



OPTIMISMUS

EDITORIAL

Recovery – Ralph Schlieper-Damrich reflektiert die sinnzentrierte Variante der Resilienz.

OPTIMISMUS und PSYCHOLOGIE

Warum es zuweilen günstig ist, als Smiley durch die Welt zu spazieren. Monica Ockenfels gibt einen Einblick in die Optimismusforschung.

OPTIMISTISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Thomas Weisshaupt behauptet, dass die Summe der Individualoptimismen den Unternehmensoptimismus ausmacht – das Plädoyer an die Führung ist damit offenkundig.

OPTIMISMUS UND MENSCHENFÜHRUNG

Den richtigen Optimix zu treffen ist eine spannende Führungsaufgabe, meint Dr. Heinz Rötlich.

MANAGEMENT LIVE

Wie Change Prozesse durch Optimismus beeinflusst werden, weiß Susanne Vathke zu berichten.

OPTIMISMUS DER FRAUEN

Aller Optimismus hat Grenzen. Tamara Dietl zeigt ihn auf am Thema Aufstiegschancen der Frauen.

LOGOS und OPTIMISMUS

Was ist eigentlich der Sinn des Optimismus? Woraus besteht der Stoff, aus dem der Optimismus ist? Bertram Kasper wirft Fragen für jede Führungskraft auf.

GASTBEITRAG

Sigrid Hofmaier empfiehlt den Ich-Pass, ein neues Instrument zur Selbstreflexion.

OPTIMISMUS als LEBENSHALTUNG

Ulrike Demmel rät zu einem ausgewogenen Optimismus-Gefühl.

INTERVIEW

Der ‚Berufsoptimist‘ Werner Tiki Küstenmacher stellt sich den Fragen der WertePraxis.

NEUROLEADERSHIP und OPTIMISMUS

In der Führung nach dem SCARF-Modell erhalten auch Optimisten die gehirngerechte Führung, die sie brauchen. Ralph Schlieper-Damrich skizziert das Konzept.

STUDENTENFUTTER

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

Werte Leserin, werter Leser!

Bejahen Sie die Welt und das Leben, Ihr Leben? Dann sind Sie ein Optimist ‚alter Schule‘. Bejahende Menschen nehmen das, was ist, als das Beste des derzeit und weiterhin zu erwartenden Möglichen. Interessant wird diese Haltung dann, wenn es im Leben einmal hoch hergeht, ein Umbruch ansteht, der Mensch sich wandelt. Dann beweist sich, welche Qualität der eigene Optimismus hat. Werden wir dann als ein realistischer, als grenzenloser oder als ‚hoffungsloser‘ Optimist erlebt?

Taylor und Brown [1988] haben das Phänomen Optimismus umfassend erforscht und erkannt, dass Menschen in Anbetracht ihrer Zukunftserwartungen eine besonders positiv verzerrte Sicht auf sich, ihr Umfeld und ihre eigenen Kontrollmöglichkeiten entwerfen können. Dann erlebt man sich in individuell spezifischen Facetten als ‚überdurchschnittlich‘, der Selbstwert wird auf einem hohen Niveau gehalten und zeigt Wirkung: Taylor, Lerner, Sherman, Sage und McDowell [2003] konnten nachweisen, dass eine optimistische Haltung eine bessere psychische Gesundheit und eine positivere Bewertung durch Dritte hervorruft. Optimismus ausstrahlende Menschen üben Sog auf andere aus, sie erhalten quasi frei Haus ihre Zinsen auf ihr Selbstbejahungskonto. Das klingt nicht schlecht für die Bewältigung des Alltags – so-

lange der Grad dieser positiven Illusion nicht zu mentalen Fehlschlüssen führt, das ‚Urteil über das eigene Ego‘ die Risikowahrnehmung nicht verblendet und nicht das eintritt, was Carver und Scheier [1998] als ‚Dispositionalen Optimismus‘ beschrieben haben und damit eine generalisierte, globale und zeitlich stabile Ergebniserwartung im Sinne eines ‚alles wird gut gehen‘ skizzieren.

Es mag also nützlich sein, die gewonnenen Zinsen zu reinvestieren in einen reality-check, in einen präventiven Ausblick auf mögliche Ereignisse, in denen selbst dem eingefleischtesten Optimis-

ten das Lachen vergehen würde. Doch den Blick ins persönliche Bewusstsein gönnen sich Menschen weit seltener als einen unter die Motorhaube des eigenen Autos – vielleicht, weil diese Form der Prävention sich an keine Psycho-Werkstatt delegieren lässt und der Mensch erst erkennen muss, dass er frei ist zur Übernahme der Verantwortung für sich selbst. Dabei wäre ein erster Schritt zur optimistischen Realität recht einfach. Dazu gilt es, die durch den Vergleich mit anderen Menschen gezogenen Rückschlüsse dadurch einer Prüfung zu unterziehen, indem man die beim Anderen beobachteten Merkmale genauer hinterfragt. Glaubt man

AUS DEM INHALT

WERTEPRAXIS XV	2
EDITORIAL	4
OPTIMISMUS UND PSYCHOLOGIE	5
OPTIMISTISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	7
OPTIMISMUS UND MENSCHENFÜHRUNG	8
MANAGEMENT LIVE	10
OPTIMISMUS DER FRAUEN	12
LOGOS UND OPTIMISMUS	13
GASTBEITRAG	15
OPTIMISMUS UND LEBENSHALTUNG	16
INTERVIEW	18
NEUROLEADERSHIP UND OPTIMISMUS	21
STUDENTENFUTTER	23



Auch Optimisten sollten vorher den Ölstand prüfen.

beispielsweise, man sei im Vergleich zum gleichaltrigen Nachbarn gesünder, attraktiver und vitaler, so ‚hilft‘ es, zu erkunden, unter welchen Bedingungen der Nachbar lebte und lebt. Klären sich bei einer solchen Analyse die Gründe seines Zustandes und wird deutlich, dass die jeweiligen Einflussfaktoren den unmittelbaren Vergleich ‚hinkend‘ erscheinen lassen, kann dies die weiterhin positive Selbsteinschätzung ergänzen um die Perspektive erforderlicher Achtsamkeit für die eigenen Risikofaktoren und eines angemessenen Respekts für die Einflussgrößen auf das Leben der anderen Person. Optimismus und Lebensdemut zusammen formen das Paket aus zuversichtlichem Zukunftsblick und vorausschauender Wahrnehmung möglicher Veränderungen im eigenen Spiel des Lebens.

**„Et hät noch immer joot jejang“
§ 3 ‚Kölsches Grundgesetz‘**

Kennt die Psychologie Gründe dafür, warum Optimisten so häufig die Prüfung ihrer Annahmen bezüglich ihrer eigenen Person unterlassen? Sie kennt sie! Zum Beispiel wissen wir durch den Begründer der Positiven Psychologie, Martin Seligman, von Menschen, die bei einem erreichten Erfolg betonen, dass es gar nicht anders hat kommen können – schließlich sei Erfolg ohnehin ‚auf ihrem Mist gewachsen‘, das sei halt immer so und gälte in allen Belangen. Erleiden sie dagegen eine Niederlage, dann wird dies äußeren, besonderen und unbeeinflussbaren Umständen zugeschrieben. So ‚lernen‘ diese Menschen den Optimismus und umgehen oder verdrängen damit die Hilflosigkeit, die ihnen gewahr würde, sähen sie die Begrenzungen ihres Selbst.

Zwar zeigen Studien [z.B. Peterson & Bossio 2001, Chang 2001], dass Optimismus zu einer robusteren Immunlage, einer besseren Gesundheit, einer besseren Ausdauer bei individuellen Zielen führt als bei ihren pessimistischen Zeitgenossen – doch schützt er nicht vor dem möglichen Fall aus dem selbstgebauten Illusionsgebäude [Isaacowitz & Seligman 2001], wie dies

Studien zeigen, in denen bei älteren Erwachsenen mit ausgeprägtem Optimismus im Fall von negativen Lebensereignissen, wie beispielsweise dem Tod eines Verwandten, die gefühlte Schwere des Verlustes sich sogar vergrößert.

Opti oder Pessi?

Eine grundsätzliche Vorrangstellung des Optimismus vor seinem ‚Bruder‘ Pessimismus ist nicht bewiesen. Bei Gefahren oder Bedrohungen motiviert sich der Pessimist schneller zu einer Strategie zur Überwindung der Situation [Follette & Jacobson 1987] – eine Haltung, die durchaus der psychophysischen Gesundheit dienlich ist.

Allgemein gilt, dass die optimistische Haltung ein Ausdruck von Vertrauen, eine pessimistische einer von Zweifel ist [Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010] – hieraus ergeben sich fundamental unterschiedliche Lebensstrategien, die situationsbezogen gleichermaßen angemessen sein können, da den Haltungen jeweils Werte unterlegt sind, deren Verwirklichung für den optimistischen wie für den pessimistischen Menschen sinnstiftend sind. Deutlich wird dies, wenn wir uns dazu den Handlungskontext anschauen.

Aus der Motivationspsychologie nach Heckhausen stammt das Rubikon-Modell, mit dem die Phasen des zielgerichteten und bewussten Handlungsprozesses, nämlich Abwägen, Planen, Handeln und Bewerten, beschrieben wird. Eine hoher Grad an Optimismus [Taylor und Gollwitzer, 1995] ist in der Phase des Abwägens eher ungünstig, denn er mindert die Handlungsmotivation. Die dahinterstehende Psychologie lautet: Stehen einem Menschen verschiedene Optionen zur Verfügung und interpretiert sich der Mensch hochgradig optimistisch, dann vermag diese Konstellation dazu zu führen, dass er in eine ‚alles ist möglich‘-Haltung rutscht und dabei eine Entscheidung für eine bestimmte Handlung versäumt. Ist jedoch die Handlungsentscheidung getroffen, dann verhilft ein ‚gesunder Optimismus‘ zu einem Schub beim Planen und Umsetzen.

Wir brauchen also beides – einen regulierten, dosierten Pessimismus bei der Problemerkennung und im Prozess des Abwägens, einen regulierten, dosierten Optimismus, wenn der Rubikon überschritten ist und aus Plänen Wirklichkeiten werden sollen.

Carver, C. S. & Scheier, M. F. [1998]. *On the self-regulation of behavior.* New York, NY, US: Cambridge University Press

Chang, E. C. [Ed.]. [2001]. *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice.* Washington, DC: American Psychological Association

Follette, V. M. & Jacobson, N. J. [1987]. *Importance of attributions as a predictor of how people cope with failure.* *Journal of Personality & Social Psychology*, 52, 1205-1211

Isaacowitz, D. M. & Seligman, M. E. P. [2001]. *Is pessimism a risk factor for depressive mood among community-dwelling older adults?* *Behaviour Research & Therapy*, 39, 255-272

Peterson, C. & Bossio, L. M. [2001]. *Optimism and physical well-being, in: E. C. Chang [Ed.], Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice, pp. 127-145* Washington, DC: American Psychological Association

Taylor, S. E. & Brown, J. D. [1988]. *Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health.* *Psychological Bulletin*, 103, 193-210

Taylor, S. E. & Gollwitzer, P. M. [1995]: *Effects of mindset on positive illusions.* *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 213-226

Taylor, S. E., Lerner, J. S., Sherman, D. K., Sage, R. M. & McDowell, N. K. U. [2003]. *Portrait of the self-enhancer: Welladjusted and wellliked or maladjusted and friendless?* *Journal of Personality & Social Psychology*, 84, 165-176

WEBFUNDSTÜCK

Das war's dann wohl mit dem Optimismus

Ein Schaf steht in der Herde und denkt: Die schöne Erde geht wohl sehr bald zu Grunde, weil wir hier im Verbunde, wie die Verrückten grasen. Ich werd' zum Rückzug blasen! Die Welt, ich kann's ermessen, wird von uns ja aufgefressen.

Das Schaf drum voller Eifer schreit laut: „Hey, werdet reifer! Beginnt mit aufzuhören die Erde zu verzehren. Und lasst die Gräser stehen, dann wird's uns besser gehen!“

Doch keines von den Schafen will sich ja selbst bestrafen, drum frisst die Herde heiter, als ob nichts wäre, weiter. Und unser Schaf, das weise grast mit und murmelt: „Scheiße!“

Editorial

Hat es in Ihrem Leben auch schon einmal gerumpelt? Also ich meine, so richtig heftig und lange? Womöglich so stark, dass Ihre Krise von Menschen in ihrer Umgebung so oder ähnlich kommentiert wurde: ‚Das sieht nicht gut aus‘ – ‚Ob sie wohl noch einmal auf die Beine kommt?‘ – ‚Kaum zu glauben, dass er das überwindet!‘

Wenn Zweifel aufkommen, dass ein Mensch wieder zu sich, seiner Kraft, seinem Leben zurückfindet, hilft nur eins: Hoffnungsvoller Optimismus. Wird er nicht geschenkt, dann hat das, was wir seit Patricia Deegan´s Impuls heute ‚Recovery‘ nennen, keine Chance. Recovery meint die Fähigkeit, trotz massiver, prägender Belastung ein erfüllendes Leben zu führen. Die Fähigkeit, ‚Unheilbares‘ und ‚Aufhellendes‘ nebeneinander zu stellen, darf als eine große menschliche Lebenskunst bezeichnet werden.

„Mich hat es ordentlich umgehauen, die Folgen werden bleiben und trotz allem bin ich zufrieden“, so einst ein Klient, der seine ‚Unterschrift von seiner Lebensbiografie nicht zurücknahm‘, nicht ‚re-signierte‘. Dabei war zu Beginn seines Wandlungsprozesses sein Freundeskreis geschrumpft, seine medizinischen und therapeutischen Begleiter hatten ihn auf ‚chronisch‘ eingestuft und ihn damit aus seiner Sicht aufgegeben. „Ich glaube, es gibt einen Moment, in dem sich die Experten entscheiden, den Daumen zu senken, wenn sie die psychischen und physischen Symptome nicht mehr mit ihren Mitteln in den Griff bekommen und meinen, dass auch das Umfeld nicht mehr stabil genug ist, um zu helfen. Den Einzigen, den sie bei ihren Überlegungen vergessen hatten, war ich.“

Menschen, die daran glauben, dass sie ihrer Situation trotzen können, auch wenn sie wissen, dass sie eben nicht mehr ‚der Alte‘ werden [müssen], haben die Hoffnung nicht verlernt, stehen zu ihrer Identität, lassen sich nicht von Diagnoseschlüsseln stigmatisieren, haben einen Willen zum Sinn und suchen

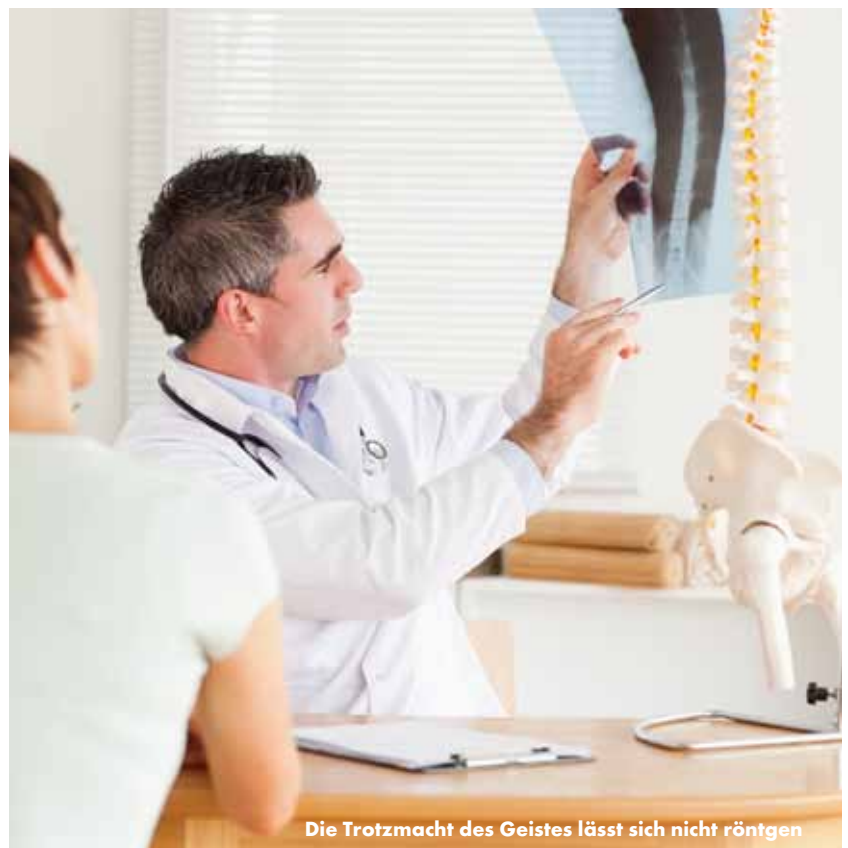
sehr bewusst nach den Personen, die ihnen ihren Lebensnerv nicht rauben wollen. Sie wissen um die erforderliche Anstrengung und um ihre Freiheit zur Verantwortung, sie sind mündig und wollen es bleiben. Dass alle vorherigen Schritte zweckdienlich waren, um sie in eine Art ‚stabiler Seitenlage‘ zu führen, aus der heraus sie selbstbeherzt ihren Entschluss zum ‚Trotzdem‘ fassen konnten, erkennen sie meist selbst. Aber sie wundern sich, warum so wenig Gesprächsraum darüber angeboten wird, wie der Mensch selbst seine Lage sieht. „Da werden Menschen zu schnell abgeschrieben, als hoffnungslose Optimisten abgetan, anstatt den optimistisch Hoffenden zu erkennen“, empört sich der Klient und skizziert damit die Basis des ‚Resilienz‘-Verständnisses in der Begleitung von Klienten und Patienten im sinnzentrierten Coaching und in der sinnzentrierten Therapie [vgl. dazu den Aufsatz, der ab 16.5.2012 zum Download auf der WertePraxis-Webseite zur Verfügung steht].

Wenn Ärzte und Therapeuten pessimistischer unterwegs sind als der Be-

troffene, wenn die Pille statt der Wille im Vordergrund stehen, wenn der Experten-Nimbus ‚man wisse schon, was das Beste für den Menschen sei‘ zu einer Leugnung der von Frankl beschriebenen ‚Trotzmacht des Geistes‘ führt, dann liegt die Empfehlung nahe, dass der Mensch seine Koffer packt, sich für die psychophysische Kräftigung bedankt, seine geistige Kraft jedoch in einem anderen Gesprächsumfeld zur Entfaltung bringt. Recovery wird dort erleichtert, wo die ‚gute Möglichkeit‘ vor der ‚schlechten Prognose‘, wo das geistige Potenzial vor der statistischen Wahrscheinlichkeit steht.

Sinnzentriertes Arbeiten radiert nicht Symptome weg, sondern ermutigt zum gelingenden Leben ‚ihrer zum Trotz‘. Bei dieser Arbeit steht der Rezeptblock im Hintergrund und das Wissen des Coachs und Therapeuten über Einflussgrößen von Gesundheit und Glück im Fokus – ohne falsche Hoffnungen und Heilsbotschaften, aber mit von Herzen kommendem Optimismus.

[Ralph Schlieper-Damrich]



Die Trotzmacht des Geistes lässt sich nicht röntgen

AUS DER PSYCHE

Ansteckender Optimismus – der ‚Smiley‘

Wer hat eigentlich den „Smiley“ erfunden? Sie kennen dieses Piktogramm einer ganzen Generation. Das muss doch ein wahrlich optimistischer Mensch gewesen sein. Laut Wikipedia hatte der amerikanische Werbegrafiker Harvey Ball 1963 die zündende Idee. Im Auftrag einer Versicherungsgesellschaft erfand er das gelbe ‚Kichergesicht‘, das – als Button fürs Revers an die Mitarbeiter verteilt – das Betriebsklima bei der Versicherung deutlich verbesserte. Optimismus zum Anstecken.

So einfach ist das also. Aber warum? Psychologen gehen den Dingen gern auf den Grund und haben über ihre Forschungen zu recht unterschiedlichen Erklärungen gefunden. Eines der bekanntesten Modelle dürfte der sogenannte ‚Naive oder Defensive Optimismus‘ sein. Naiv optimistische Menschen leben die Vogel-Strauß-Politik. Sie stecken den Kopf in den

Sand und verschließen schlicht die Augen vor Gefahren. Auch eine Methode.

Lassen wir die konsequenten Zyniker einmal außen vor, so besteht zum Thema Optimismus ein gesellschaftlicher Konsens: Zuversicht ist erstrebenswert. Und die Forschung sagt uns auch warum. Wer optimistisch in den Tag geht, lebt gesünder. So konnte in einer aktuellen Untersuchung der Techniker Krankenkasse [TK] in Kooperation mit dem Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf und einer Gruppe von Psychologen der Roehampton University London erneut gezeigt werden, dass eine positive Lebenseinstellung zu einer Stärkung des Immunsystems beiträgt. Versuchspersonen mit optimistischer Grundhaltung hatten demnach auch ein deutlich geringeres Infektionsrisiko für Atemwegserkrankungen. Nach Erhebungen der TK war im Jahr 2010 in Deutschland jeder Beschäftigte 1,8 Tage wegen eines Schnupfens oder anderer Atemwegserkrankungen arbeitsunfähig. Gemäß der Studie könnte eine ‚Smiley-Kampagne‘ diese Zahlen wohl deutlich senken.

In vielen weiteren Forschungen konnte außerdem nachgewiesen werden: Optimisten sind erfolgreicher im Beruf, sie sind beliebter und werden als attraktiver wahrgenommen. Optimistische Menschen haben eine magnetische Wirkung auf uns. Sie tun uns gut. Der kürzlich verstorbene Apple-Chef Steve Jobs ist hier ein prominentes Beispiel. Er schaffte es auf beeindruckende Weise, trotz seiner schweren Erkrankung, eine positive Lebenshaltung zu bewahren und immer wieder die Menschen für seine Ideen zu begeistern.

Vom Guten kann es nicht zu viel geben, oder doch?

Zu Jahresbeginn wählte das Magazin ‚Spiegel‘ den Optimismus zum Titelthema. In einem Interview mit dem Psychologen und Nobelpreisträger Daniel Kahnemann wurde dabei auch die ‚Kehrseite der Medaille‘ beleuchtet.

Kahnemann postuliert, dass ein Zuviel an Optimismus sogar Schaden anrichten kann. Seine Beispiele findet er in der amerikanischen Wirtschaft: „In den USA sind nach einer Studie 81 Prozent der Unternehmensgründer überzeugt, ihre Aussichten seien gut; ein knappes Drittel glaubt sogar, das Risiko eines Scheiterns sei gleich null. Dabei überleben hier nur 35 Prozent der kleinen Firmen die ersten fünf Jahre.“ [Spiegel-Online vom 03.01.2012 „Optimisten sind im Vorteil“].

“Ein Optimist ist ein Mensch, der ein Dutzend Austern bestellt, in der Hoffnung, sie mit der Perle, die er darin findet, bezahlen zu können.”

THEODOR FONTANE

Offenbar neigen Menschen systematisch zu ‚optimistischen Fehleinschätzungen‘. Neil Weinstein von der University of Arizona konnte in einer Untersuchung mit Studenten zeigen, dass das persönliche Erkrankungsrisiko – signifikant allen Erfahrungswerten widersprechend – zu niedrig eingeschätzt wird. In der Konsequenz leben die ‚optimistischen‘ Studenten oft ungesünder als ihre realistischen Kommilitonen. Verantwortlich für diesen ‚unrealistischen Optimismus‘ ist der sogenannte ‚optimistic bias‘ oder ‚Rosa-Brille-Effekt‘, für den Hirnforscher inzwischen die verstärkte Aktivierung einer bestimmten Hirnregion im Vorderlappen verantwortlich machen. In dieser Region werden die positiven Informationen verarbeitet, die Risikowahrnehmung vermindert und gleichsam der ‚Weichzeichner‘ angesetzt. Bei vier von fünf Versuchspersonen driften in der Folge ‚Wunsch und Wirklichkeit‘ ordentlich auseinander, Chancen werden überbewertet. So glauben wir irrationaler Weise, dass wir schönere und klügere Kinder bekommen als andere, auch angetrunken sicher Auto fahren, den besseren Job bekommen usw. Eine mögliche Begründung für den ‚Rosa-Brille-Effekt‘ könnte in der positiven Verstärkung liegen. Wirtschaftswissenschaftler der Duke University in North Carolina konnten



Immer nur lächeln und immer vergnügt

zeigen, dass optimistische Angestellte häufig längere Arbeitszeiten investieren und damit höhere Einkommen realisieren. Je besser die Zukunftsaussichten, umso höher die Leistung und umso größer der Gewinn.

**„Glücklich ist, wer vergisst,
was nicht mehr zu ändern ist.“**

JOHANN STRAUSS

Eine andere Erklärung fanden Wissenschaftler der Berlin School of Mind and Brain. In einer gemeinsamen Untersuchung mit Neurowissenschaftlern des University College London entdeckten sie, dass Optimisten Meister darin sind, unangenehme Informationen zu ignorieren. In einer Versuchsreihe wurden die Probanden aufgefordert, die Eintrittswahrscheinlichkeit für verschiedene kritische Lebensereignisse einzuschätzen. Vor einem zweiten Durchlauf wurden ihnen die tatsächlichen Statistiken genannt. Bei der erneuten Befragung korrigierten die Teilnehmer nur die Angaben, die tatsächlich besser waren als ihre eigene Schätzung.

Einmal Optimist, immer Optimist?

Menschen mit einem Anliegen, in einer Krise, formulieren im Coaching-Kontext häufig: „Ich wäre gern so unbeschwert, so optimistisch wie Herr X oder Frau Y. Das sind so richtige Lebenskünstler.“ Offenbar gelingt es intuitiv, Optimismus bei anderen zu erkennen. Das ist ja schon einmal ein positives Signal. Aber was ist mit der Verbindung ‚unbeschwert‘ und ‚optimistisch‘? Ein Denkfehler!

Denn leider gibt es sie immer noch nicht, die ‚Happy Pill‘ ohne Nebenwirkungen. Im Gegenteil, die positive Lebenshaltung fällt uns nicht in den Schoß. Sie ist auch für die ‚geborenen Optimisten‘ eine wiederkehrende Herausforderung. Denn sie erleben die ‚tragische Trias‘ von Leid, Schuld und Tod, wie Viktor Frankl es formuliert, ebenso als Prüfstein für die eigene geistige Haltung, wie die eher pessimistischen Naturen. Ausgeprägt ist bei ihnen jedoch die nach Frankl typisch menschliche Fähigkeit, selbst aus einer Tragödie einen Sieg zu machen.

[Monica Ockenfels]

Wenn das Ringen um die eigene zuversichtliche Geisteshaltung wieder einmal zur Aufgabe wird und echte Anstrengung bedeutet, hier zwei Empfehlungen, die sich im Selbstversuch als ausgesprochen hilfreich erwiesen haben:



Sehen Sie sich die Dokumentation „Glücksformeln“ von Larissa Trüby an. In ihrem Film porträtiert sie sehr unterschiedliche Menschen, zum Teil mit wenig ‚Grund‘ zum Optimismus. Es kommen Wissenschaftler zu Wort, die eindringlich die aktuellen Forschungsergebnisse verschiedener Disziplinen näher bringen. Betroffene und Forscher kommen übereinstimmend zu dem Schluss, dass es vor allem fünf Faktoren sind, die zu einer stabilen, zuversichtlichen Geisteshaltung führen:

- das Gefühl der Zugehörigkeit
- erlebte Selbstwirksamkeit
- Vertrauen in sich selbst und andere
- Unabhängigkeit von der Meinung anderer
- Die Fähigkeit zur Transzendenz

Lesen Sie das Buch „Der Ernst des Lebens – und was man dagegen tun muss“ von Andreas und Stephan Lebert [Fischer Verlag, 2010]. Hier wird nicht nur die heilsame Wirkung eines ‚Frisurenproblems‘ mit einem Augenzwinkern geschildert, sondern auch, wie hilfreich die Methode des ‚Indirekten Sehens‘ sein kann. Das Plädoyer für Heiterkeit ist leicht und tief sinnig zugleich. Und die sehr persönliche Begegnung eines der Autoren mit Viktor Frankl macht schließlich überzeugend klar: Gelebter Optimismus ist ansteckend!

„DIE GESCHICHTE VON DEN UNGLEICHEN ZWILLINGEN“

Es waren einmal Zwillinge, die glichen sich äußerlich wie ein Ei dem anderen. Ansonsten aber waren sie aber vollkommen verschieden.

Wenn es dem einen zu heiß war, war es dem anderen zu kalt. Wenn der eine sagte: „Die Musik ist zu laut“, wollte der andere die Musik noch lauter. Und der auffälligste Unterschied zwischen den beiden war, dass der eine von ihnen zu jeder Stunde optimistisch und zuversichtlich war, während der andere sich immer schlecht gelaunt und pessimistisch gab.

Als sie nun eines Tages Geburtstag hatten, wagte der Vater der Zwillinge ein Experiment: Er wartete am Vorabend des Geburtstages so lange, bis seine Söhne eingeschlafen waren und machte sich dann heimlich ans Werk.

Er füllte das Zimmer des Pessimisten bis an die Decke voll mit den schönsten Geschenken: Spielzeug, Sportgeräte, technische Geräte und vieles mehr. Dem Optimisten aber legte er nur einen stinkenden Haufen Pferdeäpfel ins Zimmer – sonst nichts. Nun war er gespannt, was geschehen würde.

Am nächsten Morgen schaute der Vater zuerst ins Zimmer des Pessimisten. Er fand ihn laut klagend am Boden sitzen, inmitten der ganzen wundervollen Geschenke. „Warum weinst du denn?“, fragte der Vater.

„Erstens, weil meine Freunde neidisch sein werden, zweitens, weil ich die ganzen Gebrauchsanleitungen lesen muss, bevor ich mit den Geschenken etwas anfangen kann, drittens, weil ich für die meisten dieser Spielsachen ständig neue Batterien brauchen werde, und viertens, weil im Lauf der Zeit bestimmt ein paar von den Spielsachen kaputtgehen werden!“

Darauf ging der Vater in das Zimmer des optimistischen Zwillinges. Dieser hüpfte vor Freude um die Pferdeäpfel herum. „Warum bist du denn so fröhlich?“ fragte der Vater. „Ganz einfach“, antwortete dieser, „weil irgendwo im Haus ein Pony sein muss!“

Quelle: unbekannter Verfasser

AUS DEM MANAGEMENT

Unternehmen haben keinen Grund optimistisch zu sein – oder doch?

Die durchschnittliche Lebenserwartung von global agierenden Konzernen der Fortune 500 beträgt nach einer Studie von Arie de Geus zwischen 40 und 50 Jahren. Für kleinere und mittelständische Unternehmen liegt sie nach Erkenntnissen des Max Planck Instituts für Ökonomik [Alex Coad, 2010] in Deutschland bei ca. 12,5 Jahren. Die Studie von Coad fördert noch eine spannende Tatsache zu Tage: Die Chance, dass ein Unternehmen das nächste Jahr überlebt, ist von Jahr zu Jahr annähernd zwar konstant – damit aber auch das Risiko, dass es zu einer Übernahme, Insolvenz oder einem Verkauf kommt. Diese traurige ‚Lebenserwartung‘ bietet wenig erfreuenden Raum – Unternehmen sehen sich ständigen Bedrohungen ausgesetzt, es gibt keinen Grund für Optimismus.

Die Analyse der Risiken aus Wettbewerb, wirtschaftlicher Gesamtlage, technischem Fortschritt, Abwanderung von Know-how macht Unternehmen eher zu ‚paranoiden Einheiten‘, die am Markt agieren. Ein Unternehmen muss in jeder Lage die Stabilität des eigenen Geschäftsmodells überprüfen und somit seine eigene Daseinsberechtigung hinterfragen – denn: Im Business ist die Krise der Normalzustand und kein Sonderfall! Ist eine Bedrohung bewältigt, steht bereits die nächste vor der Tür. Manager haben [im Regelfall] die Aufgabe, Gefahren für die Existenz des Unternehmens in einen ‚Überlebensplan‘ [zielgerichtete Strategien] mit abgeleiteten Handlungen für die einzelnen Personen [‚Maßnahmen‘] zu übersetzen und ihnen zu vermitteln.

Bei der Kommunikation der Lageeinschätzung, Strategien und Maßnahmen an die Mitarbeiter von Seiten des Managements ist Optimismus nur angebracht, wenn er nicht unangemessen oder beschönigend ist. Schlechte Zahlen werden nicht besser, die Akzeptanz

und die Wirksamkeit einschneidender Maßnahmen nicht höher, wenn die Botschaft mit einer Portion Optimismus versehen wird.

net, den Optimismus der Leistungs- und Knowhow-Träger zur Besserung der Lage zu fördern. Viele der ‚üblichen‘ Maßnahmen, wie generelle Budget-



$$O^U = \sum O^{St^1} + O^{St^2} + \dots + O^{St^n}$$

Nach Viktor Frankls Sinntheorie kann ausschließlich eine Person Werte realisieren. Kollektive wie ‚Unternehmen‘ sind dazu aufgerufen, ihren Mitarbeitern Raum für eine freie und verantwortliche Gestaltung von Werten zu bieten. Der Optimismus des Einzelnen erwächst so aus den Gestaltungsräumen, die er selbst in den Handlungen, die von ihm erwartet werden, sieht. Der Optimismus des Unternehmens O^U schöpft sich sodann aus dem kumulierten, gelebten Wert des Optimismus aller seiner ‚Stakeholder‘ [$O^{St^1} + O^{St^2} + \dots + O^{St^n}$].

Optimismus im Management kann als Grundhaltung definiert werden, auf der Basis eines gesunden kollektiven Selbstbewusstseins anstehende Bedrohungen zu meistern. Das ‚bestmögliche Ergebnis‘ wird dabei gemeinsam mit den Leistungsträgern angestrebt. Jedoch: Leider ist die ‚Toolbox‘ der Betriebswirtschaft, insbesondere im Krisenfall, nicht geeig-

kürzungen oder Streichung der Weiterbildungsaktivitäten, verschieben akute ‚Überlebensprobleme‘ in die Zukunft, lösen sie aber nicht. Schlimmstenfalls verlieren Leistungsträger ihren Optimismus und verlassen das Unternehmen. Die Frage, die sich die Leistungsträger eines Unternehmens also stellen sollten, lautet: „Was müssen wir tun, damit ich glaube, dass wir das kommende Jahr [‚optimal‘] überleben?“

Dass es Unternehmen gibt, die über lange Zeit dem Überlebenskampf trotzen, beweist die älteste Firma Deutschlands: Die Brauerei Weihenstephan feiert in diesem Jahr ihren 972. Geburtstag – wenn das kein Grund zum Optimismus für die Menschen dort ist. Dass es auch anders geht, beweist die älteste Firma der Welt – das japanische Bauunternehmen Kongō Gumi ging 2006 im 1428. Jahr seines Bestehens in die Insolvenz.

[Thomas Weisshaupt]

AUS DER FÜHRUNG

Der Optimix

Den Blick in die Zukunft gerichtet, erwarten Optimisten nur das Beste, und sie planen, bereiten sich darauf vor und arbeiten darauf hin. Optimismus ist eine Stärke, die eine positive Einstellung zur Zukunft zum Ausdruck bringt. Und genau das wird von Führungskräften und Mitarbeitern in Unternehmen erwartet.

Optimisten haben Hochkonjunktur, sie sind Menschen, die schnell emporkommen und auch gefördert werden im Vergleich zu den etwas vorsichtigeren und kritischeren Managern. Im Vertrieb von Produkten, bei Auftragsverhandlungen, wo wir fast täglich Kundenkontakt haben, ist Optimismus ein wichtiger Antriebsfaktor. Das, was wir ausstrahlen, spiegelt uns der Kunde zurück. Schlechte Laune, Griesgram, Zurückhaltung, Lustlosigkeit oder ein anderes negatives Auftreten führen mit Sicherheit nicht zum Erfolg, zum Abschluss von Verträgen oder zu Aufträgen.

Auch in der Forschung und Entwicklung brauchen wir optimistisch denkende Tüftler, die von ihrer Erfindung, ihren neuen Erkenntnissen und Ideen überzeugt sind. Und wenn sich Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge mühevoll überlegen und diese voller Optimismus einreichen und dafür Anerkennung erwarten, sollten Führungskräfte dankbar sein, Menschen im Unternehmen zu haben, die Arbeitsprozesse oder andere Vorgänge verbessern wollen. Oder denken Sie an die Expansion von Unternehmen in ausländische Märkte. Gerade hier ist natürlich zum einen eine gute Marktvorbereitung notwendig, aber auch eine gehörige Portion Optimismus. Und auch Personalverantwortliche im Unternehmen schildern ihre Firma gegenüber Bewerbern bestimmt optimistisch und in den besten Farben.

Leidenschaft, Begeisterung, Spaß am Erfolg und Optimismus sind unabdingbare Voraussetzungen für unsere tägliche Arbeit mit unseren Kunden und

Mitarbeitern. Gerade in schwierigen Zeiten zahlt sich Optimismus und Hartnäckigkeit aus, wir bleiben an einer Sache eher dran, wollen den Auftrag unbedingt für uns verbuchen und geben nicht so schnell auf.

Die Schattenseite

Kritische Stimmen hinterfragen, ob allzu illusorischer, übermäßiger, ungesunder oder unrealistischer Optimismus nicht auch die Ursache für die Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten

Selbstreflexion, der Perspektivenwechsel, und so ahnen viele von uns, dass es auch noch eine andere Seite des Optimismus gibt. Der Psychologe Daniel Kahneman, der sich mit dem Phänomen der ‚kognitiven Verzerrungen‘ einen Namen gemacht hat, formuliert: „Die Leute machen Dinge, für die sie eigentlich nicht qualifiziert sind, weil sie einfach glauben, dass sie Erfolg haben werden.“ Kahneman – eher ein Pessimist – rät zum Maßhalten, weil ein fehlgeleiteter Optimismus eng verwandt ist mit Planungsfehlern.



Trotz Optimismus lieber einmal nachrechnen

Jahre gewesen sein kann. Da ist mit Sicherheit etwas dran, vor allem dann, wenn Führungskräfte die Freiheit für folgenreiche Entscheidungen haben, aber sich nicht der Verantwortung ihres Handelns bewusst sind.

Viktor Frankl hat immer beides betont, Freiheit und Verantwortung. Verantwortung ist das, zu dem der Mensch gezogen wird und dem er sich entziehen möchte; sie ist furchtbar, weil in jedem Augenblick eine Möglichkeit verwirklicht oder verwirkt werden kann; Verantwortung ist herrlich, weil das, was entschieden ist, wirklich wird und vor der Vergänglichkeit bewahrt wird. Hier fehlt dann oft der klare Blick, die

Wo sollten wir Führungskräfte konkret vorsichtiger sein mit diesem Zauberkraut der Zuversicht? Bei größeren Investitionen, bei Marktanalysen, bei der Festlegung von Zielen mit konkreten Zahlen ist ein doppelter Blick mit Sicherheit nicht schädlich. Auch beim Markteintritt mit neuen Produkten in andere Länder kann zu viel Optimismus zur Bauchlandung für ein Unternehmen führen. Damit es nicht falsch verstanden wird: Wir brauchen Optimismus in der Wirtschaft, aber viele Dinge sollten auch kritischer relativiert werden. Besonders nach Niederlagen, wenn zum Beispiel sicher geglaubte Aufträge doch nicht erteilt werden, ist es für eine ganze Mannschaft wichtig, dass

die Führungskraft keinen Pessimismus, sondern Optimismus verbreitet und die nächsten Projekte angeht.

Martin Seligman hat sich mit seinen Mitarbeitern Basketball-Mannschaften angeschaut, die nach Niederlagen wieder aufsteigen oder endgültig absteigen und sich dafür die Aussagen angeschaut und nach Optimismus und Pessimismus bewertet. Optimistische Mannschaften schnitten nach Niederlagen besser ab als erwartet, pessimistische Mannschaften dagegen schlechter. Das kann auch auf jedes Team im Unternehmen übertragen werden. Wenige Unternehmen haben in den letzten Jahren nach dem Motto agiert ‚Wir ignorieren die Krise‘ – mutig und sehr optimistisch. Allerdings sollte man sich stets fragen: Wie sind Projekte in der Vergangenheit verlaufen? Machen wir bei einem ähnlichen Projekt nicht schon wieder die gleichen Fehler? Schauen wir uns doch das Investitionsvorhaben nochmals kritisch an! Was besagt die Risikoanalyse und nehmen wir sie auch ernst oder schieben wir sie beiseite, weil sie in unseren Optimismus nicht hereinpasst?

Wir brauchen den richtigen Optimix im richtigen Augenblick – den zuversichtlich-kritischen Blick auf alles.
[Dr. Heinz Rötlich]

„[...] irgendwie muss es eigentlich auch noch angesichts der tragischen Aspekte unseres Daseins die Möglichkeit geben, [...] das Beste daraus zu machen; ‚das Beste‘ jedoch heißt auf lateinisch ‚Optimum‘, und jetzt verstehen Sie, wie ich auf den Ausdruck ‚tragischer Optimismus‘ gekommen bin. Und was bedeutet dann die Rede von ‚Argumenten‘, die für ihn sprechen sollen? Letzten Endes handelt es sich um sogenannte ‚argumenta ad hominem‘, und zwar insofern, als wir nicht die Absicht haben, einen Optimismus zu lehren, den wir nicht zuvor gelernt hätten, von Menschen, die uns den tragischen Optimismus vorleben [...] im Sinne des wohl effizientesten Lernens, nämlich des ‚Lernens am Modell‘, [...] Was aber nicht möglich ist, wäre Optimismus ‚auf Befehl‘.

VIKTOR FRANKL

„Ein Optimist ist ein Mann, der Kreuzworträtsel sofort mit dem Kugelschreiber ausfüllt.“

KARL FARKAS

Der tragische Optimismus knüpft an die Trotzmacht des Geistes an. Der Mensch soll trotz und im Angesicht aller Tragik das Beste in den jeweiligen Gegebenheiten verwirklichen. Das Erkennen des Sinns hinter dem Leid oder hinter der tragischen Situation verhilft ihm, daran nicht zu zerbrechen oder zu verzweifeln. In Erzählungen betont Frankl, dass in Erinnerung an seine Vergangenheit in den Konzentrationslagern, in denen er interniert war, es heute für ihn keinen Grund mehr zu klagen gäbe, denn sobald er sich erinnere, würde ihm bewusst, wie viel er darum gegeben hätte, wenn es ihm damals ‚nur‘ so schlecht gegangen wäre wie in dem Augenblick des jetzigen Klagens. Vergleiche dieser Art sind für ihn von großem psychohygienischen Wert und dienen ihm als Bewältigungsstrategie.

Eine wesentliche Aussage dieser These deutet auf die Möglichkeit hin, die eigene Frustrationstoleranz zu erhöhen. Die menschliche Fähigkeit etwas durchzustehen steigt immens, wenn dem Leid ein Sinn abgewonnen werden kann.



Aus: Schlieper-Damrich, R.,
CoachPro®:
Wertecoaching in Krisen.
managerseminare Verlag, 2011

AUSBILDUNG ZUM KRISECOACH

Jeder Mensch strebt nach einem erfüllten Leben mit Aufgaben zum individuellen Wachstum, nach robusten und verlässlichen Beziehungen, nach Geborgensein und Autonomie – ein Leben ohne Not und Angst, das wäre schön. Doch die Realität sieht anders aus. Kaum ein Leben ist frei von Sorgen um Erhalt der Leistungskraft oder des Arbeitsplatzes, von Konkurrenz- und Wissensdruck. Viele Menschen erleben Isolation, Entwurzelung oder Orientierungslosigkeit bezüglich des weiteren Lebenswegs. Längerdauernde Phasen ohne belastenden Stress sind rar. Und zuweilen erfährt der Mensch eine handfeste Krise.

In einer Krise sieht sich ein Mensch in der Verfolgung wichtiger Ziele Problemen gegenüber, bei denen seine bisherigen Vorgehensweisen versagen. Dieses Erlebnis bewirkt Desorganisation, Hilflosigkeit oder Verzweiflung und diese Folgen wiederum erschweren neue Wege der Bewältigung. Menschen in Krisen benötigen daher Stabilisierung, Kräftigung, Ermutigung und Rat. Hierfür sind Krisencoachs geeignete Ansprechpartner.

Die interdisziplinäre Individual-Ausbildung zum Krisencoach qualifiziert Sie umfassend für Ihre Arbeit mit belasteten Personen im Berufskontext.

Wir [ein Team von sechs Ausbildern] haben dazu 24 Ausbildungsmodulare konzipiert, von denen zwölf [zwei je Ausbilder] auszuwählen sind, um das Zertifikat „Business- und Krisencoach“ von CoachPro® zu erhalten. Das Programm wurde initiiert von Ralph Schlieper-Damrich, Mitbegründer des Deutschen Bundesverbandes Coaching [DBVC].

Unsere Webseite: ausbildung-zum-krisencoach.de informiert Sie über das Team, die Termine der kostenfreien Beratungsgespräche und die Inhalte. Das Konzept der niveaувollen Individualausbildung, das wir mit anderen Themenschwerpunkten bereits seit über zehn Jahren unter dem Markennamen CoachPro® anbieten, ermöglicht es Ihnen, flexibel und zeitnah zu beginnen.

AUS DER BERATUNG

Die optimistische Wende

„Doch herrlich ist es zu wissen, dass die Zukunft, meine eigene Zukunft und mit ihr die Zukunft der Dinge, der Menschen um mich, irgendwie – wenn auch in noch so geringem Maße – abhängig ist von meiner Entscheidung in jedem Augenblick. Was ich durch sie verwirkliche, das rette ich in die Wirklichkeit hinein und bewahre es so vor der Vergänglichkeit.“

Dieses Zitat von Viktor Frankl verwirrt vielleicht durch die ungewohnte Sprache. Heute sind wir meist plakativer unterwegs und sprechen davon, dass unsere Gedanken unsere Realität bestimmen. Wir sprechen vom positiven Denken und ziehen die Quantenphysik zu Rate. Wir sprechen vom Gesetz der Anziehung, von der self-fulfilling-prophecy. Entscheide ich mich, das halbvolle Glas zu sehen, so bin ich nicht etwa ein naiver Optimist, sondern ein weiser durchaus spiritueller Mensch, denn ich entscheide mich bewusst für eine positive Energie und lehne die negativen Einflüsse, die kritische, schädliche Schwarzmalerei ab. Ich entscheide mich für das positive Potenzial, das unendlich groß ist, für die Möglichkeiten, die heute noch gar nicht gesehen werden können. Ich entscheide mich für das Vertrauen und für den Sinn einer Sache.

„Sei nie vor der Zeit unglücklich, weil das, was dich ängstigt, als stände es vor der Tür, vielleicht niemals kommen wird, jedenfalls aber noch nicht da ist.“

SENECA

Die Entscheidung, das Glas zumindest halb voll zu sehen, ist in beratenden Berufen eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Wie furchtbar wäre es, wenn ich mit meinen Kunden und Klienten in dasselbe Jammertal fallen würde und die Horrorszenerarien der Erzählungen über die eigene Organisation auch noch unterstützen würde. Eigentlich sind wir ein Berufsstand der gnadenlosen Optimisten, immer auf der Suche

nach weiteren Ressourcen, nicht entdeckten Energien und Möglichkeiten. Wie Detektive sind wir unterwegs im Sinne der positiven Kräfte auch noch das letzte Tröpfchen an Heilungselixieren zu entdecken. Und dennoch tappe auch ich in Fallen.

So habe ich zurzeit die große Freude, in einem mittelständigen Unternehmen einen Change-Prozess zu begleiten: Ich habe ein Unternehmen kennengelernt, das ausgesprochen umsichtig den Prozess reflektiert, Mitarbeiter und

de gibt es bekanntlich keine Veränderung, ich suche nach dem Sand im Getriebe, nach Problemen, die gelöst werden wollen, nach den tiefen Wunden, die es zu berücksichtigen gilt. Mein berufliches Selbstverständnis als Problemlöserin setzt immer noch die Problemsuche voraus und die versuchte ich sehr intensiv zu betreiben. Gerade bei diesem Kunden befürchtete ich, geblendet zu werden. Ich sah eine Scheinwelt und suchte die ‚Abgründe‘. Ich befürchtete, Wichtiges zu übersehen, womöglich nicht tief genug zu



Das Beste sehen zu können braucht Aufmerksamkeit

Betroffene einbindet und einen guten Umgang pflegt. Ein Glücksfall sozusagen. Und was kommt mir als Beraterin als erstes in den Sinn? Ich suche nach Widerständen, denn ohne Widerstän-

fragen, um auf die schmerzlichen Stellen zu stoßen. Irgendwann dämmerte es mir, welche Einstellung mich prägte, welcher negative Blick in mir wohnt.

Als Beraterin war ich Veränderungsprozessen gegenüber mittlerweile zu tiefst skeptisch geworden, zu häufig hatte ich Katastrophen erlebt. Schließlich beauftragt mich ein Unternehmen meist dann, wenn schon Dinge schief gelaufen sind oder aus gutem Grund befürchtet wurden. Wer gibt schon freiwillig Geld für eine Prozessbegleitung aus? Da muss was ‚faul‘ sein. Dieser Kunde hat mich eines Besseren belehrt und mir eine tiefgreifende Erfahrung geschenkt. Hier gehört es einfach zur Firmenkultur, dass man umsichtig miteinander umgeht, Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter empfindet. Das zusammen führt auch zum wirtschaftlichen Erfolg.

Eine klassische Vorgehensweise der Problemanalyse passte also nicht in diesen Kontext. Das hieß für mich, meine Denkrichtung zu ändern. Es hieß, meine pessimistische Haltung zu erkennen und in eine optimistische Haltung zu wandeln. Auf der Suche nach angemessener methodischer Vorgehensweise kam mir ein zehn Jahre altes Buch in die Hände: ‚Appreciative Inquiry‘, das wertschätzende Interview von Matthias zur Bensen. Die Grundannahme seines Ansatzes geht davon aus, dass es in jeder Organisation unendlich großes Potenzial gibt und dass sich Organisationen in die Richtung entwickeln, worauf sie ihre Aufmerksamkeit richten. „Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, nimmt zu.“ Vielleicht hätte sich Frankl heute ähnlich kurz und bündig wie zur Bensen ausgedrückt. Was auch wieder schade wäre, denn seine Sprache zwingt uns zur Konzentration und zum differenzierten Nachsinnen.

Der Change-Prozess in diesem Unternehmen hat nun seinen Anfang mit einem wertschätzenden Interview zwischen Vertriebsleiter und Serviceleiter genommen. Die Wertschätzung der beiden füreinander war zwar bekannt, wurde aber noch vertieft, gemeinsame Werte benannt und das Fundament für die gemeinsame Zusammenarbeit im Veränderungsvorhaben festgelegt. Der Serviceleiter als mein Auftraggeber fühlt sich bestärkt und bei der Vorbereitung der nächsten Workshops hatte ich in ihm einen höchst motivierten, enga-

gierten und optimistischen Prozessverantwortlichen.

Manchmal werde ich immer noch skeptisch, weil der Prozess mit so viel Leichtigkeit begonnen hat. Dabei weiß ich zu genau, dass mit einer optimistischen Grundhaltung die Dinge eben leichter von der Hand gehen. Wenn das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, zunimmt, dann bleibt uns doch gar keine andere Wahl, als optimistisch zu sein – oder?

[Susanne Vathke]

In Nepal zeigt sich eine Schülerin sehr diszipliniert: Zwar ist sie hochschwanger und muss kurzzeitig wegen der Geburt ihres Sohnes ihre Prüfung unterbrechen. Doch für Sentimentalitäten nimmt sie sich keine Zeit. Schon nach 60 Minuten arbeitet sie weiter. Mitten in ihrer Abschlussprüfung für die zehnte Klasse [Mindestalter 16 Jahre] hat eine nepalesische Schülerin einen Jungen zur Welt gebracht. Eine echte Auszeit gönnte sich die junge Mutter deswegen nicht: Nur eine Stunde nach der Geburt habe Rekha Garti ihre Klausur im westnepalesischen Distrikt Rukum fortgesetzt, berichtete der Fernsehsender Avenues. Die Prüfer zeigten angesichts der ungewöhnlichen Umstände jedoch Entgegenkommen. Sie verlängerten die Abgabezeit der Schülerin um sechzig Minuten.

Quelle: n-tv.de, 20. März 2012

WertePraxis

IMPRESSUM

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

AUTORINNEN UND AUTOREN

Bertram Kasper
Dr. Heinz Rötlich
Monica Ockenfels
Ralph Schlieper-Damrich
Susanne Vathke
Thomas Weisshaupt
Tamara Dietl
Ulrike Demmel

FOTOS

Seite 1: © Castor pannatto – Fotolia.com
Seite 2: © bellemedia – Fotolia.com
Seite 4: © WavebreakmediaMicro – Fotolia.com
Seite 5: © diego cervo – Fotolia.com
Seite 7: © Philip Date – Fotolia.com
Seite 8: © pressmaster – Fotolia.com
Seite 10: © Herby Me – Fotolia.com
Seite 12: © FotolEdhar – Fotolia.com
Seite 13: © ra2 studio – Fotolia.com
Seite 15: © S. Hofmaier
Seite 17: © lightpoet – Fotolia.com
Seite 19: © Interview – Privatbesitz Werner Tiki Küstenmacher
Seite 21: © Quelle: Eisenberger et al. [2003]: Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion, in: Science, 302, pg 290-292
Seite 23: © Buchtitel/CD – amazon.de

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE

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

AUS DER WIRTSCHAFTSPOLITIK

Auch Frauen brauchen Optimismus

Optimismus – ist der Glaube an ein gutes Ende. Wenn das stimmt, dann haben Frauen mit Karrierewillen in der deutschen Arbeitswelt schon lange keinen Grund mehr, optimistisch zu sein.

An das gute Ende haben Frauen lange geglaubt, und zwar vor rund 20 Jahren, als die Aussichten auf gleichberechtigte Schulabschlüsse und gute Ausbildungen endlich rosig wurden. Heute ist die Erfolgsquote von Frauen mit Uniabschluss am höchsten – an das gute Ende können sie aber dennoch nicht glauben, weil ihre Aufstiegschancen in die Chefetagen immer noch so gut wie aussichtslos sind: Der Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland liegt heute durchschnittlich bei schlappen 15,6 Prozent – in den Vorständen der deutschen Großkonzerne sogar bei jämmerlichen 3,7 Prozent. Die Beteuerungen der letzten zehn Jahre von Politik und Wirtschaft hier auf freiwilliger Basis Besserung zu schaffen, haben sich als fade Lippenbekenntnisse entpuppt. Kurzum, es ist so gut wie nichts passiert. Die sogenannte gläserne Decke, so scheint es, ist nicht etwa aufgebrochen, sondern vielmehr mit Panzerglas verstärkt worden. Das fördert Frust und führt nicht zuletzt zu Pessimismus. Dieser endet bei anhaltender Dauer und hoher Intensität in Demotivation. Das Gegenteil von dem, was Unternehmen heute brauchen. Frauen, die motiviert sein sollen, mit ihren großen Potentialen nicht nur erfolgreich zu sein, sondern auch ‚nach oben zu kommen‘, brauchen dafür dringend eine gehörige Portion Optimismus! Deshalb ist die gesetzlich verankerte 30-Prozent-Quote so notwendig.

„Die Quote ist lästig“, schreibt die Autorin Elke Schmitter zu Recht [SPIEGEL 11/2012], „sie nervt, sie ist undemokratisch. Die hehre Idee der Demokratie beruht ja darauf, dass wir als Freie und Gleiche miteinander umgehen... Insofern ist jede Quotierung ein Rückschritt. Aber auch die Realität ist lästig, sie nervt, und sie ist undemokratisch.“

Über die Gründe, warum es die fast ausschließlich männlich besetzte Führungselite der deutschen Wirtschaft nicht schafft, Frauen in ihre Zirkel der Macht vorzulassen, darüber wird viel spekuliert. Vielleicht ist die Antwort ja ganz einfach: „Das Patriarchat“, so Schmitter, „hat sich für seine Nutznießer hervorragend bewährt. Vor allem ist es ihnen so selbstverständlich wie das

der weltweit größten Studie zur Frauengesundheit. Im Vergleich zu ihren pessimistischen Geschlechtsgenossinnen hatten die optimistischen Frauen ein um neun Prozent geringeres Risiko für eine Herz-Kreislauf-Erkrankung. Die positive Lebenseinstellung bewahrt sogar vor vorzeitigem Tod: Während der achtjährigen Beobachtungsphase starben 14 Prozent weniger optimistische Frauen.



Wenn Optimismus an seine Grenzen kommt: Frauenquote

Wasser dem Fisch. Japsen müssen nur die Gestrandeten.“ Erst wenn Frauen nicht mehr japsen müssen, sondern realistische Aussichten darauf haben, mitzuschwimmen zu können, erst dann werden sie Grund zum Optimismus haben.

Rückenstärkung erhalten Frauen jetzt auch aus der wissenschaftlichen Forschung. Eine Studie kam zu dem Schluss: Frauen mit Optimismus leben länger! Ein Ärzteteam der Universität Pittsburgh veröffentlichte die Ergebnisse einer umfangreichen Studie, an der fast 100 000 gesunde Frauen teilnahmen. Die Frauen sind in der *Woman's Health Initiative [WHI]* erfasst worden,

Wirtschaft und Politik sind gefordert, Frauen in der Arbeitswelt viele gute Gründe für Optimismus zu schaffen. Gleichberechtigte Aufstiegschancen gehören zwingend dazu. Denn bald werden wir es uns angesichts des demographischen Wandels schon aus rein ökonomischen Gründen nicht mehr leisten können, Frauen in dieser demotivierenden Weise zu vernachlässigen. Ganz zu schweigen von der Tatsache, dass Frauen immer noch bei gleicher Qualifikation und gleicher Arbeit durchschnittlich acht Prozent weniger verdienen. So gesehen ist die längst überfällige Frauen-Quote erst der Anfang. [Tamara Dietl]

AUS DEM LOGOS

Der Stoff zum optimistischen Führungsstil

Haben Sie sich schon mal gefragt, wer in Ihrer unmittelbaren Umgebung ein Optimist ist? Oder können Sie spontan drei Promis benennen, die Sie als Optimisten einschätzen? Welcher Ihrer Chefs war oder ist für Sie ein Optimist? Würden Sie sich selbst als Optimist bezeichnen?

Eine Freundin von mir würde ich als unerschöpfliche Optimistin bezeichnen. Sie ist immer gut drauf, hat immer ein freundliches und zugewandtes Wort auf den Lippen, meistens ein Lachen in ihrem Gesicht, auch wenn sie gerade nicht im Fokus steht. Immer mit liebevoller Ansprache ihres Sohnes, auch wenn es gerade hoch hergeht. Selbst dem größten Sturm weiß sie noch etwas Gutes abzugewinnen und eine berufliche Niederlage begreift sie noch als Chance für Veränderung. Wahrlich eine Optimistin!

Wie macht sie das bloß und was unterscheidet sie von anderen Menschen? Ist sie glücklicher und zufriedener mit ihrem Leben? Hat sie mehr Selbstwert als andere Frauen und spürt sie mehr Selbstwirksamkeit als Kolleginnen in ihrer Umgebung? Und wie sind die Auswirkungen auf sie und ihre Umgebung? Und wozu ist Optimismus gut? Was ist der Sinn von Optimismus?

Wissenschaftsmagazine wie ‚GEO‘ oder ‚Geist und Gehirn‘ haben in den letzten Jahren viele Veröffentlichungen dazu publiziert. Auch wenn längst noch nicht alles in diesem Kontext erforscht ist, zeichnet sich eine eindeutige Tendenz ab. Die Kraft der guten Gefühle ist nachweisbar.

Dabei muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Optimismusforschung aktuell nicht die einzige Einflugschneise in das Thema ist. Die Positive Psychologie wurde in dieser WertePraxis schon genannt. Dazu kommt die Glücks- und Zufriedenheitsforschung und nicht zuletzt die Neurobiologie, die dazu beiträgt, auch die Vorgänge im Gehirn mit den dazugehörigen bio-

chemischen Vorgängen zu erforschen. Nicht zu vergessen die Medizin, die daran interessiert ist, wie Gesundheit durch psychische Vorgänge positiv beeinflusst werden kann. Doch was sind die Aspekte, die den Unterschied machen? Und wie lassen sich diese Aspekte gut entwickeln und in einen von Optimismus geprägten Führungsstil integrieren?

Unter Selbstwirksamkeitserwartung verstehen Wissenschaftler wie Schwarzer & Jerusalem die innere Überzeugung, selbst etwas bewirken zu können. Typische Sätze von Menschen mit dieser Überzeugung sind: „Ich erreiche mein Ziel“, „Ich schaffe das“ oder „Ich löse das jetzt aus meinen eigenen Fähigkeiten heraus“. Aus dieser Haltung entsteht Energie und das Gefühl der



Woraus besteht der Stoff, aus dem der Optimismus ist?

Nach Durchsicht verschiedener Veröffentlichungen zum Thema kristallisieren sich folgende ‚Schlüssel zum Optimismus‘ als besonders wirksam heraus:

- **Eigeninitiative**
- **Selbstwirksamkeitserwartung**
- **Zufriedenheit**
- **Ressourcenorientierung**
- **Beziehungen**
- **Sinn**

Eigeninitiative meint hierbei, dass ich aus mir selbst heraus aktiv werde, dass ich, in die Zukunft antizipierend, proaktiv handele, dass ich mit Widerstand rechne und damit umgehe und dass ich die Einstellung habe, mit meinem Handeln auch Veränderungen zu bewirken. Hier wird deutlich, dass sich in der Eigeninitiative auch Aspekte von Selbstverantwortung und Selbstwirksamkeitserwartung wiederfinden.

Unabhängigkeit. Die bewusste Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten ist bei Menschen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung besonders ausgeprägt.

Die Psychologin Schütz von der TU Chemnitz fand heraus, dass es zwischen dem Erleben von Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit einen unmittelbaren Zusammenhang gibt. Je selbstwirksamer ich mich erlebe, desto zufriedener bin ich mit mir und meinem Leben. Die Schere zwischen Selbst- und Idealbild ist gering. Wir sind dann zufrieden, wenn wir unseren eigenen Weg gehen können, wenn wir zu den getroffenen Entscheidungen stehen können. Zufriedenheit stellt sich auch dann ein, wenn ich mit meinen Werten im Einklang leben kann, wenn sie beruflich und privat kongruent sind.

Wer die Fähigkeit besitzt, die eigenen Ressourcen in den Fokus seiner Aufmerksamkeit zu stellen, verfügt über eine Quelle der Stärkenorientierung. Kim Berg und de Shazer haben auf dem Hintergrund der Lösungs- und Ressourcenorientierung einen eigenständigen Therapieansatz entwickelt. Auch Seligman hat Ende der 90er Jahre in der Stärkenorientierung eine entscheidende Säule für die Positive Psychologie gesehen.

Der Wissenschaftsjournalist Bartsch schreibt: „Wer sich jeden Tag missmutig ein paar Löffel kalt gepresstes Olivenöl einflößt, der wird davon keinen gesundheitlichen Nutzen haben“. Sinnvoller sei da ein Schweinebraten mit guten Freunden. Auch der Hirnforscher Hüther geht davon aus, dass ein gutes soziales Netzwerk erheblich zur Stabilisierung in schwierigen Zeiten beiträgt. Dabei wirken vor allem direkte Begegnungen und gemeinsame Erlebnisse. Sie sind dem Optimismus förderlich und tragen durch die Zugehörigkeitserfahrungen deutlich zu einem stabilen Selbstwert bei.

„Was wir wollen, was wir brauchen, ist nicht nur das Geld, von dem wir leben können, sondern in erster Linie etwas, für das wir leben können – etwas, was unserem Leben Sinn gibt!“

VIKTOR E. FRANKL

Frankl schrieb 1946: „Sinn ist der eigentliche und tiefste Beweggrund eines Menschen, zu handeln“ und dabei geht es nicht vordergründig um Zufriedenheit oder Glück, sondern vielmehr um Sinnverwirklichung. Menschen, die sich über ihre tiefsten Beweggründe, über ihren Sinn im Klaren sind, erleben sich wiederum als eigeninitiativ, selbstwirksam und zufrieden.

Wie lassen sich die beschriebenen Faktoren in einen von Optimismus geprägten Führungsstil übertragen? Eine aktuelle Studie zu ‚Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit und Freiwilliges Arbeitsengagement‘ [ausführlich in Wirtschaftspsychologie 01/2012] unter der Leitung von Professor Bierhoff an der Ruhr-Universität Bochum, zeigt, dass es wichtig ist, die Mitarbeitenden

in dem Glauben an die eigenen Fähigkeiten zu bestärken [Ressourcenorientierung]. Die Folge dieser Bestärkung ist mehr Engagement bei der Arbeit. Dieses freiwillige Arbeitsengagement wiederum ist „für das Wohlbefinden der engagierten Mitarbeiter selbst förderlich“, schreiben die Autoren. Hier zeigt sich der direkte Zusammenhang mit dem oben beschriebenen Zufriedenheitsfaktor.

„Menschen empfinden ihr Leben als sinnvoll, wenn sie sich selbst Ziele setzen. Menschen empfinden ihr Leben dann als sinnvoll, wenn es von Wertvorstellungen geprägt wird. Menschen empfinden ihr Leben als sinnvoll, wenn sie ein Mindestmaß an Kontrolle über ihre Lebensbedingungen ausüben und sich als ‚selbsteffizient‘ erleben können. Menschen empfinden ihr Leben dann als sinnvoll, wenn sie sich selbst Bedeutung und Wert zuschreiben können.“

PROFESSOR DR. UTHO CREUSEN

Ein Klima der Eigenverantwortung und Partizipation, ein Einsatz gemäß individueller Stärken und Talente, vermeidet Demotivation und fördert Freude durch Sinn. Sind Sie als Führungskraft in der Lage, eigene Stärken und die Ihrer Mitarbeiter in den Blick zu nehmen? Sind Sie fokussiert auf Lösungen oder Probleme? Fällt es Ihnen leichter, Fehler zu identifizieren und Ihre Aufmerksamkeit auf Mängel zu lenken als auf eine Balance zwischen der Würdigung des Erreichten und dem Drang nach Verbesserung? Und sind Sie fähig, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass Sie, Ihre Mitarbeitenden und Ihr Unternehmen Teile eines größeren Ganzen sind und somit jeder Arbeitsschritt eine Bedeutung für den Gesamtprozess hat? Oder setzen Sie nur die rosarote Brille auf und gehören zu den übersteigerten Optimisten, die sich jeden Tag zu viel auf ihre Zieliste schreiben und abends dann doch die eigene Selbstüberschätzung und Selbstverliebtheit nicht wahrhaben wollen?

Und? Zu welchem Schluss kommen Sie ganz für sich? Sind Sie ein optimistischer Mensch, eine optimistische Führungsperson? Haben Sie Freude an Führung? Sind Sie bereit, ein Führungskonzept geprägt von Eigeninitiative, Selbstwirksamkeit, Zufriedenheit, Res-

sourcenorientierung, Beziehungen und Sinn zu entwickeln? [Bertram Kasper]

Mehr zum Thema Selbstwirksamkeit finden Sie auf der WertePraxis-Webseite

Nur wenige Angestellte sind mit Herz und Verstand bei der Arbeit und hängen sich richtig rein. Das ergab eine Umfrage von Gallup. Schuld seien aber nicht die Mitarbeiter – sondern die Chefs. Die sind zu geizig mit Lob. Das könnte aber am falschen Ende gespart sein. Denn unzufriedene Mitarbeiter schlagen sich in den Bilanzen nieder.

Lob, Anerkennung und offene Ohren für Mitarbeiter sind in deutschen Büros und Werkhallen noch immer selten. Vorgesetzte legen zu wenig Wert auf Mitarbeiterbindung und schaden damit ihren Betrieben, kritisiert eine neue Gallup-Studie. Das Beratungsunternehmen folgert aus einer Umfrage, dass knapp jeder vierte Angestellte [23 Prozent] schon innerlich gekündigt hat. „Diese Menschen quälen sich morgens zum Job und fragen schon am Dienstag: Wann ist endlich Wochenende?“, sagte Studienautor Marco Nink in Berlin. Sie fehlten häufiger, demotivierten andere und verursachten damit einen gesamtwirtschaftlichen Schaden von bis zu 124 Mrd. Euro im Jahr.

Nur etwa jeder Siebte [14 Prozent] ist nach der Studie Feuer und Flamme für seinen Betrieb. Die Mehrheit [63 Prozent] mache im Großen und Ganzen Dienst nach Vorschrift. Das habe sich auch trotz des kräftigen Aufschwungs in Deutschland kaum geändert. Neun von zehn Angestellten äußerten sich dennoch zufrieden mit ihrer Arbeit. Etwa sechs von zehn gaben an, dass ihre Vergütung angemessen sei. Zufriedenheit und die emotionale Bindung an den Arbeitgeber seien aber zweierlei, sagte Nink. Nur jeder vierte erhalte für gute Arbeit Lob vom Chef, lediglich jeder dritte werde nach seiner Meinung gefragt. „Am Führungsverhalten hat sich in den letzten zehn Jahren wenig geändert.“ Quelle: n-tv.de

AUS DEM NETZWERK DER WERTEPRAXIS

ICH-PASS – Wesentliches über mich

„Die Fragen ans Leben stellen wir selbst“

Ständig sind wir Reizen ausgesetzt: Kaum eine Straßenecke ohne eine Werbebotschaft, die uns einzurennen versucht, was wir im Leben eigentlich begehren. Ohne Freiräume zum Nachsinnen kann so im Alltag leicht das Gefühl verloren gehen für den eigenen Kern – das, was uns wirklich ausmacht. Mit poetischer Leichtigkeit legt der von Sigrid Hofmaier entwickelte „ICH-PASS – Wesentliches über mich“ genau diese Essenz wieder frei: Die inspirierenden Fragen leiten zu unseren Träumen, Sehnsüchten, Gewohnheiten, Leidenschaften und Abneigungen. Eine spielerische Anleitung, sich in zehn thematisch geordneten Kapiteln Schritt für Schritt dem eigenen Ich zu nähern – ohne Maske und Make-up.

Ein Mensch, der mir viel bedeutet, eine Melodie, die mich mitnimmt, ein Duft, der mich an etwas erinnert: Mit jeder Frage in Sigrid Hofmaiers ICH-PASS wird die prachtvoll gewobene, schillernde Textur der eigenen Persönlichkeit ein Stück deutlicher, werden die Konturen der Beziehung zum eigenen Selbst, den Mitmenschen und Themen wie Liebe und Spiritualität in einem selbst erschaffenen und authentischen Portrait der eigenen Person schärfer.

„Die Fragen ans Leben stellen wir selbst“, weiß die Autorin. Was macht mich aus? Wer sich auf das Abenteuer einlässt, hierauf Antworten zu suchen und zu finden, weiß immer besser, was ihm gut tut, was ihn durchatmen lässt. Und hat so in stressigen Zeiten, wenn der Kontakt zu den eigenen Bedürfnissen abhanden gekommen ist, einen ureigenen Leifaden zurück zum Wohlbefinden, kann seine Vorlieben mehr und mehr ins eigene Leben einladen. Berührende, kraftvolle, erhebende Momente mögen vergangen sein – im ICH-PASS sind sie aufbewahrt. So können wir uns jederzeit wieder von ihren Ressourcen nähren lassen und unsere Potenziale entwickeln.

„Der ICH-PASS ist ein Prozess, eine Reise zu sich selbst, eine lustvolle Auseinandersetzung mit dem eigenen Leben und dem, was es lebenswert und reich macht. Und: Er ist ein wertvolles Instrument im Therapie-, Coaching- oder auch Berufsentwicklungsprozess! Die Unterteilung in zehn Themenbereiche unterstützt die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten: Man kann entweder gezielt ansetzen oder sich neugierig treiben lassen. Die begleitenden Aphorismen sind inspirierend und unterstützen den liebevollen und wertschätzenden Geist, der dieses kleine Büchlein trägt.“

Christa-Madhu Einsiedler, Wien

„Viele Wochen lag der ICH-Pass auf meinem Nachttisch“, erinnert sich Christine Scharlau, die als Coach und Organisationsberaterin arbeitet. „Das Erstaunliche war: Obwohl ich in Fragen der Selbsterkenntnis und der Wege dorthin durchaus bewandert bin, konnte ich viele der Fragen für mich selbst nicht auf Anhieb beantworten. Sie setzten einen Wahrnehmungsprozess mit einem neuen Fokus in Gang.“

Die wichtigsten Gefährten bei der Gestaltung eines gelingenden Lebens – Lebensfreude, Phantasie und Mut – ruft uns der ICH-PASS in einem spielerischen Prozess in Erinnerung. Und eröffnet damit ein kreatives Spielfeld: „Wir werden nicht gelebt, sondern können unsere ganz persönlichen Fragen an das Leben stellen – und uns darauf verlassen, dass wir Antworten erhalten aus den unermesslichen Schatzkammern unserer Persönlichkeit“, so Hofmaier.



Sigrid Hofmaier:

ICH-PASS

Wesentliches über mich

J. Kamphausen Mediengruppe

Bielefeld

96 Seiten, Integralband

€ (D) 9,95

ISBN 978-3-89901-477-8

ÜBER DIE AUTORIN

Sigrid Hofmaier, geb. 1956, lebt als Texterin, Redakteurin und Fotografin seit 30 Jahren in ihrer Wahlheimat Freiburg. Sie bezeichnet sich als „Detektivin des Alltags“. Mit dem ICH-PASS hat sie ein persönliches Dokument entwickelt, das ermutigen soll: zum Erleben, zum Erfahren, zum Nachfragen und Begreifen des Menschen, den man vor sich hat. Und letztlich auch, um eigene Spuren zu hinterlassen.

www.ich-pass.de,
www.komtext.com



AUS DEM LEBEN

Optimismus – Zufall oder Haltung?

Optimismus – ein Zufall, ein Geschenk oder Schicksal? Optimismus ist eine Lebenshaltung und wird von jedem Menschen erschaffen auf der Basis von Erfahrungen, Visionen, Vorbildern, äußeren Bedingungen, Erziehung und Einflussnahme von außen und deren Bewertung.

Immer häufiger hört man, dass die Qualität unseres Lebens weniger davon abhängt, was uns ‚passiert‘, sondern hauptsächlich davon, wie wir auf das, was geschieht, reagieren. Wie interpretieren wir eine Sache, bzw. reagieren wir auf etwas? Das hängt im Wesentlichen von unseren inneren Überzeugungen und Erwartungen ab, die wir für wahr und richtig halten. Dies ist unsere Perspektive. Es gibt viele unterschiedliche Blickwinkel, auf Dinge zu schauen. Deshalb ist es sehr wichtig, den eigenen klug und verantwortungsbewusst zu wählen.

Das persönliche Drama

Die Standardperspektive der meisten Menschen: Wir sehen uns als eigenständiges Wesen im Konzert mit vielen anderen Individuen. Meist haben wir wenig Verbündete und viele Gegner. Ständig sind wir auf der Suche nach mehr Glück, Sicherheit und Optimismus.

Angenommen wir befinden uns auf einem Ozean, auf den Wellen, mal oben und mal unten, den Mächten ausgeliefert. Jede Minute kann ein Sturm aufkommen, der unsere Erfahrungen beeinflussen wird. Unterschwellig bohrt zusätzlich die Angst vor der ultimativen Zerstörung bei der Landung an unbekannten Ufern. Wir erleben unsere Endlichkeit und Verletzbarkeit, wir sind ablehnend gegenüber den Veränderungen. Wir bemerken jede kleinste Änderung der Windrichtung. Alles, was geschieht, nehmen wir persönlich und wird entweder als Vorteil oder als Bedrohung erlebt. Die meisten Veränderungen werden abgelehnt, und es

gibt ständiges Streben nach einem angeblich besseren und sichereren Platz.

Der Optimist ist überzeugt, dass es diesen Platz in der Zukunft geben wird, und das gibt Kraft und Mut, den äußeren Widrigkeiten zu trotzen. Das heißt nicht, dass der Optimist das Risiko ausblendet, die Gefahr naiv und blauäugig übersieht. Der ‚entwickelte‘ Optimist erkennt ein Risiko sehr wohl und wird alles tun, Schwierigkeiten zu überwinden und Lösungen zu suchen, um ans anvisierte Ziel zu gelangen.

Immer ist. In Zeiten von äußerer Gefahr und Bedrohung kann dieses Gefühl der rettende Anker sein.

Beim Blick in die Fußballstadien von heute wird offenbar, dass die Macht der Gedanken und Gefühle wohl bekannt sind. Ein Fußballspiel wird nicht nur durch mangelnde Spieltechnik verloren, sondern auch mangels optimistischer Gefühle. Bayern München beispielsweise hat das Gefühl von Optimismus kollektiv verinnerlicht: ‚Mir san mir‘. Wenn ein Team das Gefühl

__OPTIMISTEN

Optimisten leben nicht nur länger, sie sind i.d.R. auch erfolgreicher.*

Optimisten haben die Fähigkeit zu erkennen, dass ein negatives Erlebnis vorübergehend ist und dass es nur für den jeweiligen Fall zutrifft, und übertragen es nicht auf andere Lebensbereiche.

Optimisten sind aufgrund ihrer positiven Gedanken meist kreativer und offener für neue Ideen und Wege.

* Studie der Mayoklinik in Rochester, USA: Vor 40 Jahren wurden 800 Patienten ausgewählt, ihr Grad an Optimismus ermittelt. Bis zum Jahr 2000 waren rund ein Viertel der Patienten gestorben. Die Optimisten unter den verstorbenen Patienten lebten im Durchschnitt 19 Prozent länger als die Pessimisten.

__PESSIMISTEN

Pessimisten hingegen werden bei negativen Erlebnissen mit einer achtmal größeren Wahrscheinlichkeit depressiv als Optimisten.

Pessimisten hingegen neigen auch dazu, zu glauben, dass ihre Probleme und Sorgen nie enden werden.

Auch sind Pessimisten in Schule, Sport oder Beruf oft schlechter, als es ihre Fähigkeiten und Begabungen ermöglichen würden.

Gehört zu einem authentischen Optimisten auch ein entsprechendes Gefühl für Optimismus? Jeder weiß, dass optimistische Gedanken manchmal nicht von einem ‚guten Gefühl‘ unterstützt werden. Die Wissenschaft beweist und die Praxis zeigt, dass ein Optimismus-Gefühl dynamisch ist, d. h., es hat nicht immer dieselbe Intensität. Es ist mal da und mal nicht, ähnlich wie beim Glücksgefühl oder dem Selbstwertgefühl. Die Kunst ist, zu einem ausgewogenen Optimismus-Gefühl zu gelangen, das auch im Körper veran-

von Optimismus nicht verinnerlicht hat und nicht vermittelt bekam, wird die Angst vor der Niederlage übermächtig, die letztendlich zu dem führt, was am meisten befürchtet wurde – einer Niederlage. Mit den erlittenen Niederlagen dann konstruktiv umzugehen, ist danach eine wichtige Aufgabe für die Trainer. Martin Seligman sagt dazu: „Der Optimist erlebt ebenso viele Niederlagen und Tragödien wie der Pessimist, aber er bewältigt sie besser.“ Genau genommen erleben Optimisten sogar mehr Misserfolge – einfach des-

halb, weil sie bei Rückschlägen nicht sogleich aufgeben. Wegen ihrer Beharrlichkeit erleben sie mehr Rückschläge, aber auch mehr Erfolge.

Optimismus und Unternehmen

Es gibt nicht nur optimistische und pessimistische Menschen, sondern auch optimistische und pessimistische Unternehmenskulturen. Grund genug, einmal intensiver der Frage nachzugehen, was eigentlich der Hintergrund von Optimismus und Pessimismus ist.

für niedergeschlagene Mitarbeiter in der gesamten Branche. Insbesondere bei den Entwicklern der Luxusklassen machte sich eine Sinnkrise bemerkbar mit Fragen wie: Ist die Zeit für große Autos vorbei aufgrund der verheerenden Umweltbilanz und des Ressourcenverbrauchs, wenn ein Fahrzeug 2,5 Tonnen Eigengewicht bewegen muss?

Einem der betroffenen Unternehmen ist es gelungen, mit Hilfe von Wissenschaftlern und Beratern eine optimistische Vision zu entwickeln: Es werden

individuellen Werten. Mit motivierten und optimistisch eingestellten Mitarbeitern kann nun die Luxusklasse auch weiterhin zum wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns einen wesentlichen Beitrag leisten.

Muss Optimismus aufgrund der dynamischen Veränderungen von außen ständig neu und eigenverantwortlich erschaffen werden – was glauben Sie?
[Ulrike Demmel]



Eines der wohl beeindruckendsten Beispiele in der Geschichte der Menschheit waren der Optimismus und die Vision von John F. Kennedy, als er am 25. Mai 1961 verkündete: „Noch in diesem Jahrzehnt schicken wir einen Amerikaner zum Mond und holen ihn sicher zurück.“ Dieser Satz hat einer ganzen Nation gedient.

Während der großen Finanzkrise in 2008 hat es vor allem auch die Automobilbranche getroffen. Sinkende Absatzzahlen und Kurzarbeit sorgten

auch zukünftig Autos der Luxusklasse gebaut, wenn auch die Umweltfreundlichkeit zu den Grundwerten des Unternehmens gehören wird. Wichtig ist nicht nur die Frage nach der Größe eines Fahrzeuges, sondern vor allem auch die Antwort auf das eingesetzte Material der Komponenten, die Bauweise und den Energieverbrauch. Jetzt sind Entwickler gefragt, die getreu der Grundwerte des Unternehmens die umweltfreundliche Entwicklung von Luxuslimousinen nach vorne bringen können, im Einklang mit den eigenen,

Ich schaff´ das, da bin ich ganz optimistisch!

„Der Optimist denkt ebenso einseitig wie der Pessimist. Nur lebt er froher.“

CHARLIE RIVEL

Interview

Werner Tiki Küstenmacher wurde 1953 in München geboren. Seit seiner Kindheit ist ‚Tiki‘ ununterbrochen als Karikaturist tätig. Nach dem Studium der evangelischen Theologie machte er eine journalistische Zusatzausbildung beim Münchner Merkur und dem Bayerischen Rundfunk (Radio und Fernsehen). Von 1981 bis 1990 gründete und leitete er für die evangelische Kirche in Bayern das Evangelische Fernsehen, eine TV-Produktionsfirma für SAT.1 und RTL. Bis heute hat er mehr als 100 Bücher veröffentlicht. „Simplify your life“ war etwa das 70ste und wurde 2001 ein Bestseller. Das Buch wurde in 40 Sprachen übersetzt, Weltauflage 4 Millionen. simplify.de ist inzwischen ein riesiges Webportal zum Thema Lebensvereinfachung. Werner Tiki Küstenmacher ist verheiratet mit der Autorin Marion Küstenmacher. Die beiden haben drei Kinder und wohnen in Gröbenzell bei München. Ralph Schlieper-Damrich sprach mit ihm.



WertePraxis: Herr Küstenmacher, mit dem Thema der Lebensvereinfachung haben Sie in den vergangenen Jahren vielen Menschen geholfen, sich und ihr Umfeld wichtiger zu nehmen, indem mutig unnötiger Ballast abgeworfen wird. Haben Sie die Erfahrung gemacht, dass die Menschen, die Ihren Rat befolgen haben, auch optimistischer wurden?

Werner Tiki Küstenmacher: Unbedingt. Wer sich von unnötigen Dingen trennt, Ordnung schafft in seiner unmittelbaren Umgebung oder beginnt, seinen Tag bewusst zu gestalten – der tut etwas. Er kommt vom Leiden zum Handeln, vom Grübeln zum Gestalten. Das ist gesund und macht zufrieden, ganz ähnlich wie körperliche Bewegung. Eine so einfache Tatsache, die doch oft übersehen wird. Marie von Ebner-Eschenbach hat es so ausgedrückt: „Man muss das Gute tun, damit es in der Welt ist.“ Erich Kästner noch schlichter: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Das ist im übrigen auch das Erfolgsgeheimnis des christlichen Glaubens: Jesus hat nie nur gepredigt, sondern immer auch gehandelt; Kranke geheilt und Trauernde getröstet, Hungernde gespeist und Kliniken gebaut.

WertePraxis: Tiefe Welt- und Lebensbejahung zeichnet den ‚wahren‘ Optimisten aus. Aber wir kennen auch umgangssprachlich den hoffnungslosen Optimisten, den grenzenlosen Optimismus, seinen ‚gedämpften‘ Bruder oder den Zweckoptimisten. Von welchem sind Sie erfüllt und warum ist das so?

Werner Tiki Küstenmacher: Das erinnert mich an die Diskussion um das positive Denken – ob das nicht rosarote Schönfärberei der Wirklichkeit ist. „simplify your life“ halte ich demgegenüber für „positives Handeln“. Von daher bin ich weder erfüllt von einem verzweifelt-hoffenden noch von einem trickreich-zweckmäßigen, sondern von einem aktiv werdenden, handelnden Optimismus.

WertePraxis: Aus eigener Anschauung nennen Sie sich den ‚meistbeklauten Karikaturisten der christlichen Szene‘. Wenn ich Management-Literatur lese, wie zum Beispiel das Buch ‚Sozialkompetenz – ein Manager-Märchen‘, dann finde ich oft Textstel-

len, die mich sofort an Aussagen und Quellen Viktor Frankls erinnern, so wie im erwähnten Buch an einer Stelle, wo die Autorin meint: „... was man die Trotzmacht des Geistes nennt“. Haben Sie den Eindruck, dass Menschen sich gerne etwas Optimismus klauen?

Werner Tiki Küstenmacher: Wenn so gute und wertvolle Gedanken wie die von Viktor Frankl gestohlen werden, dann ist das moralisch nicht verwerflich, denke ich. Letztlich habe ich vom Beklautwerden profitiert. Denn was viel kopiert wird, hat offenbar Qualität. Ich habe damit das Geschäftsmodell des Internet vorweggenommen. Dort wird ja auch viel Inhalt umsonst angeboten – in der Hoffnung, dass die verehrte Kundschaft irgendwann einmal auch etwas kauft. Bei mir waren und sind das die Bücher. Meine ersten waren große Karikaturensammlungen – mit vorwiegend positivem Humor. Das war für mich immer wichtig, sich bei allen satirischen Übertreibungen stets selbst mit einzubeziehen. Das gesündeste Lachen ist das Lachen über sich selbst. Nur über die Fehler der anderen hämisch herzuziehen macht einen innerlich bitter. Über die eigenen Schwächen zu schmunzeln dagegen befreit auf eine wunderbare Weise.

WertePraxis: Theodor Fontane meinte einmal, ein Optimist sei ein Mensch, der ein Dutzend Austern bestellt, in der Hoffnung, sie mit der Perle, die er darin findet, bezahlen zu können. Wann haben Sie das letzte Mal in Ihrem Leben einmal nicht aufgegeben und waren voller Hoffnung, etwas zu finden, das Ihr Herz bereichert?

Werner Tiki Küstenmacher: Was Fontane da beschreibt, wäre für mich kein Optimist, sondern ein Fantast. Und die beschriebene Hoffnung auf die Perle scheint ja das Prinzip der gegenwärtigen Politik zu sein, die sich hoffnungslos überschuldet. Ich habe mich immer bemüht, zuerst das Geld zusammen zu haben, bevor ich eine Anschaffung gemacht habe. Einzige Ausnahme ist das wundervolle Haus, das wir vor 12 Jahren gekauft haben – zu einem Zeit-

punkt, als der Erfolg von „simplify your life“ kein bisschen absehbar war. Der Löwenanteil der Einnahmen aus dem Bestseller ist in den Umbau dieses Projekts geflossen. Erst rückwirkend wurde mir klar, dass ich den Kauf wohl nur gewagt habe, weil da die vage Aussicht auf einen großen Erfolg am Horizont sichtbar war. So etwas habe ich öfter erlebt: Mit einem Wagnis kommt dann auch die Kraft und das Glück, die Mittel dafür zu finden.

Das beste Beispiel ist meine Frau: Als ich sie geheiratet habe, war das Wagnis groß, ob wir wirklich ein Leben lang zusammenpassen. Doch mit dem Wagnis kam auch hier die Kraft, immer weiter zusammenzuwachsen. Heute halte ich es für ein Wunder, wie optimal wir uns ergänzt haben und was ich alles – vor allem auch geistlich-theologisch – von ihr gelernt und profitiert habe. Unser Buch „Gott 9.0“ hätte keiner von uns beiden alleine so schreiben können, das ging nur als Team, wobei wir uns in diesem Fall sogar noch mit Tilmann Haberer einen dritten dazu geholt haben.

WertePraxis: Ihren Spitznamen ‚Tiki‘ soll Ihnen Ihre Mutter aufgrund ihrer Begeisterung zum Buch Kon-Tiki schon vor Ihrer Geburt gegeben haben. Auf dem Floss, das Thor Heyerdahl seinerzeit befehligte, waren noch fünf weitere Besatzungsmitglieder, die herausfinden wollten, ob man Polynesien mit präkolumbischen Fortbewegungsmitteln erreichen konnte. Nach 100 Tagen und 7000 Kilometern auf See wurde diese These bestätigt. Viktor Frankl würde dazu vielleicht sagen: „Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.“ Ich möchte Sie dazu gerne fragen, ob aus Ihrer Erfahrung optimistische Menschen leichter den Sinn in ihrem Leben finden?

Werner Tiki Küstenmacher: Das ist sehr schön, wie Sie Heyerdahl und Frankl zusammenbringen! Thor Heyerdahl, den ich kurz vor seinem Tod persönlich kennenlernen konnte, war ganz bestimmt ein Optimist. Diese Reise über den unendlich wirkenden pazifischen

Ozean ist für mich ein großes Symbol für gelingendes Leben. Heyerdahl hat einmal gesagt, dass das Meer keine Fläche ist, sondern unsichtbare Straßen enthält. So segelte die Kon-Tiki auf einem geheimnisvollen Strom geradewegs des auf die winzige Insel Tangaroa zu. Als Heyerdahls Enkel Olav nach 59 Jahren diese Reise wiederholte, landete er auf exakt derselben Insel! So folgt auch unser Leben keinem blinden Schicksal, das uns irgendwohin wirft, sondern alles folgt einem in der Tiefe wirkenden Prinzip. Und das ist, da bin ich überzeugt, weit mehr als nur Optimismus. Das ist das große Urvertrauen, trotz aller Widerstände und Gegenkräfte am Ende doch sein Ziel zu finden.

WertePraxis: Mit Ihrem schon erwähnten und aus meiner Sicht sehr empfehlenswerten Buch ‚Gott 9.0‘ stellen Sie eine Verbindung her zwischen der Theorie des amerikanischen Psychologen Clare W. Graves und den Verständnissen, die Menschen von Gott haben. Graves behauptet, dass der Mensch aufgrund der Spannung zwischen den auf ihn einwirkenden äußeren Bedingungen und seinem inneren neuronalen System in der Lage ist, neue bio-psycho-soziale Aktionssysteme zu bilden. Kurz: Der Mensch kann neue Bewusstheiten entwickeln, und damit auch eine neue Bewusstheit gegenüber (s)einem Gott. Im Coaching und in der Logotherapie nach Viktor Frankl setzen wir diese Theorie zum Beispiel bei der Arbeit mit Lebenskrisen, Blockaden und in Sinnfindungsprozessen in die Praxis um. Was hat Sie bewegt, sie mit der Theologie zu verknüpfen?

Werner Tiki Küstenmacher: Danke für die Empfehlung! Meine Frau und ich waren elektrisiert von den Gedanken des amerikanischen Philosophen Ken Wilber. Er erwähnt in seinen Büchern mehrfach das Modell „spiral dynamics“ von Graves. Als sein Schüler Don Beck ein Seminar dazu in Deutschland anbot, nahmen wir beide teil und wurden zertifizierte „spiral wizards“. Graves‘ zentrale These ist, dass sich das Bewusstsein des Menschen in typischen Stufen weiter entwickelt, und zwar immer dann, wenn die Mensch-

heit oder der einzelne mit dem alten Bewusstsein scheitern müsste.

Viele Menschen seufzen: „Mit diesem Gott, mit dieser Kirche kann ich nichts mehr anfangen.“ Dem halten wir entgegen: „Glückwunsch! Ihr Bewusstsein hat sich weiterentwickelt!“ Was ein Mensch für sich als Unglaube, Zweifel oder Sinnkrise erlebt, können objektiv betrachtet Wachstumsschmerzen sein. Eine heilsame Verpuppung, aus der Neues entsteht. Mit dem Modell von Graves, das wir erstmals auf die Gottesvorstellungen angewendet haben, lassen sich viele Ausweglosigkeiten der aktuellen Kirchen- und Gottesdiskussionen großartig analysieren. Ich selbst habe damit meine eigenen, mir oft sehr verrückt erscheinenden Glaubenserfahrungen endlich auf die Reihe bringen können.

Dabei wurde mir klar: Mein Bild von Gott hat sich ständig erweitert. Ich bin zuerst herausgewachsen aus dem magischen Glauben, der um eine gute Note betet. Dann habe ich die kraftvolle ‚Jesus ist Sieger‘-Erfahrung gemacht, danach einen größeren, alles umfassenden Gott erlebt. Es folgte die Konfrontation mit der Ehrlichkeit meines Verstandes: die herrlich befreiende Erfahrung, dass Gott kein Vater ist und keine Mutter, sondern dass das menschliche Bilder sind, die wir auf Gott projizieren. Danach wurde Gott so groß, dass er auch die Grenzen zwischen den Religionen sprengt. Und schließlich eine mystische Begegnung mit einem noch größeren, alle Gegensätze vereinigenden Gott, ohne Barrieren zwischen mir und ihm. Damit verbunden war eine berauschende Einsicht: Bei diesem gesamten Erkenntnis- und Erfahrungsweg zählt nicht nur das Ergebnis, nicht nur die ‚höchste Stufe‘, sondern all das bin ich, alles zusammen macht mein gelingendes Leben aus, inklusive aller Umwege. Das hat mich unglaublich froh und frei gemacht, eine wirklich neue innere Dimension.

WertePraxis: Einmal angenommen, ein Mensch kommt zu Ihnen und sagt Ihnen: „Herr Küstenmacher, Sie sind Profi. Ich möchte optimistischer werden. Bitte bringen Sie mir den Optimismus bei.“ Was tun Sie?

Werner Tiki Küstenmacher: Als erstes würde ich den Menschen von Herzen beglückwünschen. Wer den Wunsch aussprechen kann, optimistischer zu werden möchte, hat den entscheidenden Schritt dazu bereits getan. Lebensglück und Optimismus sind keine Gefühle, denen wir hilflos ausgeliefert sind, sondern Haltungen und Werte, die erlernt werden können. Damit wären wir wieder bei Viktor Frankl. Auch in den schmerzvollsten und hoffnungslosesten Situationen, im Angesicht des Todes und des organisierten Bösen, wie Frankl es erlebt hat im KZ, selbst dort hat der Mensch immer eine Freiheit: Wie er sich gegenüber dem verhält, was ihm widerfährt. Auch ein Mensch, der eine schwere Kindheit in Armut hatte und dem dabei vielfache Gewalt angetan wurde, kann sagen: Ich will nie wieder in solcher Armut leben. Ich will alles tun, damit wir solche Armut besiegen. Ich will niemals einem Menschen solche Gewalt antun, wie ich sie erfahren habe. Positiv zu handeln und aktiver Optimismus heißt, das Bestmögliche verwirklichen.

WertePraxis: Diese Frage muss natürlich kommen: Könnten Sie wohl unseren Leserinnen und Lesern der WertePraxis, ganz exklusiv also, eine optimistische Karikatur anfertigen?

Werner Tiki Küstenmacher: Sehr gern.

WertePraxis: Führungskräfte betrachten die Entwicklung auf ihren Märkten, in ihren Unternehmen, in ihrem eigenen Fortkommen zuweilen sorgenvoll, skeptisch oder zweifelnd. Mit ‚alles wird gut‘-Parolen ist ihnen nicht geholfen. Undosiert bergen diese kritischen oder negativen Haltungen aber große Ansteckungsgefahren auf Mitarbeiter und Kollegen. Welchen Rat zur täglichen Selbstregulation und Optimismuspflege können Sie unseren Leserinnen und Lesern mitgeben?

Werner Tiki Küstenmacher: Negativen Menschen eher aus dem Weg gehen. Sich nicht damit abkämpfen, sie verändern zu wollen und umzuerziehen zu Optimisten. Das geht nicht. Ich habe eine kleine Liste von Menschen, die mich immer erfreuen und aufbauen. Die besuche ich oder rufe sie an. Denn das ist, wie Sie ganz richtig sagen, das Schlechte am Pessimismus und zugleich das Schöne am Optimismus: Beides ist ansteckend.

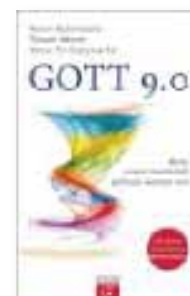
WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Je ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik – und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Ich bin gespannt ... – und danke schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Werner Tiki Küstenmacher: Wenn ich wirklich nur ein einziges Buch mitnehmen dürfte, dann eine Bibel, vor allem das Neue Testament, in einer guten modernen Übersetzung, wie etwa die BasisBibel. Nicht weil sie das Wort Gottes ist, sondern weil sie die Erfahrungen von Menschen mit Gott enthält. Bei der Musik würde ich tricksen und keine CD samt Player nehmen, sondern meine Gitarre, und in dem Koffer würde ich so viele Noten wie möglich mitschmuggeln. Auf der Insel käme ich endlich zum Spielen und Üben – mein Traum seit langem!

In die Flaschenpost würde ich schreiben: „Liebe Finderin oder Finder, nimm diese Flaschenpost als ein großes Zeichen in deinem Leben. Nichts wird mehr so für dich sein, wie es war. Heute beginnt deine Zukunft als glücklicher Finder, und der wirst du immer bleiben.“



Die BasisBibel ist näher am Originaltext als die meisten modernen Bibelübersetzungen der letzten 40 Jahre. Mit ihrem zeitgemäßen Deutsch mit klaren, prägnanten Sätzen, ihrer durchgehend rhythmischen Sprache und zahlreichen Sacherklärungen am Rand entspricht sie den modernen Lesebedürfnissen des 21. Jahrhunderts und verhilft zu einem besseren Verständnis des Bibeltextes. Deutsche Bibelgesellschaft, 2010



Küstenmacher M., Haberer T., Küstenmacher W.T.: Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird, Gütersloher Verlagshaus, 2010



AUS DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

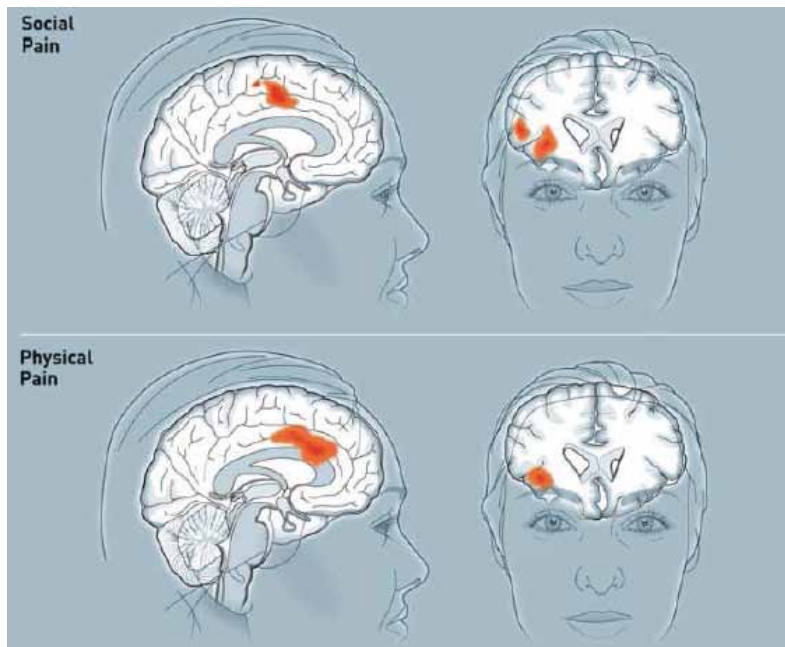
Optimisten sind schwer zu führen, oder?

Als Tali Sharot vom University College London durch ihre Studien herausfand, dass optimistische Menschen zwar fröhlicher durchs Leben gehen, in der ‚hard-core‘-Variante aber zu leichtsinnig und mit wenig Sinn für Vorsorge durch ihr Leben lächeln, hat sie damit Führungskräften indirekt ein nettes Ei ins Nest gelegt. Wenn Optimisten zwar ihren Stress leichter abbauen können, der Preis aber womöglich die Leugnung von Negativinformationen ist, dann kann das den Realos unter den Managern gelegentlich ein echtes Problem bereiten.

Man stelle sich vor, es kommt eine Umbruchsituation auf eine Abteilung zu und der Abteilungsleiter kommuniziert seinen Mitarbeitern im Sinne eines ‚don't worry, be happy‘ ganz authentisch seine Zukunftshaltung. Das kann im worst case zum Titanic-Effect führen – ‚wir ertrinken, aber die Musik spielt so schön‘.

In der Führung von Optimisten [und nicht nur bei ihnen] kann es daher hilfreich sein, sich eines Konzepts zu bedienen, das in der Neurowissenschaft verortet ist, einer Disziplin, die sich den geirnbologischen Grundlagen von intra- und interpersonellen Beziehungen widmet. An ihrer Schnittstelle zum Management ergibt sich hieraus die Idee einer ‚Neuroleadership‘, einer geirnbogerechten Führung.

Das von David Rock entwickelte SCARF-Modell basiert auf der Erkenntnis, dass soziale Bedürfnisse [zum Beispiel das Bedürfnis nach guter Führung durch einen Vorgesetzten] in den gleichen Geirnbverbindungen verarbeitet werden wie die grundlegenden Überlebensbedürfnisse nach Nahrung und Wasser. Das hierbei geltende Prinzip ist einfach: Werden Nahrung und Wasser entzogen, entsteht für den Menschen eine Bedrohung, ein psychischer Schmerz. Erhält er sie, interpretieren dies die neuronalen Verschaltungen als eine sein Bedürfnis befriedigende Belohnungsform.



Psychischer oder physischer Schmerz – im Geirnb macht das keinen Unterschied

Im Kontext der sozialen Bedürfnisse rät das Modell nun dazu, fünf Einzelfaktoren zu beachten.

Der Faktor ‚Status‘ [S] fokussiert die relative Stellung und Beziehung zwischen Menschen. Statuserhöhungen, zum Beispiel in der Form, dass der optimistische Abteilungsleiter von seinem Chef einen Satz hört wie:

„Ich habe wahrgenommen, wie Sie stets in einer ausgesprochen optimistischen Weise auch schwierige Situationen gemeistert haben. Das schätze ich sehr. Nun habe ich eine Situation, die mir Kopfzerbrechen bereitet, da sie aus meiner Sicht größere Veränderungen und damit ernst zu nehmende Ängste bei den Mitarbeitern hervorrufen kann. Da möchte ich Sie fragen, wie Sie den Kommunikationsprozess so gestalten können, dass den Mitarbeitern die Bedeutung unserer Entscheidungen und ihre weitreichenden Konsequenzen bewusst werden, ohne dass sie dabei mental blockieren, sondern sogar besser als in der Vergangenheit mitwirken, die Situation konzentriert und mit berechtigter Hoffnung anzugehen“

bewirken ein Überlegenheitsgefühl und

damit eine Aktivierung des Belohnungssystems. Die Haltung ‚ein guter Chef hat bessere Mitarbeiter‘ führt hier zu einer Wertschätzung des Optimismus bei gleichzeitiger Erwartung an Erdung bezüglich der gegebenen Realitäten – frei von Bedrohung, Herabstufung und Schmerz. Man stelle sich alternativ die Aussage des Chefs vor:

„Ich habe eine Situation, die mir Kopfzerbrechen bereitet, da sie aus meiner Sicht größere Veränderungen und damit ernst zu nehmende Ängste bei den Mitarbeitern hervorrufen kann. Mit Ihrem Optimismus haben Sie ja schon schwierige Situationen gemeistert, ich bin mir aber nicht sicher, ob er bei unseren aktuellen Entscheidungen und ihren weitreichenden Konsequenzen so günstig ist. Ich wünsche mir da von Ihnen jetzt mehr Fokus auf die gegebenen Realitäten.“

Merkregel: Gewünschte Verhaltensänderungen sollten mit geringer Bedrohung des empfundenen Statusniveaus der angesprochenen Person einhergehen.

Der Faktor ‚Certainty‘ [C] stellt auf die Mustersuche des Geirbns ab, das

bestrebt ist, eine Art vorhersehbarer Gewissheit zu erzeugen. Abweichungen von bisher Wahrgenommenem werden als etwas interpretiert, dem besondere Aufmerksamkeit zu schenken ist. Der Fokus wendet sich weg von eigentlichen Zielen hin zu einer Betrachtung des ‚Fehlers‘, der ‚Unstimmigkeit‘, und senkt damit die konzentrierte Leistungserbringung. Andererseits vermag dosierte Ungewissheit auch Lernprozesse in Gang zu setzen, so dass über das Meistern der neuen Herausforderung ein neues Leistungsniveau erreicht wird – ‚man wächst mit den Anforderungen‘. Auch hier gilt: Wirken die Abweichungen als Bedrohung, dann ist die Folge ‚Schmerz‘. Die Empfehlungen an die Führung liegen auf der Hand, denn: Liegt die Schmerzschwelle bei Optimisten auch höher, so kennen sie doch ‚Grenzen des Erträglichen‘.

Der **Faktor ‚Autonomy‘ [A]** zielt auf den Grad an Möglichkeiten, das eigene berufliche Umfeld zu gestalten und zu beeinflussen. Ein zu hoher Grad an Kontrolle, dämpft entsprechend die Aktivierung des Belohnungszentrums und kann sogar als bedrohend und damit schmerzhaft empfunden werden. Teamstrukturen weisen latent Begrenzungen der individuellen Autonomie auf, ein Umstand, der zu denken gibt, da er die weithin als ‚per se bessere Organisationsform‘ verstandene Teamarbeit als partiellen Mythos entlarvt. Optimisten weisen zudem einen höheren Grad an Selbstwirksamkeitserwartung auf, so dass das Risiko, ihre Energie durch vermutlich gut gemeinte, aber für sie nicht wirklich gute Autonomieeinschränkungen zu vergeuden, wächst. [In diesem Zusammenhang verweisen wir schon jetzt auf einen Beitrag in der nächsten Ausgabe der WertePraxis unter dem Titel: Mal ehrlich, ist gute Führung wirklich schwer?]

Der **Faktor ‚Relatedness‘ [R]** zielt auf die Einsicht, dass Menschen in Gruppenzugehörigkeitsbedürfnis haben. Menschen sind soziale Wesen, sie brauchen soziale Beziehungen – aber nicht irgendwelche. Die Entscheidung, ob jemand tendenziell als Freund oder Feind wahrgenommen wird, entsteht äußerst schnell – einige Studien ge-

ben an, dass der erste Blick zu einem Menschen bereits diese Entscheidung im Ansatz bahnt, und dieser erste Eindruck dauert nur einen Bruchteil einer Sekunde.

Freundlich gesinnte Menschen werden nicht als bedrohlich empfunden, sie erzeugen keine ‚Schmerzen‘. Konfliktpartner, Konkurrenten oder Widersacher hingegen senken die emphatische Zuwendung. Auf hormoneller Ebene ist hier der Botenstoff Oxytocin von Bedeutung. Wird er durch soziale Begegnung freigesetzt, fördert er kooperatives Verhalten und Vertrauen. Wird zu viel dieses „Kuschelhormons“ erzeugt, kann dies jedoch auch zu Aggressionen führen – dieses Phänomen kennen wir zum Beispiel bei Menschen, die sich in einem Arbeitsbereich so wohl fühlen, dass sie auf neue Mitarbeiter mit Abwehr reagieren. Die Vermutung liegt nahe, dass Optimisten anderen Personen tendenziell wohlgestimmt sind und damit aber den üblichen Risiken einer zu positiven Wertung ihres Umfeldes unterliegen können. Aus der Erfahrung mit Vertriebsmitarbeitern wissen wir zum Beispiel, dass die Optimisten unter ihnen eine Kundenbeziehung auch dann nicht aufgeben, wenn die Signale deutlich sind, dass ein Kunde ein Produkt nicht erwerben wird. In der Führung dieser Mitarbeiter ist es daher wichtig, mit ihnen eine ‚Exit-Strategie‘ zu entwerfen, die es ihnen ermöglicht, ihre Energien auf Kundensegmente zu lenken, deren Kaufbereitschaft durch eine optimistisch geprägte Kommunikation gefördert werden kann.

Der letzte **Faktor ‚Fairness‘ [F]** regt im positiven Fall das Belohnungssystem im Gehirn an, im negativen wird die Situation als bedrohlich erlebt und Affekte wie Wut oder Ekel sind wahrscheinlich. In der Mitarbeiterführung von Optimisten ist Fairness schon deshalb ein wichtiger Beitrag, da ihre innere Haltung darauf ausgerichtet ist, davon auszugehen, dass sich eine Situation für sie schon gut entwickeln wird. Wird diese Haltung mit Unfairness, insbesondere mit mangelhafter Transparenz von Entscheidungen und Beurteilungen konfrontiert, erleben diese Menschen die ‚Fallhöhe‘ besonders schmerzlich.

‚Jeder Jeck ist anders‘, sagt man in Köln. Der eine ist so, der andere optimistisch. Bedeutet, es braucht eine differenziellen Führungsstil, eine Form der Führung, die sich auf ‚jeden Jeck‘ anders einstellt. Wie in der Kindeserziehung, wie im Umgang mit Freunden, wie im Zusammenwirken in der Familie, also an sich völlig üblich und trotzdem anders, denn in der Mitarbeiterführung spielen Macht, Ressourcen, Ziele, Zeit, Image und vieles mehr hinein und suggerieren zuweilen, dass unter diesen Einflüssen nur ein generalisiertes Führungsverhalten möglich sei.

Das SCARF-Modell leistet einen Beitrag zur Sensibilisierung für ein differenziertes Führungsverständnis, und zur Unterstützung der Führungskräfte lässt sich mit einer auf dieses Modell zugeschnittenen Mitarbeiterbefragung ermitteln, welchen Faktoren man mehr Aufmerksamkeit entgegen bringen sollte. Denn letztlich kommt es wie bei allen Modellen darauf an, was man aus ihnen macht. Ach ja, und wer doch bei seiner Überzeugung bleiben mag, dass alle Menschen gleich zu behandeln seien, dem pflichten wir in einem Punkt zu: alle Menschen streben nach Sinn. Auch Optimisten.

[Ralph Schlieper-Damrich]

DIMENSION-GEIST-NETZWERK ist online.

Das neue Netzwerk ‚Dimension Geist‘ ist als Kommunikationsplattform der in Logotherapie und Existenzanalyse qualifizierten Fach- und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen aus Deutschland und dem deutschsprachigen Ausland im März online gegangen. Bereits ein gutes Dutzend Führungskräfte haben sich in diesem Netzwerk seither registriert.
Info: www.dimension-geist.de

Zugang zum Netzwerk haben exklusiv berufstätige Personen aus Personen- und Kapitalgesellschaften mit nachgewiesener Qualifizierung in der Logotherapie, sei es in der Grundlagenzertifizierung oder nach der Vollausbildung. Mit ‚Dimension Geist‘ leisten wir einen Beitrag zur Vernetzung berufstätiger Menschen mit sinntheoretisch fundiertem Hintergrund – ungezwungen, spontan und profund.

HÖRENSWERT



Hätte die Grazer Band Stereoface ihr neues Album nicht „Face It“ genannt, so hätte auch ‚Das Leben kommt um die Ecke‘ gepasst. Musik, wie man sie nicht erwartet, weil im harten Kontrast. Zwischen zerbrechlichen Klängen und Lauten, die den Subwoofer mächtig ins Schwitzen bringen, wird dem Hörer eine akustische Bandbreite geboten, die schon Freude auf mehr bereitet. Denn irgendwie müssen wir doch alle einmal an eine Zeit nach den Stones denken... – die Österreicher haben mit ihrer Variation von Rockmusik das Zeug dazu, sich für die Liebhaber dieses Genres nach vorne zu spielen.

LESENSWERT



Sinnfindung im Beruf heißt für Gregor Wilbers, seine Berufung zu leben und zum Leben berufen zu sein. Sein Buch lädt zu einer Klärung persönlicher Einstellungen zum Beruf, zur Reflexion der Werte, Zukunftsvorstellungen und der Frage, ob die Formel ‚höher-schneller-weiter‘ noch vertretbar ist. Wilbers plädiert für eine ‚wahre Effektivität aus innerer Kraft‘, wo wir uns nicht durchsetzen müssen, sondern mit Besonnenheit handeln, wo wir dem Erfolg nicht hinterherlaufen, sondern uns wahrer Erfolg begegnet.

Wilbers, G. [2008]: Sinnfindung im Beruf, Kamphausen Verlag



Erst in den letzten Jahren ist der Zusammenhang von Stress, Depression und Herzinfarkt erkannt worden. Prof. Dr. med. Otto Benkert, Arzt für Psychiatrie und Psychotherapie,

ehem. Direktor der Psychiatrischen Klinik der Universität Mainz, hat besonders auf dem Gebiet der Depressions- und Angsterkrankungen geforscht und stellt in diesem Buch neue neurobiologische Erkenntnisse dar. Er zeigt auf, wie eng Stress und Depression auf vielen Ebenen verbunden sind und warum Stress zur Depression führt. Zahlreiche Checklisten helfen dem Leser zu ersten Selbstdiagnosen.

Benkert, O. [2009]: StressDepression, Verlag C.H.Beck

NOCHMAL HÖRENSWERT



Horst Glazmeier ist 1969 in Wien geboren und wächst als hyperaktives Kind mit enger Bindung zu seinem Großvater in Maria Anzbach/Niederösterreich heran. Neben Fußball, Tennis und Schwimmtraining erhält Horst ab seinem sechsten Lebensjahr Klavierunterricht. Schnell kristallisiert sich seine Neigung, Liebe und sein Talent zur Musik heraus. Bereits mit 14 spielt er Keyboards in seiner ersten Band, und es dauert nicht lange, bis er den Schritt nach vorne zum Mikrofon wagt. Die Reise durch die Musik hatte begonnen. Er studiert am Konservatorium für Musik & Dramatische Kunst in Wien, besucht die Jazzgesangsklasse und tritt dem „Joseph Haydn-Chor“ bei. Mit dem Rucksack bereist der weite Teile der Erde und findet sich musikalisch zwar überall zurecht, aber nirgendwo so richtig angekommen.

Ein Verkehrsunfall katapultiert ihn 2006 in den Rollstuhl. Nach einem Jahr in Kliniken und mit zahlreichen Operationen, kommt Glazmeier mit seiner Gruppe ‚Garage Club‘ zurück zur Musik. Auf ‚Therapy Seasons‘ ist gut zu hören, wie ein Mensch eine überstandene Krise durch Musik nachzeichnet und dem Hörer ein Gefühl für das ‚was dann zu tun ist‘, vermittelt.

PRÜFENSWERT

Der Optimismus-Pessimismus-Test des von Quast Instituts befasst sich mit Denkstrukturen, die optimistischen bzw. pessimistischen Haltungen zugrunde liegen. Durch frühe Lernerfahrungen im Elternhaus bzw. durch andere wichtige Vorbilder in der Kindheit und Jugend werden bestimmte kognitive Strukturen erworben, die über einen langen Zeitraum bis ins Alter erhalten bleiben. Solche optimistischen oder pessimistischen Denkmuster repräsentieren sich in unserer Sprache und steuern unser Gefühlsleben und unsere Alltagshandlungen. Sie sind uns oftmals nicht einmal bewusst, obwohl sie ganz erhebliche Auswirkungen haben. Der Test misst bestimmte subtile sprachliche Muster, mit denen Menschen gute und erfreuliche oder schlechte und unerquickliche Ereignisse, Erfolg oder Misserfolg im Leben erklären – sei es, dass sie dies als dauerhaftes oder kurzfristiges Ereignis ansehen, glauben, dass sie selbst oder externe Faktoren ihren individuellen Grad an Optimismus bedingen oder meinen, dass globale oder eher spezifische Ursachen die Basis ihres Optimismus oder Pessimismus sind.

www.vonquast-institut.de

Hoffnung ist nicht dasselbe wie Optimismus. Sie ist nicht die Überzeugung, dass etwas klappen wird, sondern die Gewissheit, dass etwas seinen guten Sinn hat, egal, wie es am Ende ausgehen wird. Diese Hoffnung alleine ist es, die uns die Kraft gibt zu leben und immer wieder Neues zu wagen, selbst unter Bedingungen, die uns vollkommen hoffnungslos erscheinen. Das Leben ist viel zu kostbar, als das wir es entwerten dürften, indem wir es leer und hohl, ohne Sinn, ohne Liebe und letzte Hoffnung verstreichen lassen.

Vaclav Havel