die ich zu geben habe, alles ertrage, was ich ertragen kann, bin ich auf meine Weise zufrieden/glücklich. Aus all meinen Fehlern und Freuden eine konkrete Lehre ziehen – sie kann ruhig klein sein, aber konkret muss sie sein."

Natürlich sind diese Erfahrungen oft schmerzhaft, aber Schmerz scheint eine Voraussetzung für diesen Sport zu sein. Denn: wer würde sich, wenn kein Schmerz damit verbunden wäre, die Mühe machen, an einem Triathlon oder auch Marathon teilzunehmen? Wir wollen den Schmerz überwinden, das Gefühl haben, am Leben zu sein und zumindest teilweise herausfinden, wer wir sind und was wir können. Wir werden unser ganzes Leben lang immer wieder Neues an uns entdecken. Der alte Koffer, den wir mitschleppen, birgt auch immer wieder Überraschungen und Neuigkeiten, mit denen wir nicht gerechnet hätten: unsere Fähigkeit zur Ironie, Sturheit und Selbstzweifel, die Selbstbezogenheit und Verspieltheit vielleicht. Und überall wo wir hin schwimmen, hin fahren oder hin laufen (ich schreibe bewusst hin und nicht weg) schleppen wir unseren Charakter mit wie einen alten Koffer. Dessen Inhalt ist oft schwer, das Äußere ziemlich angeschlagen und an manchen Stellen abgewetzt, aber er hält uns zusammen. Wir führen ihn mit, weil wir keinen anderen besitzen. Allein deswegen sollte man eine gewisse Zuneigung zu ihm entwickeln. Er ist alles, was wir haben.

#### liebe deinen Koffer

"Liebe deinen Stein", sagt Camus, "Liebe deinen Koffer", sag' ich. Durch den Triathlonsport erfahren Sie viele Antworten ganz konkret am eigenen Leib, er spiegelt uns auf direkte Art und Weise und stellt einen bestens gerüstet auf die eigene Lebensbahn. Jetzt braucht man nur mehr laufen … und laufen … und laufen, egal, was die anderen tun. Das Leben als Laufbahn. Forrest Gump, der geniale Tölpel, hat – nachdem er als Kind schwerst gehbehindert war – erst als Heranwachsender das Laufen gelernt und es zur wichtigsten Beschäftigung seines Lebens gemacht. Im Film läuft er durch aller Herren Länder bis zu den Ozeanen und wieder zurück, er läuft einfach so, ohne Mission und sagt – auch ohne Pathos: "Ich bin sehr weit gelaufen, ich habe mir viel Zeit genommen." Etwas später, als er erfährt, dass er Vater eines Buben ist und diesen zum ersten Mal sieht, relativiert sich alles, und er spricht den berührenden Satz: "Ich habe noch nie in meinem Leben so was Schönes gesehen."

Triathleten sollten immer auch wissen, dass das, was sie tun, gut und wichtig ist, aber dass es nicht alles im Leben ist. Zu starke Fokussierung macht blind für die Weite des Lebens. Nehmen Sie sich und Ihre Handlungen nicht zu ernst, sondern üben Sie sich in Gelassenheit und Humor, indem Sie sich selbst gegenüber immer wieder eine ironische Haltung einnehmen. (Viktor Frankl, der bekannte österreichische Psychiater, nannte das Selbstdistanzierung).

"Obenauf geschwommen - viel erfahren - gut gelaufen."

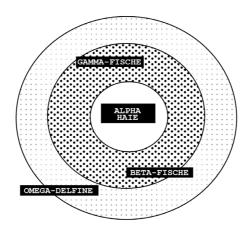
(Harald Danzmayr)

#### obenauf geschwommen

Ich habe keine Lust, mich mit anderen Männern zu schlagen, schon gar nicht im Wasser. Dieser direkte Mann-zu-Mann-Kampf ist am besten in einem Boxring aufgehoben, beim Triathlon hat er nichts zu suchen. Mit dem Startschuss zum Schwimmen entlädt sich bei vielen das gesamte Testosteron und Adrenalin in einem hemmungslosen

Um-sich-schlagen ohne Rücksicht auf Verluste. Wer diese Keilerei braucht, positioniert sich am besten ganz innen in der Mitte, dort wo sich die meisten tummeln. In dieser Haifisch-Zone müssen Sie von Anfang an Schläge einstecken von Fäusten und Füßen, eine Hand ergreift Sie und drückt Sie nach unten, Sie ringen nach Luft, gehen kurz unter, eine Menge neoprenschwarzer Fischmenschen schwimmt einfach über Sie drüber, und wenn Sie richtig Pech haben, schließt sich diese dunkle Decke über Ihnen und Sie finden kein Loch mehr zum Auftauchen – Panik und Todesangst machen sich breit. Ich kenne diese Situation aus etlichen Erzählungen von Sportkollegen, selbst ist mir das zum Glück noch nie passiert. Ich konnte eigentlich immer das tun, wozu ich hier war: Schwimmen. Das hatte ich auch lange genug trainiert. Und nicht den Wasserkampf. Sonst wäre ich zu den U.S. Navy Seals gegangen getreu deren Motto: "The only easy day was vesterday." (www.sealswcc.com)

Warum mir das nicht passiert? Weil ich immer vom Rand starte. Dort, wo die wenigen sind. Ich nenne sie die Delphin-Zone. Der Weg mag zwar ein kleines Stück länger sein, aber ich schwimme obenauf. Aus dieser Randposition hast du die kämpfenden Alpha-Haie zwar immer im Blick, während du als Omega-Delphin versuchst, am Rand auf deiner selbst gewählten Bahn zu schwimmen. Absaufen kann ich auch nach dem Wettbewerb noch, und zwar in Bier – erfreulicherweise.



"Die Wahrheit liegt meist am Rande, nicht in der Mitte." (Henry Miller)

#### viel erfahren

Wenn man mit dem Rad durchs Land fährt, erfährt man nicht nur viele Kilometer, sondern auch die Schönheit und Vielfalt der Natur, der äußeren wie der inneren. Indem man in die Pedale hinein tritt, tritt man aus dem Alltag heraus und erweitert sukzessive seinen RADius, hinter dem sich neue Horizonte erschließen. Jede Fahrt ist eine Fahrt ins Blaue und damit auch eine Begegnung mit der heiligen Unsicherheit, die uns etwas Größerem begegnen lässt. Indem man sich Wind und Wetter und dem natürlichen Wechsel des Geländes aussetzt, tritt man in Kontakt mit einer erfahrbaren Form seiner Existenz. Die Atmung funktioniert gleitend und versorgt die Muskulatur mit genug Sauerstoff, auch für schwierige Anstiege und bei anhaltendem Gegenwind. Mit der Verschärfung der äußeren Bedingungen, erlebt man auch die eine oder andere Grenzerfahrung in seinem Inneren. Weiterfahren oder umkehren? Tempo halten oder reduzieren?

Die ErFAHRenen unter Ihnen wissen: Nach jedem Anstieg kommt eine Abfahrt, es gleicht sich letztlich alles aus, so wie im Leben – das ist in Wahrheit ein Nullsummenspiel. Rückenwind und Gegenwind heben sich im halkyonischen Moment der Windstille komplett auf und alles ist ruhig für eine paar Augenblicke ... nichts bewegt sich, nichts treibt, alles fühlt sich still an und schweigt. Müde, aber hellwach, schwer und trotzdem leicht, glücklich, wieder viel erfahren ...

Dieses empirische Prinzip der Erfahrung gilt auch für das Leben: Was macht denn das Leben aus? Seine Quantität oder Qualität? Es verhält sich ähnlich wie bei einem Buch, bei dem die Anzahl der Seiten auch nichts darüber aussagt, was dann tatsächlich drin steht. Erlebnisse und Erfahrungen sind Salz und Pfeffer des Lebens – lassen Sie nichts aus und freuen Sie sich an der Vielfalt Ihrer Erfahrungen.

#### gut gelaufen

#### running gag:

"Wenn du dein Leben ändern willst, laufe einen Marathon."

(Emil Zátopek, Lauflegende)

Laufen ist die Grundbewegung unseres Lebens. Kleine Kinder lernen automatisch zu laufen und nicht zu gehen. Erst im Laufe der Schuljahre und im Zuge des Arbeitslebens degeneriert bei den meisten Menschen in der zivilisierten Welt dieses angeborene Können. Der moderne Mensch sitzt, liegt und steht ca. 23 von 24h/Tag.

Ein guter Lauf setzt körperliche und geistige Reinigungsprozesse aller Art in Gang – alles, was nicht mehr länger im Körper bleiben will, verabschiedet sich früher oder später beim Laufen, schlechte Stimmung löst sich auf, negative Gedanken weichen einer neutralen Präsenz – und wenn man mit seinen Hormonen Glück hat – hat man richtig Glück. Manche empfinden sogar Euphorie und Rührung, je länger es gut läuft.

Mit jedem Schritt läuft man ein Stück weit einem Problem davon und löst es im Laufe eines guten Laufes. Entweder ist es einfach nicht mehr da, weil es sich mit jedem Schritt im wahrsten Sinne des Wortes in Luft aufgelöst hat oder man hat durch die massive Frischluftzufuhr und den Sauerstoff-Rausch in seinem Gehirn eine Lösung gefunden. Vielleicht haben Sie sich verlaufen? Möglicherweise sind Sie in einem überlaufenen Leben gelandet und Ihre Laufbahn entwickelt sich ganz anders als Sie dachten? Dementsprechend unzufrieden sind Sie mit Ihrem bisherigen Lebens-Lauf? Oder: Sie möchten auch weiterhin einen guten Lauf haben, am Laufenden bleiben oder erst ins Laufen kommen? Dann lassen Sie es laufen! Übrigens: Wenn's von selbst läuft, läuft's am besten!

Die Sprache hält eine Menge von Metaphern bereit, um auszudrücken, wie eng Leben und Laufen miteinander verbunden sind. Laufen eignet sich hervorragend zur Entdeckung unserer "inneren Welt", die

philosophisch-metaphorisch-biografische Dimension des Laufens erschließt uns die wahren Kontinente unseres Seins:

**Philosophisch**, weil wir unser sportliches Tun in einen größeren Zusammenhang einbetten und als Freunde der Weisheit wissen, dass hinter jedem Lauf eine neue Erkenntnis lauert, die uns weiterbringen kann. Laufend seine Intuition entwickeln, indem wir schrittweise lernen, unserer inneren Stimme zu lauschen oder kreative Ideen zu generieren.

**Metaphorisch,** weil uns das Laufen an sich etwas über uns und unser Leben mitteilt. Es ist ein Spiegel unserer Existenz. Wir sind von Anfang an Läufer. Kleinkinder beginnen zu laufen vor dem Gehen. Zusammenhänge von äußerer und innerer Haltung werden evident, Themenläufe wie den Energielauf, den Reinigungslauf, den Kontemplationslauf etc. im Sinne von Heidingers Zen-Running führen Sie viel weiter zu sich selbst als jede High-Tech-Pulsuhr.

Biografisch, weil Laufen in jeder Lebens-Phase eine andere Bedeutung haben kann. Diesbezüglich orientieren wir uns am Lebensphasen-Modell. Für den einen kann Laufen ein Turbo für seine berufliche Laufbahn sein, für die andere eine Methode des ruhigen Auslaufens nach einem anstrengenden Tag, ein Dritter möchte sich mehr bewegen, um sein Geschäft ins Laufen zu bringen, die Nächste steigt in die Schuhe zur Reflexion ihres Lebenslaufes usw. Je nach Lebensphase werden hier unterschiedliche Zugänge gefunden. Und wem das alles zu viel Bedeutung hat: just run for fun!

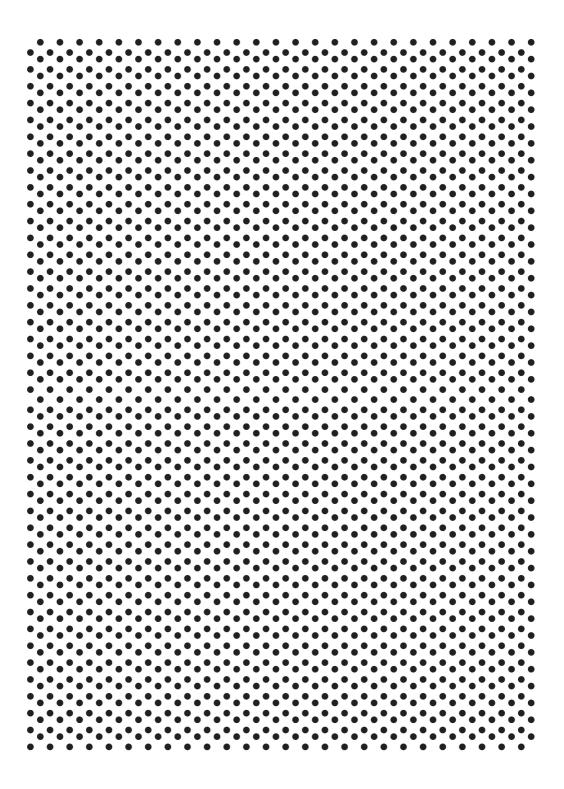
- Rein in die Schuh' und raus in die Natur!

1	m	n	rρ	22	11	m	٠

Herausgeber: Mag. phil. Harald Danzmayr . LOCOMOTION CONSULTING GmbH Schloss Tillysburg, 4490 St. Florian . www.locomotion.at

Aufgrund der besseren Lesbarkeit unserer Texte verzichten wir auf die Verwendung der weiblichen Schreibweisen. Immer sind Frauen gleichermaßen angesprochen.

 ${\it Coverillust} ration\ und\ Layout:\ Mag.art.\ Claudia\ Hauer\ .\ www.blueberry.co. at$ 



## RESILIENZ



# Sicher nicht verkehrt, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen!

Lesen Sie nach, was Experten aus dem LOCOMOTION-Team zum Schlagwort "RESILIENZ" zu sagen haben … Sie werden staunen!

