

November 2011. mit training heute und speaking heute

# coaching heute

Sabine Asgodoms Weiterbildungs-Magazin



KLICKEN SIE HIER



# Willkommen



Liebe Leserin, lieber Leser,

*es ist soweit! Ab 28.Oktober jeweils Freitagabends, um 23.30 Uhr, gehe ich mit meiner Coaching-Sendung – die „Sabine Asgodom“ heißt, also „ein Stern, der meinen Namen trägt ...“ – in die Öffentlichkeit. Mehr dazu ab Seite 5 – vor allem zum Thema Ernsthaftigkeit und Wirkungsweise.*

*Ich möchte Sie fragen, ob Sie nicht auch mit Ihren guten Gedanken, die Sie mit anderen Menschen teilen wollen, in die Öffentlichkeit gehen wollen.*

*Coaching-heute könnte Ihr Forum werden. Aus zwei Gründen:*

*1. Weil Sie über Coaching-heute viele Menschen erreichen. Beim Zappen bin ich auf <http://urlpulse.de> geraten. Dort gibt es Daten über Internetseiten: [www.coaching-heute](http://www.coaching-heute.de) hat pro Monat 26.802 Besuche; [www.ksmagazin.de](http://www.ksmagazin.de) hat 2.391; [www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de) weniger als 300; [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de) hat stolze 297.770 Besuche monatlich, [www.wissen-karriere.com](http://www.wissen-karriere.com) hat 8.694; [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) (das Blatt aus dem Rauen-Haus) hat 3.260 ... völlig klar, dass hier Äpfel und Birnen miteinander verglichen werden, denn nur Coaching-heute ist ein reines Internetmagazin – aber „alive and kicking“. Wenn Sie Coaching-heute als „Bühne“ nutzen wollen, mailen Sie uns.*

*2. Erinnern Sie sich an unsere letzte Weihnachts-Aktion, bei der Sie eigene Bücher empfehlen konnten? Die Aktion machen wir dieses Jahr in der Dezemberausgabe – plus Wiederholung in der Januarausgabe, die noch vor Weihnachten erscheinen wird. Die Details finden Sie bei <http://www.coaching-heute.de/media/ausgaben/Coaching-heute-12-2010.pdf>, Seite 22 ff. Schicken Sie uns Ihre Eigen-Rezension bis 15. November an [redaktion@coaching-heute.de](mailto:redaktion@coaching-heute.de).*

*Auf ein wunderbares Buch weisen wir Sie in dieser Coaching-heute ab Seite 19 hin. Der geschätzte Kollege Dr. Matthias Nöllke hat ein Buch über Gärten geschrieben – und darüber, was sie mit Business zu tun haben. Ein Prachtbuch!*

Ihre

*Sabine Asgodom*

Sabine Asgodom, CSP  
Herausgeberin

**coaching heute**

## Impressum:

**Coaching-heute – das Internet-Magazin** wird herausgegeben von Sabine Asgodom. Mitherausgeber der oben auf den Seiten namentlich gekennzeichneten Beiträge sind die jeweils dort erwähnten Coaches. Coaching-heute will durch die Mitherausgeber thematische Vielfalt statt einer festgelegten Blattlinie garantieren.

**Die Mitherausgeber beteiligen sich an den Redaktions- und Produktionskosten. Bitte richten Sie alle Kommentare, Fragen etc.** zu Einzelbeiträgen an die jeweiligen Mitherausgeber.

**Informationen Coaching-heute** insgesamt betreffend erhalten Sie über [redaktion@coaching-heute.de](mailto:redaktion@coaching-heute.de)

**Falls Sie Mitherausgeber** werden möchten, schreiben Sie bitte ebenfalls an [redaktion@coaching-heute.de](mailto:redaktion@coaching-heute.de)

**Coaching-heute** erscheint bei **Asgodom Live®**

Prinzregentenstr. 85  
81675 München  
Tel: 089 982 47 49 0  
Fax: 089 982 47 49 8  
[info@asgodom.de](mailto:info@asgodom.de),  
[www.asgodom.de](http://www.asgodom.de).

**Die Redaktion erreichen sie über:**

[info@coaching-heute.de](mailto:info@coaching-heute.de)  
[www.coaching-heute.de](http://www.coaching-heute.de)  
Tel: 089 982 47 49 0, Fax: 089 982 47 49 8

**V.i.S.d.P.:**

Sabine Asgodom. CSP.

**Redaktion:**

Siegfried Brockert,  
Dipl.Psych. (Chefredakteur)  
Philipp Brockert (Gestaltung)  
Moni Jonza (Office Managerin).

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Weiterverbreitung ist nur mit schriftlicher Erlaubnis der Herausgeberin und der für bestimmte Texte betreffenden Mitherausgeber gestattet. Die elektronische Archivierung der Inhalte zu Ihrem persönlichen Gebrauch ist erlaubt.

**Die Redaktion kann trotz sorgfältiger Recherchen und Überprüfung der zugrunde liegenden Quellen keine Gewähr für den Inhalt übernehmen. Jegliche Haftung für aus der Berichterstattung entstandene Schäden ist ausgeschlossen.**

Coverfoto: © Bayerischer Rundfunk,  
Jacqueline Krause-Burberg

04



**Titelthema**

### Sabines Sendung

Ein Coach verwirklicht einen Traum, den der große Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi als Student gehabt hat

08



**Roswitha van der Markt**

### Carpe Diem III

– Zeit fürs Innehalten, Ruhe genießen?  
Eine Herausforderung in unserer Zeit.

10



**Barbara Graber / Robert Uckowitz**

### Bin ICH woMÖGLICH ein QuantenSPRINGER?

„Quantenspringen“ ist in vieler Menschen Munde, aber nicht nach jedermanns Geschmack. Zwei Experten laden zu einer preisgünstigen Kostprobe ein.

12



**Carsta Stromberg**

### Licht am Ende des Tunnels

Wenn irgendwo eine Tür zugeht, geht irgendwo eine andere auf

14



**Frauen und Quote**

### Die Lösung ist wirklich kinderleicht:

Die Nachzügler nicht bestrafen, sondern die Vorreiter belohnen. Warum kommt die Frauenministerin nicht auf eine so einfache und konsensfähige Idee?

16



**Frauen und Quote**

### Wie sexy ist flexi

Ist Ministerin Schröders Idee von der Flexiquote von Monty Python entlehnt? (Sie wissen schon: *Always look at the bright side of life*)

17



**Frauen und Quote**

### MENTORING

Ein bewährtes Verfahren zur Förderung von Führungskräfte-Nachwuchs (Frauen und Männer) wird von den bisher hier zuständigen Ministerinnen konsequent von der Bettkante gestoßen

19



**Dr. Matthias Nöllke**

### Management-Garten

Was Führungskräfte von der Bionik lernen können.

23



**Heiko Ernst:**

### Glücksfälle und Glücksfallen (2 und Schluss)

Der Chefredakteur von Psychologie heute erklärt, warum leichtfertiger Glücksglaube unglücklich macht



# Sabines Sendung

**Ein Coach verwirklicht einen Wunschtraum, den der große Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi als Student gehabt hat**

**A**m 28. Oktober um 23.30 Uhr startet das Bayerische Fernsehen, Drittes Programm die Coaching-Sendung „Sabine Asgodom“. Üben Sie gerne Kritik – und schreiben Sie mir gerne auch, was Ihnen gefallen hat. Solche Zuschriften werden veröffentlicht. In der letzten Coaching-heute-Ausgabe habe ich ja schon einiges über die Sendung erzählt. Im hier folgenden Interview mit meiner Kollegin Carsta Stromberg habe ich Gedanken über Coaching zusammengefasst, die über die Sendung hinausführen.

*Sabine, du machst nun ab 28. Oktober eine Coaching-Sendung im Fernsehen. Was, sagst du, ist Coaching?*

Ich möchte es gerne einmal mit einer Geschichte des großen Mihaly Csikszentmihalyi, alle kennen seinen Begriff „Flow“, erklären. Er hat einmal von sich das Folgende erzählt:

*„Ungefähr vor einem halben Jahrhundert – ich war da Psychologie-Student in Chicago – wollte ich in der South Side in der Nähe der Universität einen Laden aufmachen und Menschen, die hereinkommen, beraten, wie sie das Beste aus ihrem Leben machen könnten. Dieser Traum ist heute wahr geworden – durch das von niemandem vorhergesehene Wachstum der Coaching-Bewegung und speziell des evidenz-basierten Coaching. Ich glaube im Ernst, dass empirisch fundiertes Life Coaching sehr hilfreich sein kann. Wie bei allen vergleichbaren Ideen dieser Art bestehen allerdings die Gefahren, dass zu viel versprochen wird, dass zu weit über das gesicherte Wissen hinausgegangen wird, und dass man rigide wird und das eigene Territorium verteidigt.“<sup>1)</sup>*

<sup>1)</sup> *Quelle: A. M. Grant & M. J. Cavanagh Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? Australian Psychologist, December 2007; 42(4): 239 – 254*

*Das war jetzt ein Haufen Holz. Sollen wir die einzelnen Scheite mal sortieren? Was verstehst du unter seinem Begriff des „evidenz-basierten Coachings““*

„Evidenz-basiert heißt: auf Beweismaterial gestützt. Es werden also in der Medizin zum Beispiel nur Maßnahmen eingesetzt, deren Wirksamkeit nachgewiesen ist.“

*Also das Wiederaufleben der alten Mediziner-Formel: Wer heilt hat recht.*

Halt! Coaches heilen nicht. Jedenfalls nicht vorsätzlich. Aber was mich sehr bestätigt, ist Prof. Csikszentmihalyis Begriff des „Beratens“. Wie oft wird mir das vorgeworfen, dass ich nicht die reine Lehre des Coachings vertreten würde, nach der nur der Klient selbst auf seine eigene Lösung kommen darf und der Coach sich inhaltlich total zurückhalten müsse.

*Hältst du dich nicht zurück?*

Natürlich ist mein Ziel, dass der Klient mit

der für ihn stimmigen Lösung aus dem Gespräch geht, aber das heißt nicht, dass ich nicht alle Impulse, deren ich fähig bin, in den Prozess hineingebe. Mir ist deshalb der Begriff des „Expert Coaches“ eingefallen. Ja, das bin ich, und das sind viele Kolleg/innen, wie sie mir bestätigt haben. Wir haben auch schon gelebt, wir haben auch schon in Hierarchien gearbeitet, wir sind auch schon

aus unseren tiefen Löchern im Leben herausgekrabbeln. Wie kann ich meinen Klienten Erfahrung und Ideen vorenthalten? Ich halte das geradezu für fahrlässig. Das Entscheidende ist, dass der Coach nicht seine Präferenzen aufdrückt, den anderen nicht zu Entscheidungen schubst. Und dass die Klienten sich das herausarbeiten, was für sie passt.

... dann also eher wohl „good is what works“ – der Kernsatz des Pragmatismus ...?

Mein Motto in der TV-Sendung heißt: Mach's einfach, aber mach's einfach. Lassen Sie es uns einfach einfach machen: Ich kann mir keine Coaches vorstellen, die an Vorgehensweisen festhalten, die nicht funktionieren. Und das ist ja für mich das Wunderbare an Coaching, dass es eben nicht



Ausschnitte aus dem neuen Coaching-Format „Sabine Asgodom“ im Bayerischen Fernsehen (klicken Sie in das Bild hinein, und Sie gelangen auf die Internetseite des BR))

28.10.2011 öffentliches Coaching im öffentlich-rechtlichen Fernsehen.

„Professor Tschick“ hat ebenfalls kritisiert, dass im Coaching zu viel versprochen werden könnte.

Ich weiß, dass viele Coaches von diesem Verdacht frei sind. Aber ich kenne nicht alle, und sicher gibt es auch in unserem Feld so'ne und solche. Mein Rat an

nach einem einmal einstudierten Methodenmix abläuft, den man an acht Wochenenden oder gar nur schriftlich antrainiert hat (so etwas gibt es in der Coaching-Ausbildung), sondern dass der Coach, also der Mensch, seine Klienten intuitiv, achtsam, erfahren und mit klarer Trennschärfe auf dem Weg zu Entscheidungen begleitet.

Auch um das Coaching aus der Grauzone herauszuführen – was geschieht da eigentlich? – tue ich viel, um Coaching öffentlich zu machen; Ich schreibe Bücher über Coaching mit vielen praktischen Beispielen (z.B. „Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat“). Ich habe mich mehrfach an Versuchen, Coaching ins Fernsehen zu bringen, beteiligt. Ich habe auf Kongressen Kurz-Coachings vor Zuschauern gemacht, High-Speed-Coaching, wie ich es nenne. – Ja, und jetzt gibt es deshalb seit dem

Coaches und Klienten ist, das zu tun, was ich in meiner Sendung wie ein Mantra ständig wiederhole – die Eingangsfrage nämlich: „Wofür wünschen Sie sich eine Lösung?“ Und dann wird diese Spur aufgenommen.

Warnen würde ich vor Coaches, die erst einmal ein paar Stunden mit dem so genannten Warm-up verbringen – dem Abchecken also, ob man miteinander kann. Ich bereite die Coach-Klienten und somit auch mich durch einen ausführlichen Fragebogen vor – Anamnese würden das Mediziner nennen. Deshalb dauern meine Coachings in der Praxis in aller Regel nicht länger als zwei bis vier Stunden.

Und so habe ich mich für die Sendung auch vorbereitet. Natürlich wusste ich viel über die Gäste. Brauchte nicht erst eine halbe Stunde, um ihre Geschichte zu verstehen.

## Ein persönliches Wort an Coaches, die diesen Beitrag lesen

Sie wissen aus eigener Erfahrung mit Ihren Büchern und Ihren Medienauftritten, dass Medien verkaufen helfen. Am einfachsten abzulesen ist das an den Verkaufsrängen bei Amazon, die nach einer TV-Präsenz manchmal um 10.000 Ränge nach oben schießen. Und aller Erfahrung nach wird es auch im Rahmen dieser Sendung Anfragen nach Coachings geben – die ich allerdings nicht erfüllen kann und nicht erfüllen möchte.

Ich mache diese Sendung, um Menschen Impulse zu geben, die ihnen weiterhelfen. Damit, denke ich, habe ich meine Pflicht erfüllt, und ich möchte bei Anfragen Coach-Kolleginnen/Kollegen empfehlen.

Falls Sie Interesse daran haben, bitte ich Sie, mir eine Mail zu schreiben, dann informiere ich Sie persönlich genauer.

Weiterempfehlen möchte ich Coaches, die sich mit der Coaching-Ethik identifizieren können, die Sie im Archiv ([www.coaching-heute.de/media/ausgaben/Coaching-heute-3-2009.pdf](http://www.coaching-heute.de/media/ausgaben/Coaching-heute-3-2009.pdf)) finden. Zudem wird es einen Fragebogen geben, mithilfe dessen Sie sich auf einfache Weise vergleichbar mit anderen Coach-Kollegen selbst-präsentieren können.

Mit ein Ziel meiner Sendung ist es, dem Coaching mehr Visibility zu geben. Es ist ja fast so, dass über Coaching so viel gesprochen wird

wie über das Wetter – aber beim Wetter wissen alle Menschen, woran sie sind, während viele beim Thema „Coaching“ im Dunklen tappen. Da sollten alle Coaches etwas tun, ihr Fach aus solcher Anonymität herauszuholen.

Gerne nehme ich Feedback zur Sendung von Zuschauern entgegen – aber natürlich auch von Coach-Kollegen. Mit Sicherheit werden einige Menschen anzweifeln, ob das, was in der Sendung „Sabine Asgodom“ zu sehen ist, die einzige Art des Coaching ist. Lassen Sie mich das gleich hier beantworten: Die Antwort ist „Nein.“

1. Es gibt viele Arten des Coaching – und es gibt in unserem freien

Land keine „Coach-Polizei“.

2. Die Sendung „Sabine Asgodom“ hat zudem als Markenzeichen ein Puzzle-Teil. Dies soll symbolisieren, dass in der Sendung nur ein erster Impuls gegeben werden kann, der in ein Puzzle des Lebens eingefügt werden kann.

3. Medien haben eigene Gesetze – und wir treten an nach Medien-gesetzen. Allen Coaches steht es frei, ihre Vorstellungen in ihren Coaching-Sendungen umzusetzen und sie der Öffentlichkeit zu präsentieren.

4. Und zur Fach-Diskussion bietet Coaching-heute jedem Coach gerne ein Forum für die freie Meinungsäußerung.

Sondern ich bin da eingestiegen, wo sie nach einer konkreten Lösung gesucht haben. Übrigens: Dass es sich bei den in der Sendung gefundenen Lösungen nur um erste Ideen handelt, ja handeln kann, haben wir zum Markenzeichen erhoben:

Jeder Coach-Klient erhält zum Abschied ein Puzzleteil. Dieses Kurzcoaching ist nur ein Puzzleteil auf dem Weg der Veränderung. Aber eben oft ein ganz wichtiges. Wir alle können den Satz singen: „Auch die längste Reise beginnt mit einem ersten Schritt“.

*Was sagst du zu der weiteren von „Professors Tschick“ geäußerten Vermutung, dass im Coaching zu weit über das gesicherte Wissen hinausgegangen wird.*

Ich halte hier den oben geschilderten Weg mit der guten Vorbereitung eines Coachings – in meinem Fall: schriftlich, per Fragebogen und mit dem Ziel, eine konkrete „Frage an sich selbst oder an das Leben zu formulieren“ – für richtig. Dies



**Prof. Dirk Revenstorf:** *Einer der renommiertesten Psychotherapeuten im deutschen Sprachraum. Was er über Wege und Wirksamkeit von Therapeuten herausgefunden hat, wirft auch ein positives Licht auf das Coaching.*

schon deshalb, weil andere hoch qualifizierte Coaches es ähnlich machen. Wenn Coaches sich auf eine konkrete Frage innerhalb einer konkreten Thematik konzentrieren, können sie sich auch selbst einschätzen:

- Reicht hier mein Wissen aus?
- Reicht hier meine Lebenserfahrung aus?
- Habe ich Coachings mit ähnlicher Thematik gemacht, und kann ich davon etwas übertragen?
- Welche Experten kann ich heranziehen, empfehlen?
- Wo liegen meine Grenzen?

*Immer wieder wird über Zusammenhänge, aber auch über Gegnerschaft zwischen Coaching und Psychotherapie gesprochen. Was sagst du zu dieser Problematik?*

- Zu allererst ein Nein! Nein, Coaches machen keine Psychotherapie! Das ist inzwischen vielen, aber noch nicht allen bekannt.
- Noch weniger bekannt aber ist der Grund dafür, das Coaches keine Therapie anbieten, und der lautet: Coaches haben eine oft bessere Alternative für viele Menschen, die sich früher an Psychologen oder Psychothe-

rapeuten gewendet haben.

● Dass Coaching oft die bessere Alternative ist, sieht man auch daran, dass immer mehr Menschen aus den „Psy“-Berufen – auch oder sogar ausschließlich – Coaching anbieten. Und dazu gehören eben auch Psychotherapeuten. Das kann man Diversifikation nennen, ich spreche hier lieber von Einsicht. Einsicht worin?

Hier vier Beispiele:

a) Wer persönlichen oder menschlichen Rat sucht, hat nicht immer eine seelische Störung.

b) Wer etwas in seinem Leben verändern möchte, muss nicht immer zuerst tief auf die Ursachen zurückgehen.

c) Auch Menschen, die von sich nicht als problembeladen oder leidend sprechen

würden, brauchen manchmal jemanden, der zuhört, die richtigen Fragen stellt und Perspektiven aufzeigt.

d) Auch Menschen, die eigentlich einer Therapie bedürftigen, kann man mit Coaching helfen. – Nein, nicht bei den eine Therapie

erfordernden Aspekten des Lebens. Aber diese Aspekte sind nicht das ganze Leben. Wer als Führungskraft einen Burn-out erlitten hat, braucht Therapie. Aber nicht die Therapeuten, sondern eher ein Coach kann ihnen zum Beispiel dabei helfen, in die berufliche Selbstständigkeit zu gehen, um nicht wieder in das krankmachende Rattenrennen zurückkehren zu müssen.

● Coaching anzubieten, ist bei Führungskräften oft das bessere Entree. Denn auf das Wort „Psychotherapeut“ hin blocken sie oft ab („Ich hab‘ doch keine Meise ...“ und so).

*Coaches und Therapeuten unterscheiden sich aber doch in Wegen und Zielen.*

Sicher. Coaches suchen die kurzen Wege – außer sie denken, sie müssten irgendwie doch therapieren, was bei Menschen aus den „Psy“-Berufen vielleicht öfter vorkommt als bei anderen. Zu den Zielen in der Arbeit mit Klienten hat Professor Dirk Revenstorf, ein sehr bekannter deutscher Psychotherapeut, etwas sehr kluges gesagt. Er hat sieben Therapieziele benannt:

1. Verminderung des Leidens
2. Mehr Optionen, Entscheidungsfreudigkeit
3. Kompetenzerweiterung, Selbstwirksamkeit
4. Erlebnisfähigkeit, emotionale Bandbreite
5. Kongruenz rationaler und emotionaler Steuerung
6. Erklärung, Bedeutung, Sinnfindung
7. Wachstum, Entwicklung

Jeder Coach würde so etwas unterschreiben. Der Unterschied zwischen Therapeuten und Coaches aber liegt darin, dass es im Coaching eine Zielvereinbarung gibt: „Das und das möchte ich erreichen“, „Dafür brauche ich eine Lösung“. Die gute Erfahrung, die (nicht nur) ich als Coach immer wieder mache, ist, dass sich die eben genannten Werte auch im Coaching zeigen: Die gute Erfahrung, die (nicht nur) ich als Coach immer wieder mache, ist, dass sich die eben genannten Werte auch im Coaching zeigen:

● *Verminderung des Leidens*: Wer ein sinnvolles, freudvolles Ziel anstrebt, vermindert persönliches Leiden – oder hat einfach weniger Zeit fürs und weniger Lust aufs Leiden.

● *Mehr Optionen, Entscheidungsfreudigkeit*: Entscheidungsfreudigkeit wird im Coaching nicht nur erzeugt, sondern auch in Bahnen gelenkt – was pädagogisch wertvoller ist.

● *Kompetenzerweiterung, Selbstwirksamkeit*: Ich würde zur *Kompetenzerweiterung* noch die Wiederentdeckung brachliegender Kompetenzen hinzuzählen. Und *Selbstwirksamkeit* wird ja schwer nur „als solches“ eingeübt, sondern da hilft ein konkretes Projekt, wie es im Coaching als Zielvereinbarung genannt wird.

● Ähnlich fördert ein zielorientiertes Coaching *Erlebnisfähigkeit, emotionale Bandbreite, Kongruenz rationaler und emotionaler Steuerung, Sinnfindung, Wachstum, Entwicklung*.

Auf das Coaching – und sicher auch auf die Psychotherapie – passt eben der kluge Satz von Mark Twain: „Wer kein Ziel hat, darf sich nicht wundern, wenn er nicht ankommt.“ Und in diesen Punkten liegt auch der Anfangs genannte Traum von Mihaly Csikszentmihalyi: *Menschen in sehr kurzer Zeit (er spricht von einem Laden, in den Menschen kommen) beraten, wie sie das Beste aus ihrem Leben machen könnten.*

*Also: Keine Unterschiede zwischen Coa-*

## ches und Therapeuten?

Im Gegenteil. Sie müssen einfach nur die Coaching-Klienten und Therapie-Klienten hinzudenken, und dann zeigt sich:

- Auch seelisch leidende Menschen können von Coachings profitieren. Auf vielen Gebieten – außer ein Coach maßt sich an, Therapie zu betreiben, was aus zwei Gründen falsch wäre, denn
- zum einen fehlt es dem Coach meist an Qualifikation, und
- zum zweiten kann ein Coaching, bei dem es zum Beispiel um eine gute Lösung zur Fragen wie „Selbstständig machen oder nicht“ geht, das Leben in einer Weise bereichern, dass der seelisch leidende Mensch weniger leidet.

Bei manchen Coaching-Themen fehlt dann genauso den Therapeuten die Qualifikation. Oder können Sie sich vorstellen, dass ein Therapeut sagt: Sparen Sie sich die vier- oder fünfstellige Summe, die meine Bemühungen Sie kosten, und investieren Sie das Geld in Ihre Selbstständigkeit ...?

## Also: „Schuster, bleib bei deinen Leisten.“

Klärend und spannend für die Kooperation oder Konkurrenz zwischen Therapeuten und Coaches, ist eine zweite Erkenntnis von Professor Dirk Revenstorf – ein kurzer Satz, den man sich lange auf der Zunge zergehen lassen sollte: **Welcher Patient die Störung hat, ist wichtiger als welche Störung der Patient hat ...**

Der Ordnung halber: Coaches reden nicht von „Störungen“, sie machen sich kein negatives Bild von Menschen, sondern ein positives: Welche geistigen, seelischen und körperlichen Kräfte und welche mitmenschliche Unterstützung stehen dem konkreten Menschen in der konkreten Lebenssituation zu Gebote.

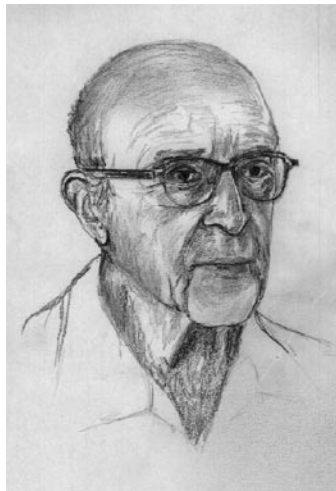
Und für Therapeuten und Coaches gilt: *Der Mensch ist wichtiger als seine / als ihre seelische Störung.*

Diesen Satz darf man auch, und sollte man unbedingt auch umkehren. Er lautet dann: *Immer noch sind die Menschen – und jetzt sind die Therapeuten und die Coaches gemeint – wichtiger als ihre Techniken und Tools.* Und eigentlich heißt der Satz: *Der Mitmensch mit seiner Mitmenschlichkeit ist für ein gegliücktes Leben wichtiger als alle Weisheit.*

## Bei so viel Ähnlichkeit könnten Coaches und Therapeuten doch von einander lernen.

Ja, ganz sicher. Denn die Übereinstimmungen reichen weiter. Carl Rogers (1902-1987), der große Psychotherapie-Reformer, hat den Medizinern das Monopol auf das Therapieren bereits vor 50, 60 Jahren genommen und hat Therapie-Erkenntnisse den Pädagogen zugänglich gemacht. Friedemann Schulz von Thun, dessen Vier-Ohren-Modell viele Coaches und Therapeuten kennen, ist über seinen Lehrer Prof. Reinhart Tausch akademisch gesehen ein Enkel von Carl Rogers.

Weltweit in der Therapie-Szene anerkannt,



**Psychotherapie-Reformer Prof. Carl Rogers:** *einer der bedeutendsten Psychologen der Neuzeit, hat indirekt auch Grundlagen für das Coaching gelegt, denn die wichtigen von ihm erkannten Grundhaltungen von Therapeuten ihren Klienten gegenüber sind ebenfalls stilbildend für das Verhalten von Coaches zu Coach-Klienten.*

sind zum Beispiel die von Carl Rogers gefundenen drei Grundhaltungen von Therapeuten, die auch für Lehrer gelten – und für Coaches ebenfalls, denn sie gelten für alle Menschen in „Menschenberufen“, also Menschen, die ihre Ziele vor allem durch andere Menschen erreichen (das sind im weitesten Sinne übrigens auch Führungskräfte!):

1. **Echtheit:** sich nicht hinter der Berufsrolle verstecken, die Menschen nicht von oben herab betrachten, kein Besserwisser sein, sondern Therapeuten und Klienten sind gleichberechtigt und suchen gemeinsam nach Lösungen.
2. **Wertschätzung der Klienten,** statt Wertungen und Urteile über sie abzugeben. Wertschätzung nicht an Bedingungen knüpfen. Also niemals mit „Liebe geben“ bei Wohlverhalten und „Liebesentzug“ bei Fehlverhalten arbeiten.
3. **Empathie empfinden** – gemeint ist die Einfühlung in die Erlebniswelt der Kli-

enten. Ein anderes, heute gebräuchlicheres Wort hierfür ist **Achtsamkeit** – das also, was die Harvard-Psychologin Ellen Langer „*mindfulness*“ nennt.

Wertschätzung und Achtsamkeit sind als Wirkstoffe des Coaching erkannt worden (Prof. Greif). Und jeder nicht ungesunde Menschenverstand zeigt uns, dass die Forderung nach Echtheit nicht nur für Therapeuten, sondern auch für Coaches gilt.

## Jetzt mal Stunde der Wahrheit, wie du so gern sagst: Erleben wir im Fernsehen echtes Coaching?

Puh, lass mich kurz überlegen – ja. Ja, dreimal ja, wenn wir davon ausgehen, dass

Coaching ein kreativer Prozess ist, der sich nach den Erfordernissen der Klienten – und im Fernsehen natürlich auch nach dem Medium – richtet.

Erstes Ja: Meine Coaching-Gäste erhalten Wertschätzung, sie werden nicht vorgeführt und wir schaden ihnen nicht.

Zweites Ja: Es sind echte Menschen mit echten Lösungswünschen, da ist nichts gefaked.

Drittes Ja: Ich habe mit der mir möglichen Empathie mein Bestes gegeben, meine Gäste mit echten Lösungen, und

nicht mit Show-Lösungen nach Hause zu schicken. Ich freue mich, endlich die Sendungen wie ein Zuschauer vor dem Fernseher genießen zu können.

## Und nochmal Stunde der Wahrheit: Erhebt das TV-Coaching Anspruch auf Allgemeingültigkeit?

Da muss ich jetzt nicht lange überlegen: Nein. Wieder gibt es eine formale Parallele zu den Psychotherapien. Therapeuten sind traditionell nicht immer freundlich miteinander umgegangen: Die Verhaltenstherapeuten haben die Psychoanalytiker kritisiert – die Psychoanalytiker die Gesprächstherapeuten kritisiert ... und so weiter. Und das war letztendlich ein fruchtbarer Prozess, denn inzwischen wird eingesetzt, was den Klienten nutzt – unabhängig vom Lehrbuch oder „Parteibuch“. Im Coaching wird es eine ähnliche Entwicklung geben. Vielleicht aber braucht dieses Fach dazu erst einmal auch die Auseinandersetzung der Fachleute. ■



# Carpe Diem III

## – Zeit fürs Innehalten, Ruhe genießen? – eine Herausforderung in unserer Zeit

**H**atten Sie genügend Zeit im Urlaub, um innezuhalten. Ruhe zulassen und zu genießen. Konnten Sie genug Energie und Kraft tanken? – oder ist alles schon wieder „untergegangen im Fluss des täglichen Lebens“, in den Anforderungen Ihres persönlichen Umfelds.

Die Sehnsucht nach Ruhe wird zu einem Dauer-Symptom in der aktuellen Burn-out Diskussion. Entspannungstechniken, Ruhe und Stille werden den Burn-out Patienten als „Heilungsmethoden“ angeboten, die dann nach der Rückkehr in ihr privates wie berufliches Umfeld wieder „verpuffen“, wie eine ebenso verpönte Zigarette.

Burn-out = Chefsache ist eines meiner Kernthemen. Seitdem erhalte ich ungefragt regelmäßig Post und Information einer anerkannten Reha-Klinik für seelische Gesundheit, gerichtet an Führungskräfte und Selbstständige. Im Prospekt die typischen Bilder von Autogenem Training bis Qui Gong, Teamsitzungen und Ruhe-Inseln.

Angebote von rund 8 Wochen, um Ruhe zu finden, runterzuschalten. Eine Ausnahmezeit, die so niemals wieder auftreten wird. Auch Unternehmen, die gerade in ihrem Gesundheits-Management eine Vielzahl solcher Präventiv-Programme anbieten, doktern an diesen Symptomen herum. Sie ändern jedoch nichts an ihrer Unternehmenskultur und noch weniger an ihren Leistungskriterien und Zeitmanagement.

Vielmehr sollten Mitarbeiter wie Füh-

rungskräfte nun „zusätzlich“ Zeit für diese Workshops finden. Wobei ehrlich gesagt, fast niemals Führungskräfte anzutreffen sind, obwohl gerade diese als Vorbild vorgehen sollten. Deshalb nutzen viele Executive Coaching, die schon mal Erschöpfungssymptome erlebt oder gar Programme abgebrochen haben.

Meine Klienten sind meist so genannte „High Performer“. Sie brennen gerne. Wenn sie nicht voller Leidenschaft und Energie sind, dann fehlt ihnen das „Salz in der Suppe“ des Lebens.

*„Der Mensch ist wie seine Umgebung.“*

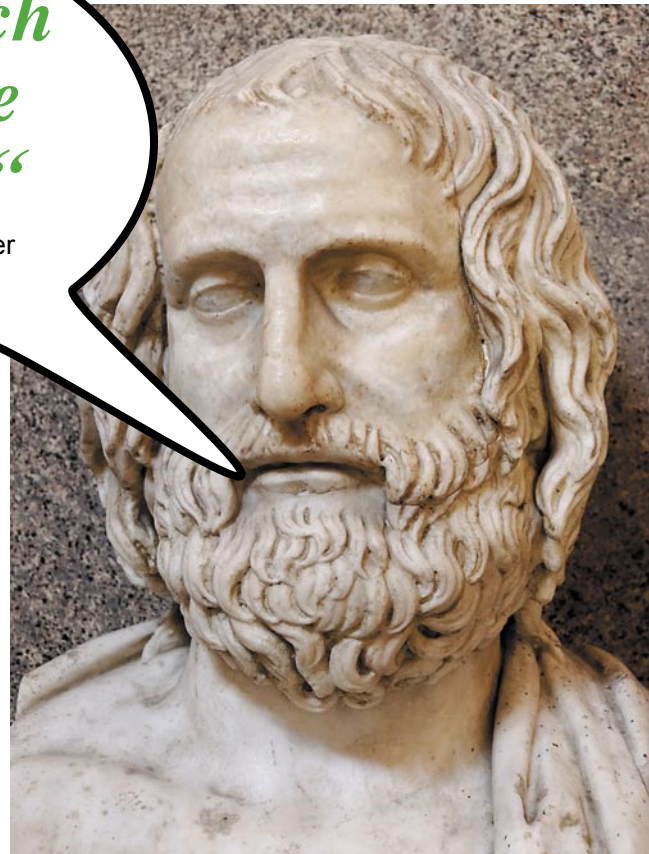
Euripides, griechischer Dichter  
(etwa 480 – 406 v. Chr.)

Klaus B., Unternehmensberater, 52 Jahre:

*Klar wollte ich Ruhe. Ich hatte mir endlich mal einen Freiraum von 4 Wochen geschaffen, um auf einer Insel voll auszuspannen. Hatte mich darauf gefreut, gut geplant – alles freigeschaufelt. Kein Anruf, keine Mail – nichts, nur Wind, Dünen, Strand, Meer... Alles, was sie einem als Ideal vorgeben, um wieder innezuhalten*

*und zu sich zu kommen. Dann war sie da – die Ruhe, die Stille, die freie, endlos dauernde Zeit. Ich konnte sie nicht aushalten. Es war Horror pur, – der größte Stress. Ich bin geflohen! – und weiß nun über unser Coaching, dass ich meine Energiequellen anders auftanken muss als mit den „landläufigen Methoden“. Zeit fürs Innehalten – bitte nicht automatisch mit Ruhe-Aushalten verbinden.*

Innehalten heißt vor allem: Stopp sagen – raus aus dem Alltagstrott. Eine andere Sichtweise einnehmen, auf sich selbst und das eigene Leben. Erst dann setzt Reflexi-



# Werden Sie ein starkes Stück

Psychologie & Lebenshilfe



€ 19,99 [D] | ISBN 978-3-466-30879-8

Deutschlands Top-Coach Sabine Asgodom hat zwölf ihrer besten Kolleginnen um sich gesammelt. In ihrem Selbst-Coaching-Buch zeigen sie uns, welche Faktoren unseren eigenen Stil prägen und wie wir unserer Wirkung nach außen noch mehr Ausstrahlung verleihen. Ein Feuerwerk an lustvollen Tools für die Entwicklung unseres vollen Potentials – von den Besten ihres Fachs.

Und als **EXTRA**: Hier im Internet-Magazin *Coaching heute* können Sie den Autorinnen Fragen stellen und mit ihnen diskutieren.

**Persönlichkeit – der Erfolgsfaktor Nummer eins**

**Die besten Selbst-Coaching-Strategien in einem Buch**

www.koesel.de Sachbücher & Ratgeber

# Roswitha van der Markt

on ein und die muss nicht „im stillen Kämmerlein“ erfolgen. Gerade nicht bei proaktiven Leistungsträgern, deren Umfeld davon geprägt ist, ständig in der höchsten Taktfrequenz zu schlagen. Um im eigenen Rhythmus bleiben zu können, nicht von 100 auf 0 abbremsen, sondern nur eine leichtere Gangart einzuschlagen. Genauso wie bei einem guten Training, da stoppen sie auch nicht abrupt nach dem anstrengenden Intervalltraining, sondern machen einen so genannten Cool-down. Ein angenehmes Auslaufen, in dem sie ihren Körper warm und energiegeladen spüren können.

Mit meinem Klienten eruiere ich ihre ganz persönlichen Energiequellen:

- Was macht Ihnen Freude? Wo spüren Sie am meisten Energie und Kraft?
- Was wollten Sie schon lange mal machen?
- Wenn Sie ein Abenteurer wären, was wollten Sie entdecken? Was reizt sie und sie hatten nur noch nicht die Zeit, dies zu tun?

Warum verschieben Sie dies auf später? Machen Sie es jetzt! – Neue Seiten an sich entdecken und mal etwas völlig Neues wagen, eine neue Sportart (Segeln, Tauchen) oder neue Länder kennenlernen. Eben eine etwas andere Herausforderung, die nichts mit dem beruflichen Umfeld zu tun hat und dennoch weitere Potentiale der Persönlichkeit entdecken lässt. Neues an sich entdecken oder wieder zulassen. Denn für sie bedeutet gerade das Gefühl der Stagnation extrem viel Stress. „Ich will meine Zeit möglichst gut nutzen. Nicht mit Schlaf verträdeln“ – sind extreme Anmerkungen hierzu. Aber selbst Nobelpreisträger finden oft erst dann die durchschlagenden Ergebnisse, wenn sie ihr Labor verlassen und ihr Gehirn „freigeschaltet“ haben, – „raus aus der Box“ springen und spielerisch neue Lösungen finden.

## Schritt 1: Innehalten = Stopp sagen zum Alltag

Sei es an einem Abend in der Woche, am Wochenende, im Urlaub und dann bewusst

etwas Neues tun. Damit erleben Sie wieder Energie & Kraft. Sie lassen sich ganz ein auf das Neue, sind als „Anfänger“ konzentriert auf Ihr Tun, voll im „Flow“.

Sabine F, Bereichsleiterin IT eines Energie-Unternehmens, 47 Jahre:

*„Ich habe einen Aikido-Workshop besucht. Zum ersten Mal spürte ich wie Körper und Geist zusammenspielen können. Eine Einheit bilden und ganz souverän auf Angriffe antworten. Es hat Spaß gemacht. Ich konnte diese Erfahrung später sogar sehr gut im Beruf wie auch in privaten Situationen umsetzen. Bewegung, Klarheit und souveräne Ruhe – einfach gut.“*

## Schritt 2: Neues (wieder) entdecken – Energie tanken

Herbert K, Finanzvorstand eines Software-Unternehmens, 55 Jahre:

*„Fast unverstündlich, aber ich konnte mal gut malen. Paris – die Expressionisten haben es mir angetan. Dann habe ich das natürlich „ad acta“ gelegt. Erst durch Ihre Anregung, habe ich was Extremes gewagt: Mit einem modernen Künstler, den ich in einer Ausstellung kennengelernt habe, wieder malen und mit Farben experimentieren. Dann sogar eine Reise nach Paris, in der ich die Stadt ganz anders kennengelernt habe. Licht & Muße – ich habe alle Eindrücke auf mich einwirken lassen.“*

## Schritt 3: „Mal nichts tun“ – Müßiggang genießen

In einem Umfeld, in dem „Nichts-tun“ gleichgesetzt wird mit Faulheit, Unproduktivität, Nutzlosigkeit, Vergeudung und Versagen – ermöglichen die Schritte 1 und 2 oftmals erst die reale Möglichkeit für Leistungsträger nun wirklich zur Ruhe kommen zu können. Sie können nun Ruhe zulassen und mit ihr wie mit einer guten Freundin umgehen.

Florence V, Partnerin einer Steuerberatung, 44 Jahre: *„Die größte Errungenschaft- ich habe mir meine Wochenenden nun zu 90% gesichert. Keine Termine, Mails, beruflichen Telefonate. Ich genieße diese Tage ohne Planung. Ich kann wieder Faulenzen“.* ■

Dieses Thema möchte ich in den nächsten Ausgaben der *Coaching heute* gerne mit Ihnen diskutieren, senden Sie mir doch dazu Ihre Ansichten und Erfahrungen. Ich freue mich auf einen aktiven Austausch hier oder in meinem Blog

<http://visionsuccessleadership.wordpress.com/>



Sie provozieren gerne? Na prima! Dann steht ihrem Sprung in eine neue Dimension ja nichts mehr im Wege, denn Quantensprünge lassen sich nicht machen – nur provozieren! Sie geschehen plötzlich, wenn der Boden bereitet, die Zeit reif ist!

## Frage des Monats: Bin ICH woMÖGLICH ein QuantenSPR!NGer?



**Q**uantenSPR!NGer wirken. Weniger durch ihr Tun, als vielmehr durch ihr Sein. QuantenSPR!NGer sind bereit, sich fortlaufend zu entwickeln, im Status Quo nicht verhaftet und dem Fortschritt verpflichtet. QuantenSPR!NGer sehen sich als aktiver Teil des Ganzen, als Gestalter von WIRTSCHAFT und Gesellschaft und daher generell als konstruktive Kräfte.

QuantenSPR!NGer scheuen sich nicht davor, sich selbst, Produkte und Prozesse immer wieder neu zu erfinden, weil sie veränderte Bedingungen einfach annehmen anstatt sie zu bekämpfen. QuantenSPR!NGer sind manchmal sonderbar, meistens wunderbar und immer umgeben von einem Hauch des Andersseins.

Sie sind Revolutionäre und Regelbrecher, experimentieren mit allen vorhandenen Möglichkeiten und suchen sich erfüllt von Leichtigkeit immer neue Wege, ihre Ideen, Botschaften und Produkte in die Welt zu tragen. QuantenSPR!NGer nehmen Risiko in Kauf und gewinnen so Freiheit, Spaß und Lebendigkeit.

Sie arbeiten an und für sich, mit dem Ziel, sich dadurch auch anderen zu nähern und das große Ganze zu nähren. Vor allem aber sind QuantenSPR!NGer Menschen, die Dinge und Zusammenhänge anders sehen können und sich wie auch andere und damit die Welt bewegen. Es sind Menschen, die ihren Raum und ihre Zukunft aktiv

und positiv gestalten. Ein QuantenSPR!NGer ist Herr seiner Sinne und nimmt die Zeichen der Zeit an und auf wie ein Seismograph.

Mit den **7 Qualitäten** werden auch Sie immer mehr zum QuantenSPR!NGer, der den Raum, der ihm zur Verfügung steht, mutig erobert, freudig erweitert und nachhaltig gestaltet. Provozieren Sie damit persönliche und berufliche Quantensprünge, also plötzlich auftretende sprunghafte Entwicklungen hinein in neue Dimensionen.

### 1. Quer denken

Der QuantenSPR!NGer entlässt immer neue Ideen als positive Impulse in die Zukunft, und bereichert so das, was ihm wichtig ist. Nicht die EntSCHEIDUNG über einzelne Möglichkeiten, sondern die ErWEITERUNG auf alles Mögliche prägt sein Leben.

Lernen Sie, bewährte aber nicht mehr adäquate Lösungen zu vergessen, wie jene Unternehmerin, die ihr Büro in einen Kleinbus verlegt hat, um ihre Kunden vor Ort zu treffen und zu beraten. So bringt sie der Weg zum Kunden ans Ziel: sie macht den Quantensprung von der BEZIEHUNG zur VERBINDUNG ! Erfinden sie doch auch unkonventionelle Wege um ihre Kunden, Kollegen oder Partner zu verblüffen!

## 2. Quatsch machen

Manchmal muss man seinen VerSTAND „verlieren“ um in BeWEGung zu kommen! Wann sind Sie das letzte Mal auf einem Bein gehüpft? Und wann haben Sie das in ihrem Arbeitsalltag gemacht? Wann haben Sie zur Entspannung die „Pferdeatmung“ geübt oder ein Lied vor sich hin gepfiffen? Wann haben Sie sich zuletzt bewusst eine Minute Auszeit genommen, nur für sich selbst, egal, wo Sie waren? Alles schon zu lange her? Versuchen Sie's: bauen Sie täglich ein Quatschmachminute ein...am besten pro Stunde! Das regt die Kreativität an und macht fit und entspannt.

## 3. Qualität verbessern

Vom NACHgrübeln zum VORdenken! Wie oft nehmen Sie sich die Zeit, bestehende Angebote, Dienstleistungen oder Lebensroutinen bewusst unter die Lupe zu nehmen, die Ihnen Verbesserungspotenziale aufzeigten Wie jenes Team aus der Tourismus-Branche, das sich zwei Mal jährlich eine Auszeit in immer neuer, inspirierender Umgebung gönnt, um frische oft unkonventionelle Ideen zu entwickeln, mit denen sie ihre Gäste jedes Mal aufs Neue verblüffen. Sie nennen dies „Neuen Glanz für alte Schätze“ generieren.

## 4. Quantität beschränken

Sich leer machen erhöht die Durchlässigkeit des GeISTes für neue GeDANKEn. Lassen Sie immer wieder Leere Platz greifen in ihrem Leben und erkennen Sie die Lehre dahinter: Das Universum füllt den Raum nach seinem Gutdünken zur richtigen Zeit mit dem richtigen Inhalt. So wie bei jenem Mann, der den genialen Einfall zur Umsetzung seines lange Zeit krampfhaft forcierten Projekts just an dem Tag hatte, an dem er beschlossen hatte, sich ab sofort nicht weiter damit zu beschäftigen.

## 5. Quallen ausweichen

Wer sich bewegt im Meer des Lebens muss damit rechnen, ab und an mit Gefahren oder Schwierigkeiten in Kontakt zu kommen. Diese Aufeinandertreffen mit auf den ersten Blick oft wunderschönen Wesen, müssen nicht schmerzvoll enden. QuantenSPR!NGer können HINschauhen ohne jedes Detail DURCHschauhen zu müssen. Sie schärfen ihren Blick und sehen mit kindlicher Neugier das, was sich zeigt, und richten ihren Weg danach aus, auch wenn das bedeutet mal einen Umweg in Kauf zu nehmen.

## 6. Quaddeln beHANDELN

Sollten Sie einmal doch in Kontakt mit den Tentakeln der QuALLEN kommen, so zögern QuantenSPR!NGer nicht, die daraus entstehenden Quaddeln samt Juckreiz unmittelbar und fachgerecht zu versorgen und Linderung herbeizuführen. Sie kennen die Maßnahmen zur Erstversorgung und auch die richtigen Anlaufstellen für Hilfe von außen. Wenn nicht, wissen Sie jedenfalls, wen sie fragen können, weil sie mindestens einen Mentor haben.

## 7. QuadricePS trainieren

Der Musculus quadriceps femoris ist der einzige Strecker des Kniegelenks und daher für die Aufrichtung des Körpers (z.B. aus der Hocke) von ungeheurer Bedeutung. Dies ist sowohl für das QuantenSPR!NGen wichtig als auch für das Halten eines dynamischen Gleichgewichts in bewegten Zeiten. Bestimmt kennen Sie das: Am schwankenden Schiff bleibt der stehen, der sich bewegt! In starren SITZungen die eigene AusRICHTUNG zu spüren ist auch für QuantenSPR!NGer schwer.

### Wer bestimmt ist unbestimmt

Quantensprünge für Menschen, die WIRTschaft gestalten – Businessimpulse für „geistigen Klimawandel“ und Aufbruch in neue Dimensionen. Wirtschaft, Wissenschaft und praxistaugliche Spiritualität bilden gemeinsam den Stoff aus dem Quanten(t)räume sind. Machen Sie sich und damit auch Ihr Umfeld fit für die Zukunft in der Ko-operation die Kontra-operation ablöst. Schmeißen Sie Ihre(n) Schlüssel, für den

uneingeschränkten Zugang zu Ihrem beruflichen und persönlichen Quantenraum.

Freitag, 2.12.2011, 9:00 – 17:00 Uhr, München

#### Ihre Investition:

Für Coaching-heute LeserInnen: € 380.- regulär € 430.-  
Mit Barbara Graber & Robert Uckowitz  
Speaker, Trainer, Autoren und Business Coaches für Menschen, die WIRTschaft gestalten.

Experten für Personal Performance, Strategie und Nachhaltigkeit in Kooperation und Führung.

Anmeldung und Informationen gern unter [office@quantenraum.at](mailto:office@quantenraum.at)

#### Der Coaching-heute Bonus:

Unter allen Anmeldungen verlosen wir ein exklusives & individuelles QuantenSPR!NGer – Business Coaching!

#### Zusatzinfos:

[www.quantenraum.at](http://www.quantenraum.at)  
Quantenraum auf Facebook

#### Unser Buch: Den Quantenraum erobern.

30 Impulse für Menschen, die WIRTschaft neu gestalten und sich selbst und ihrem Umfeld Raum schaffen wollen, in dem ökonomisch und spirituell geprägte Welt-Gestalter agieren und sich entfalten können.  
Books on Demand  
ISBN 978-3-8423-5585-9,  
Hardcover, 60 Seiten



Erleben Sie, wie Barbara Graber in der Personal Performance Menschen fasziniert

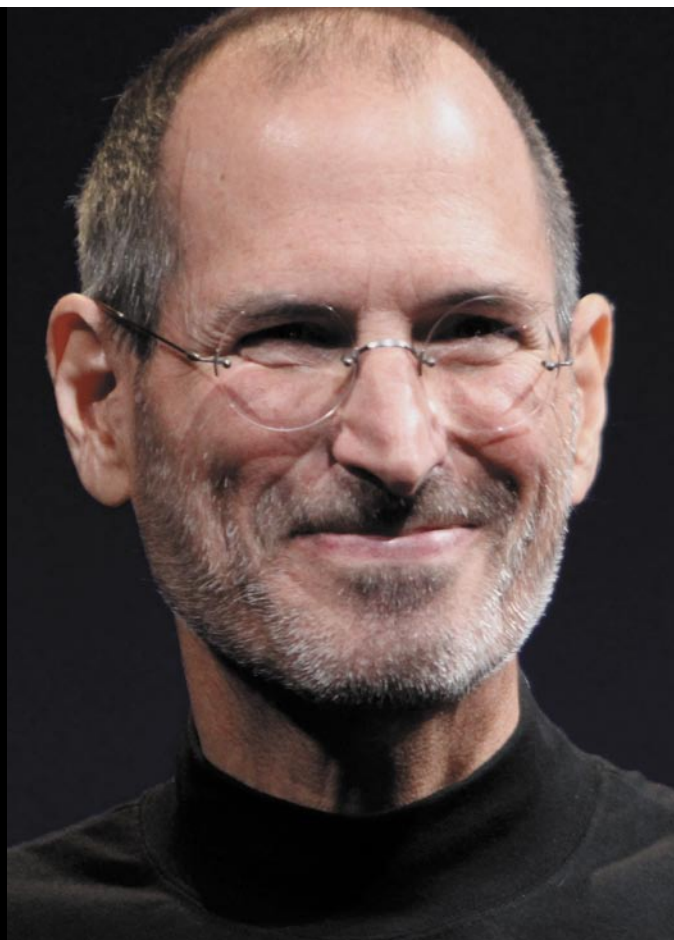


*Lassen Sie nicht zu,  
dass der Lärm fremder  
Meinungen ihre eigene  
innere Stimme übertönt.  
Und vor allem haben Sie  
Mut Ihrem Herzen und  
Ihrer Intuition zu folgen.*

Steve Jobs

*Wir sind hier,  
um eine Delle ins  
Universum zu schlagen.*

Steve Jobs



## Licht am Ende des Tunnels

# Wenn irgendwo eine Tür zugeht, geht irgendwo eine andere auf

**M**anchmal zwingt einen das Leben, seinen Traum zu verwirklichen. Das jedenfalls habe ich mir eingeredet, nachdem ich nun endlich begriffen hatte, dass mein Arbeitsvertrag nicht verlängert wird und die Aussicht auf eine andere Stelle in meinem Traum-Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 10 ungefähr bei -5 einzuordnen war.

Meinen Traum hatte ich in den letzten drei Jahren aus den Augen verloren. Die Energie war anderweitig gebunden, und ich hatte es zugelassen. Gebunden in einem, wie ich jetzt erst bemerkte, aussichtslosen Kampf. Wie heißt es so schön: die Energie folgt der Aufmerksamkeit ... ja klasse. „Eigentlich“ wollte ich ja ... aber ...

ICH hatte zugelassen, dass meine Chefin

mich verletzte, demütigte, mir das Leben schwer machte und mir die Achtung vor mir selber nahm. ICH hatte es zugelassen, ich allein. Und warum? Weil ich Angst hatte. Angst die Probezeit nicht zu überstehen. Angst, dass die 1. Befristung des Arbeitsvertrages nicht verlängert wird, die 2. u.s.w. ICH wollte wohl Sicherheit um jeden Preis. Und der Preis war hoch: der Preis war ich selber, mein Selbstwert.

### Pionier von Hartz IV

Job = regelmäßiges Einkommen = Sicherheit. (So ist es übrigens für viele meiner ehemaligen Kollegen heute noch.) Ich dachte, wenn das mit dem Job jetzt nicht klappt, geht MEINE Welt unter.

Die Angst Fehler zu machen, nicht zu genügen. So genannte unbewusste Glaubenssät-

ze wie „Ich muss das alleine können“, „Ich muss perfekt sein“, „Ich bin dumm“, „Ich kann mir selbst nicht trauen“ waren ein guter Nährboden für die Angst.

Begonnen hat alles damit, dass ich nach dreijähriger Krankheit (schwere Depressionen) und einem Jahr Weiterbildung keinen Job fand. Ich war ein „Pionier von Hartz IV“. Man schrieb das Jahr 2005 – also 5.000.000 Arbeitslose, mein Anspruch auf Arbeitslosengeld nach der Weiterbildung und der langen Krankheit aufgebraucht. Alleinerziehend. Der Gang am letzten Dezembertag 2004 zur Arge (Arbeitsgemeinschaft, Träger für Leistungen nach dem SGB II, besser bekannt als Arbeitslosengeld II oder Hartz IV) war für mich der Gang nach Canossa ... erniedrigend, beschämend!

Ich hatte doch was *Gscheit's* gelernt ... ich

bin Mathematik-Physik-Lehrer mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung! Ich habe in Projekten der IT-Branche gearbeitet: bei einer großen Bank in Stuttgart die Jahrtausendumstellung begleitet und bei Siemens in Regensburg eine Fehleranalyse für den Ausfall der PC's von Entwicklungsingenieuren vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet.

Bei einem freien Bildungsträger aus einer Klasse wie in amerikanischen Filmen (Frau Stromberg, haben Sie keine Angst vor uns?) eine Klasse gemacht, in der der Unterricht pünktlich begann, weder das Handy an war, noch gegessen wurde, die Pausen eingehalten und wertschätzendes Feedback gegeben wurde. Wir konnten richtigen Unterricht machen und was lernen! Bei dem Lehrer vorher ein Ding der Unmöglichkeit, er hatte aufgegeben. Bei meinem Abschied gab es Tränen.

## ... keiner hatte Zeit

Dann endlich, eine Stelle, wenn auch befristet, in meinem Traum-Unternehmen! Nach dem erfolgreichen Gespräch bei der Abteilungsleiterin hätte ich die Welt umarmen können ... ja! Ich hatte es geschafft!

In dieser Firma hatte ich in der Weiterbildungsabteilung ein mehrmonatiges Praktikum gemacht. Hier entstand mein Traum: selbständig als Trainer zu arbeiten. Nicht ganz realitätsfern, ich war ja schließlich in meinem ersten Leben Lehrer. Mein Plan: ein fester Job, mich parallel qualifizieren und nebenher meine Selbständigkeit organisieren, finanziell abgesichert. Solche Art Pläne zeichnen sich wohl meist dadurch aus, dass alles anders kommt ... zumindest bei mir. Hochmotiviert startete ich meinen ersten Arbeitstag ... nette Chefin, nette Kollegen. Einarbeitung? Denkste ... keiner hatte Zeit ... mal ein Gespräch mit der Chefin, Fakten, was sie von mir erwartete, was ich tun sollte ... und so nahm das Unheil seinen Lauf.

## Ein Pflänzchens namens Angst

Der Samen eines Pflänzchens namens *Angst* wurde mit der Aussage eines Kollegen gesät: „Na da hast Du ja die *beste* erwischt“. Die „beste“ Chefin hat er gemeint. Gegossen wurde das Pflänzchens *Angst* in den kommenden zwei Jahren fast täglich. In der ersten gemeinsamen Besprechung mit Kollegen aus einer anderen Abteilung ahnte ich bereits, was damit gemeint war. Meine

Chefin fiel anderen ins Wort, übernahm das Kommando und war in ihrem Ton und ihrer Wortwahl überheblich und geringschätzend. Wo war ich hier hingeraten? Die Menschen haben mich immer als Frau wahrgenommen, die ihren Mann steht, die fragt, wenn sie was nicht verstanden hat, die sagt, was sie denkt, die gern lacht, auch über sich selber, die an ihrem Lachen erkannt wird.

## Meine Unsicherheit wuchs

Und jetzt? Täglich wurde ich immer mehr von Ängsten und Zweifeln befallen. Kennen Sie das? Gedanken wie „das musst du jetzt allein schaffen“, „wenn ich frage, was denken dann die anderen von mir“, „bis du blöd?“ „bloß keine Fehler machen“, „nix sagen während der Probezeit“, „ich muss beweisen, dass ich gut bin und alles selber können“ ...

Doch ... einmal habe ich mich getraut, einfach so zu fragen, spontan, aus dem Gespräch heraus, ohne genau(!) zu überlegen. Die Retourkutsche meiner Chefin kam prompt, und das saß richtig! Das gab vielleicht einen Wachstumsschub bei meinem Pflänzchen Angst! Resultat: Ich überlegte mir in Zukunft sehr genau, ob ich überhaupt noch was fragte.

Bekam ich eine Aufgabe, die ich sachlich betrachtet nicht allein bewältigen konnte, da mir schlicht und ergreifend die fachlichen Fakten und das Hintergrundwissen fehlten, meinte ich, ich müsse das jetzt alleine schaffen. Meine Kollegen standen ziemlich unter Zeitdruck, und ich traute mich nicht, sie mit meinen Fragen zu stören. „Das musst Du doch selber können Carsta!“ Meine Unsicherheit wuchs, meine Angst vor Fehlern und Fragen wurde immer größer.

## Und was tat ich?

... Nichts ... Ich versuchte immer so zu tun, als wenn nichts wäre. Im Verdrängen war ich schon mein Lebtage gut, besser gesagt: sehr gut! Ich war sozusagen die personifizierte Verdrängung. Meine Pflanze war inzwischen schon zu einem ansehnlichen Busch gewachsen, dessen Wurzeln sich immer tiefer ins Erdreich gruben, und die gierig jeden Wassertropfen aufsaugten.

Wie heißt es so schön? Die Energie folgt der Aufmerksamkeit ... ich erfuhr von Kollegen, denen es genau so ergangen war wie mir, die vor mir freiwillig aus dem Team gegangen waren oder gegangen worden waren oder

die krank geworden sind. Alle Verletzungen, Demütigungen, Lügen und Machenschaften von Seiten meiner Chefin, die oft auch sehr offensichtlich waren, blieben für sie ohne irgendwelche Folgen. „Frau Stromberg, ich kann sie Ihnen nicht wegzaubern“ meinte eine Abteilungsleitung, bei der ich um Rat fragte oder „Die einzigen Menschen, die Frau ... führen könnte, sind Menschen, die am Fließband arbeiten“, wobei ich auch da heftig widersprach. Diese Frau kann nicht führen und darf es nicht! Eine Führungskraft bricht nicht die Menschen, die ihr anvertraut wurden, um sich selber besser zu führen. Nur der Flurfunk funktionierte hervorragend! Jeder wusste, was los war, keiner tat etwas dagegen.

## Ich war nicht mehr ich selber

Wie oft saß ich vor meinem PC und hatte das Gefühl, ich kann nicht mehr bis 3 zählen. Jetzt weiß ich warum ... weil ich weiß, was Angst mit uns und unserem Körper macht. Ich glaube inzwischen, dass meine Chefin mit der Zeit die Achtung vor mir verloren hatte, meine Verhaltensmuster kannte und bewusst oder unbewusst für sich und ihre Spielchen nutzte.

Mein Engagement in der Business-Theatergruppe der Firma (in meiner Freizeit), mein gute Verhältnis zu den Kunden, das positive Feedback von Kunden ... alles nix wert.

Es häuften sich Aussagen mit „man“ ... „Man wünscht das hier nicht“, „Man hat das so entschieden, Carsta“ – aus irgendwelchem Grund war „man“ für mich der inzwischen direkte Vorgesetzte meiner Chefin, der Hauptabteilungsleiter. Statt zu fragen, wen meinst Du mit „man“, interpretierte ich weiter und war der Meinung, sogar ihr Chef mag mich nicht bzw. schätzte meine Arbeit nicht. Alles in mir rebellierte, aber ich traute mich einfach nicht. Irgendwann hatte ich Angst in die Arbeit zu gehen, Angst Fehler zu machen, das Falsche zu sagen, ich schief schlecht, ich war nicht mehr ich selber. Natürlich gab es auch Positives, z.B. Kollegen, mit denen ich auch lachen konnte und diskutieren, und meine Kunden. Einer meinte mal zu mir: „Frau Stromberg, ich rufe Sie jetzt jeden Abend an, mir geht's mit immer so gut, wenn wir telefoniert haben“.

## Lesen Sie im Dezember, wie aus Angst Kraft und Selbstwertgefühl wird ...

Frauen-Quote – Ja oder Nein?

# Die Lösung ist wirklich kinderleicht: Die Nachzügler nicht bestrafen, sondern die Vorreiter belohnen

Lesen Sie hier ein Streitgespräch zwischen Sabine Asgodom und Prof. Heide Pfarr. Es ist hoch aktuell – obwohl es sich um ein taz-Dossier aus dem März 2001 handelt. So ist das eben! Wenn nichts geschieht, bleiben alte Ideen immer frisch. Deshalb passt auch der mehr als 10 Jahre alte Titel des Streitgesprächs immer noch auf manch eine Frauenministerin, er hieß: *Frauen sind nicht immer solidarisch*. Und auch der Vorspann, den die taz dem Streitgespräch vorangestellt hat,

klings auch zehn Jahre danach immer noch aktuell: *Frauen werden nicht nach ihrer Qualifikation beurteilt, meint die SPD-Politikerin Heide Pfarr und befürwortet das geplante Gleichstellungsgesetz von Christine Bergmann. Vielleicht sollten Frauen sich lieber auf ihren eigenen Verstand verlassen als auf den Betriebsrat, meint dagegen Management-Beraterin Sabine Asgodom. Eingeleitet hat die taz die kontroverse Diskussion mit der Frage:*

*taz: Sie haben beide beachtliche Karrieren gemacht. Haben Sie dabei Frauenförderung genossen?*

**Sabine Asgodom:** Immer – allerdings ohne Förderprogramme. Ich habe Chefredakteurinnen kennen gelernt, die haben mich gefragt, ob ich bei ihnen arbeiten möchte. Das waren inoffizielle Netzwerke, die sind besser.

**Heide Pfarr:** Jutta Limbach, die heutige Präsidentin des Bundesverfassungsgerichts, hat mich genötigt, in die Wissenschaft zu gehen, was ich damals für eine perverse Idee hielt. Eigentlich wollte ich gerade einen biologisch-dynamischen Bauernhof im Wendtland aufmachen. So musste ich Professorin werden.

*taz: Da gibt es sicher schlimmeres, Frauenministerin zum Beispiel, Christine Bergmann möchte nun ein Gesetz, um Frauen in der Wirtschaft zu fördern. Die Unternehmer sagen: Schafft lieber Kinderbetreuung und Ganztageschulen.*

**Heide Pfarr:** Das ist zu einfach. Zwar wird jede Frau wie eine zukünftige Mutter behandelt, obwohl ein Drittel der Frauen überhaupt keine Kinder kriegen wird. Aber es ist nicht nur die Kinderfrage. Darüber hinaus werden sie noch immer anders wahrgenommen als Männer. Ihnen wird weniger zugetraut, sie werden nicht ent-

sprechend ihrer Qualifikation beurteilt, während Männer regelmäßig überschätzt werden. Das ist alles in Studien nachgewiesen, wird aber nicht umgesetzt.

**Sabine Asgodom:** Das liegt aber auch an den Frauen selbst: Sie wenden keine Strategien an, beachten die Spielregeln nicht. Sie sind einfach oft sehr unbeholfen.

**Heide Pfarr:** Aber das hat doch mit ihrer Rolle zu tun.

*taz: Nach Bergmanns Vorschlägen sollen Betriebe sich Zielgrößen setzen: Wie viel Frauen in Führungspositionen sein sollen, wie sie weiterqualifiziert, wie Arbeitszeiten flexibler werden können. Was ist daran falsch?*

**Sabine Asgodom:** Ich kenne diese großen Unternehmen mit ihren tollen Gleichstellungsprogrammen, die gehen auf jedes Podium damit: „Wir haben ein Mentoringprogramm!“ Und wenn man da mal hinguckt: Das sind 19 Frauen unter 100.000 Mitarbeitern. Das halte ich für – entschuldigen Sie – Verarschung. Mit dem Gesetz werden Frauen veralbert. Wer soll denn diese Maßnahmen durchsetzen?

**Heide Pfarr:** Der Betriebsrat, laut Bergmann.

**Sabine Asgodom:** Die Betriebsräte? Ich war selbst Betriebsrätin. Die frauenfeindlichsten Äußerungen habe ich immer von Gewerkschaftern gehört.

**Heide Pfarr:** Aber die Betriebsräte werden quotiert, nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz.

**Sabine Asgodom:** Das nützt doch nichts. Wie hat man denn das Betriebsverfassungsgesetz durchgesetzt? Das waren die Gewerkschaften, eine Masse. Frauen allein sind nicht solidarisch untereinander. Bei einer Zeitschrift, bei der ich arbeitete, wollte eine Frau eine Stunde früher anfangen zu arbeiten und eine Stunde früher gehen – wegen ihrer Kinder. Sie hätte die Solidarität ihrer Kolleginnen gebraucht. Sie hat sie nicht bekommen. Es gibt so viele Lebensmodelle von Frauen: Und die einen können nicht ertragen, etwas für andere durchzusetzen.

**Heide Pfarr:** Deshalb brauchen wir Druckmittel. Das Gesetz sieht zum Beispiel vor, dass auch Frauenverbände gegen Diskriminierungen klagen können. Und dass es keinen staatlichen Aufträge mehr gibt, wenn in den Betrieben nichts passiert. Dann muss diskutiert werden. Da werden auch schreckliche Antworten kommen, aber zur Zeit diskutiert in den drei Millionen Unternehmen niemand.

**Sabine Asgodom:** Mit wem soll das denn diskutiert werden?

**Heide Pfarr:** Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**Sabine Asgodom:** Die Frauen werden den Teufel tun und den Mund aufmachen! Sie haben doch mit Studentinnen zu tun, Sie

wissen wie 25-jährige junge Frauen sind. Die haben mit weiblicher Solidarität nichts am Hut.

**Heide Pfarr:** Ja, furchtbar.

**Sabine Asgodom:** Die möchte ich sehen, die aufstehen und sagen: Recht haben Sie! Frauen voran! haha

**Heide Pfarr:** Aber wenn sie mit dreißig mit der Nase an der Wand sitzen, kommen die zurück und sagen, jetzt wissen wir, worüber die Feministinnen gesprochen haben.

**Sabine Asgodom:** Und dann hören sie auf zu arbeiten, weil sie Kinder kriegen, und sind auch nicht auf der Betriebsversammlung.

**Heide Pfarr:** Aber die scheiden ja doch nicht alle aus. Vielleicht sitzen dann doch welche auf der Betriebsversammlung und sagen: Mädels, das ist Mist. Wir lassen uns das nicht mehr gefallen.

**Sabine Asgodom:** Ich stelle mir den Besitzer einer New-Economy-Klitsche vor, die keinen Betriebsrat hat, und wo jede Frau, die ein Kind kriegt, rausfliegt, weg, basta. Der redet jetzt mit seinen MitarbeiterInnen über Gleichstellung, das ist ein Witz.

**Heide Pfarr:** Deshalb braucht man die Sanktionen des Gesetzes.

**Sabine Asgodom:** Die arme, arme Frau, die versucht, das einzuklagen.

**Heide Pfarr:** Aber warum sollen wir den wenigen, die es machen wollen, keine Rechte geben?

**Sabine Asgodom:** Natürlich können wir Frauen stärken, aber eher mit Strategie-Workshops. Ich wünsche mir mehr Forschung und mehr Rollenvorbilder, die nach außen gehen: Eine Frau Künast tut tausendmal mehr für Frauen als ein Gesetz.

**Heide Pfarr:** Ohne die Quote bei den Grünen wäre das aber keine Frau Künast geworden. Außerdem geht es nicht nur um Spitzenpositionen. In den Jobs, in denen es nicht um die große Karriere geht, da würde gesetzliche Frauenförderung sehr viel nützen.

**Sabine Asgodom:** Jetzt kommt mein Gegenvorschlag: *Warum nicht lieber Unternehmen belohnen, die neue Arbeitszeitmodelle einführen und die Frauen tatsächlich fördern? Mit Steuererleichterungen etwa.*

**Heide Pfarr:** Die paar Unternehmen, die überhaupt Steuern zahlen, müssen Sie erst mal finden. Siemens bräuchte dann nie Frauen fördern.. Ich hätte einen besseren Anreiz: Wir entlasten endlich die einzelnen Betrieb von den Kosten, die Ihnen durch

Mutterschaften entstehen. Schweden hat da ein Versicherungsmodell entwickelt, das gut klappt.

**Sabine Asgodom:** Sehen Sie, wunderbare Vorschläge. Aber dieses Gesetz hat nur Mittel der Siebzigerjahre parat: Betriebsräte setzen durch, wenn nicht, gibt's Sanktionen.

**Heide Pfarr:** Alle Frauenrechte in der Wirtschaft sind gegen die Marktlogistik durchgesetzt worden! Erst langfristig sehen die Unternehmen, dass qualifizierte Frauen ihnen etwas bringen. Da muss man nur mal auf den Fachkräftemangel verweisen.

**taz:** *Also geht es doch um Marktlogik. Die Unternehmen allerdings sagen: Wir wollen Frauen einstellen, aber sie sind nicht da. Es gibt nur 20 Prozent Frauen in den Studiengängen, die fürs Management relevant sind.*

**Heide Pfarr:** Dann frage ich mich aber, warum sie die wenigen, die es gibt, nicht einstellen. Ingenieurinnen sind häufiger arbeitslos als Absolventinnen der typischen Frauenstudiengänge in Geistes- und Gesellschaftswissenschaften.

**taz:** *Warum stellen die Unternehmen die Frauen denn nicht ein?*

**Sabine Asgodom:** Zu 99 Prozent ist es die Kinderfrage. Da gibt es eine selektive Wahrnehmung: Die Unternehmen sagen, Frauen verlieren wir, weil sie Kinder kriegen. Sie nehmen nicht wahr, dass Männer

auch oft verschwinden. Die wechseln sogar eher als Frauen in andere Jobs.

**Heide Pfarr:** In Hamburg wurden Personalleiter befragt, wie hoch Ausfallzeiten durch Schwangerschaften sind. Es wurde geschätzt, dass es zehn Prozent sind, es waren aber zwei. Das Problem, das mit Frauen verbunden wird, wurde um das Fünffache aufgebauscht. Wie viele Ausfälle haben Sie durch Kuren, wurde dann gefragt, die nehmen Männer nämlich oft in Anspruch. Das wussten alle ganz genau, da hat sich niemand verschätzt.

**Sabine Asgodom:** Da kenne ich einen wirklich intelligenten Mann mit einem guten Job im öffentlichen Dienst. Der sagt, du mit deinem Frauenkäse, Frauen werden doch sowieso überall befördert. Im öffentlichen Dienst werden ja gar keine Männer mehr eingestellt. Da frage ich dann immer, ja, wo sind denn deine ganzen frisch beförderten Kolleginnen? Solche Reaktionen verstärken Sie aber mit so einem Gesetz.

**Heide Pfarr:** Da kommen wir an die Wurzel von Frauendiskriminierung. Wenn sie Frauen nicht mehr benachteiligen können, dann bekommen Männer Angst vor der Konkurrenz. Dann müssen sie sehen, dass Frauen nicht schlechter sind. Dann klappt die Abgrenzung nicht mehr. Das wird sehr aggressiv und sehr interessant.

**Sabine Asgodom:** Manchmal denke ich, große Unternehmen und Frauen sind nicht kompatibel. Ich würde Frauen raten: Macht euch selbständig, dann habt ihr diesen ganzen Kram nicht am Hals.

**Kommentar aus heutiger Sicht:**

## Kristina Schröder: Junge Mutter mit Oma's Ideen

*Frauenministerin Kristina Schröder ist dafür doch eigentlich viel zu jung: Sie wärmt die alten Pläne ihrer Vor-vor-vorgängerin Christine Bergmann auf. Wahrscheinlich lagen die im Ministerium noch irgendwo herum.*

*Doch wenn die Ministerin Schröder Kenntnis davon gehabt hat, dann hätte sie wissen müssen, dass diese Vorgehensweise nicht funktioniert hat – und auch nicht funktionieren wird. Die Selbstverpflichtung von Unternehmen ist brotlose Kunst. Entweder die Unternehmen kapieren endlich, wie viel Potenzial sie links liegenlassen, wenn sie nicht endlich mehr Frauen eine Chance auf Entscheider-Positionen verschaffen. Oder wir, die Gesellschaft, müssen sie dazu bringen.*

*Heute, zehn Jahre später, schlagen zwei Herzen in meiner Brust: Inzwischen glaube ich nicht mehr an die Schwarmintelligenz von Unternehmen und fürchte, ohne Quote wird sich auch in den nächsten zehn Jahren nichts verändern. Andererseits finde ich meine damalige Idee vom Prinzip Anreiz immer noch ziemlich prima. Bevor der Staat die Quotenpolizei losschickt und Strafmandate ausstellen lässt, sollte er lieber Belohnungssysteme für aufgeschlossene Unternehmen entwickeln, Frauen bundesweit fördern – und endlich seinen eigenen Anteil, nämlich eine umfassende Kinderbetreuung, ernst nehmen. S. Asgodom*

# Wie sexy ist flexi?

**M**it wohlgesetzten Worten hat Familienministerin Kristina Schröder erneut und immer wieder Ihre Idee einer Flexi-Quote gepriesen – vor ein paar Tagen oder auch in einem Gastbeitrag am 28.

Januar 2011 im „Handelsblatt“. Textprobe (nach <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=167000.html>): *Unternehmen werden ab einer gewissen Größe gesetzlich verpflichtet, individuell für sich eine selbst bestimmte Frauenquote festzulegen und zu veröffentlichen, die innerhalb von zwei Jahren erreicht werden soll ...*

Die Ministerin verbindet damit die Hoffnung: *An dem Tag, an dem Unternehmen ihre individuellen Zielvorgaben veröffentlichen, wird der Stufenplan einen gleichstellungspolitischen Diskurs entfachen, wie wir ihn in dieser Qualität bisher nicht erlebt haben.*

*Es wird nicht lange dauern, bis Zielvorgaben in Rankings verglichen werden ... und die Unternehmen, die im Ranking ganz oben stehen, hätten dann Vorteile auf dem Arbeitsmarkt, weil sie für qualifiziertere Frauen attraktiver würden.*

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen hält laut FOCUSmoney-online (17.10.2011) dagegen ([www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/frustrierende-erfahrungen-von-der-leyen-macht-bei-frauenquote-druck-aid\\_675314.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/frustrierende-erfahrungen-von-der-leyen-macht-bei-frauenquote-druck-aid_675314.html)):

„Einfach unterirdisch“ sei die niedrige Zahl an Frauen in den Vorständen der Dax-Konzerne ... Sie hat die Hoffnung aufgegeben, dass sich daran von selbst etwas ändert ... Eine Quote von 3,7 Prozent Frauen in den Vorständen der Großkonzerne sei im 21. Jahrhundert „einfach unterirdisch“, kritisierte von der Leyen. „Das geht nicht.“

Druck kommt aus Brüssel, so DIE WELT (18.10.2011)

([www.welt.de/print/die\\_welt/politik/article13666253/Bruessel-macht-Druck.html](http://www.welt.de/print/die_welt/politik/article13666253/Bruessel-macht-Druck.html)): „Im März 2012 werde ich Bilanz ziehen“, sagt die zuständige Kommissarin Viviane Reding. „Gibt es keine konkreten Erfolge, dann kommt die gesetzliche Quote.“ Das EU-Ziel: Aufsichtsräte sollen bis 2015 zu 30 Prozent mit Frauen besetzt sein, bis 2020 zu 40 Prozent.



**Kristina Schröders Rezept für die Frauenpolitik stammt in Wirklichkeit von Monty Python:**

## Always look at the bright side of life

Also: Monty Python hat nämlich erklärt, wie Ministerinnen trotz der Frauenpolitik bei guter Laune bleiben und seelisch nicht unter die Räder kommen. Auf <http://www.youtube.com/watch?v=jHPOzQzk9Qo> singt der Chor der Gekreuzigten: „Always look at the bright side of life“ – die Ministerin singt da wohl mit. Und in „The Life of Bryan“ gibt es die wunderbare Szene ([http://www.youtube.com/watch?v=55fqjw2J1vI&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=55fqjw2J1vI&feature=player_embedded)), wie Männer als Politiker zu Entschlüssen kommen – oder eben auch nicht. Kernsätze der Runde:

- It's action that counts, not words, and we need action now.
- You're right. We could sit around here all day talking, passing resolutions, making clever speeches ...
- So, let's just stop gabbing („labern“, „plappern“) on about it. It's completely pointless and it's getting us nowhere!

- Right! I agree. This is a complete waste of time.

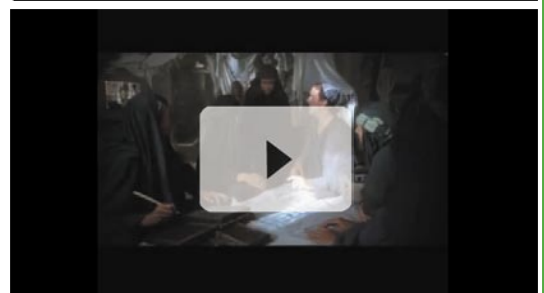
Und da platzt Judith herein, sie schreit, sie ist am Ende ihrer Fassung: Sie haben Brian gefangengenommen ... Sie werden ihn kreuzigen! Und die Runde nimmt ihre Überlegungen wieder auf:

- This calls for immediate discussion!
- Yeah.
- Immediate.
- Right.
- Und die Runde beschließt, einen Beschluss zu fassen.

**Diese Szene zeigt, wie es in der Gleichstellungspolitik seit Jahren läuft:**

- Eine Entscheidung soll her: „Jetzt zählen allein Taten, nicht Worte“.

- Allgemeine Zustimmung „Wir könnten hier noch den Tag lang sitzen, Resolutionen beschließen, kluge Reden halten ...“
- „Lasst uns aufhören, zu labern und zu plappern“
- Richtig!
- Ich stimme zu. Das ist komplette Zeitverschwendung.
- Und auch diese Runde beschließt, einen Beschluss zu fassen.



# „Preparing women to lead“

Nachdruck aus der Berliner Studentenzeitschrift „Unaufgefördert“. Der Beitrag beschreibt 1998 eine Reihe von Mentoring-Maßnahmen, die auch heute noch aktuell sind, um Frauen besser für den Weg nach oben zu qualifizieren – Männer auch

*Der Weg zum Erfolg führt nicht nur über Qualifikation und hartes Arbeiten, sondern auch über die richtigen Kontakte. Untersuchungen haben gezeigt, daß vor allem die Unterstützung durch einen Mentor ein bedeutender Einflussfaktor für den Aufstieg in einem Großunternehmen ist. Die Männer haben dieses Prinzip längst erkannt. „Männer-Mentoring gibt es schon seit 3000 Jahren“, beschreibt Sabine Asgodom, Redakteurin der Cosmopolitan, dieses Phänomen. So war auch das erste Mentoren-Mentee-Paar männlich: In der griechischen Mythologie bat Odysseus seinen Freund Mentor darum, daß dieser sich um seinen Sohn Telemach kümmere.*

*Seit einigen Jahren ist in Deutschland auch Frauen-Mentoring ein Begriff. In so genannten Mentoring-Programmen werden jungen Frauen, die ins Berufsleben streben, Praktika bei bereits erfolgreichen Frauen in Führungspositionen ermöglicht. Sie können Kontakte vermitteln und andere Frauen fördern. Das Mentoring ist dabei nicht als Jobvermittlung gedacht. Man will den Frauen vor allem einen Einblick ins Arbeitsleben auf Top-Positionen bieten und helfen, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen und zu nutzen. Entscheidend ist, daß die Praktikantinnen gleich ganz oben einsteigen, als Mentee einer bereits erfolgreichen Frau, die sie zu allen Sitzungen, Gesprächen und Verhandlungen begleitet.*

Seit 1996 gibt es ein solches Projekt auch in Berlin. Am Anfang stand eine Befragung von Politikerinnen in Kommune und Bund. Das nicht besonders überraschende Ergebnis war: **Frauen erhalten am Anfang ihrer politischen Karriere zu wenig Unterstützung.** Die Initiatorinnen der Befragung fanden es an der Zeit, hier Abhilfe zu schaffen, und gründeten unter Schirmherrschaft der TU-Professorin Barbara Schaeffer-Hegel „Preparing women to lead“.

Idee ist, Hochschulabsolventinnen die Möglichkeit zu bieten, ein **internship bei Frauen in Führungspositionen in Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen oder Verbänden zu absolvieren.** Mit der Bezeichnung *internship* soll übrigens nur der schlechte Beigeschmack des Wortes „Praktikum“ vermieden werden, dem immer noch der Charme des Kaffeekochens anhaftet.

Angesiedelt an der TU, die Raum und Vernetzung bietet, wird das internationale Projekt in diesem Jahr in seinen zweiten Durchgang



1998: Die Studentenzeitschrift der Berliner Humboldt-Universität nimmt sich des Themas „Frauenförderung“ an

starten. Beteiligt sind Absolventinnen und Mentorinnen aus bisher drei Ländern. Daß diese Suche verhältnismäßig leicht verläuft, hat alle Beteiligten überrascht. Bei den angesprochenen Frauen bestand größtenteils Bereitschaft, für drei Monate und oft auch hinterher als Ansprechpartnerin und Betreuerin zu fungieren. Die (Fach-) Wünsche der Mentorinnen sind dann auch ein Kriterium bei der Auswahl der Teilnehmerinnen.

## Vor- und Nachbereitung

Gesucht werden Teilnehmerinnen, vor allem aus naturwissenschaftlichen Fächern. Ansonsten sieht die Projekt-Traumfrau in etwa so aus: **Zielstrebigkeit, gute Studienleistungen, gute Kenntnisse mindestens einer Fremdsprache, Entscheidungsfreude, politisches und soziales Engagement.** Auch letzteres hat hohen Stellenwert: Denn, wer nur Karriere nach dem Motto: „Rette sich, wer kann“, machen wolle, solle an dem Projekt nicht teilnehmen können, sagt Helga Lukoschat, Mitarbeiterin bei „preparing women to lead“. Erforderlich für die Bewerbung sind neben den üblichen Unterlagen unter anderem **Referenzen, das Schreiben eines Essay und ähnliches.** Denn, wie es so schön heißt, eine Vorauswahl müsse man treffen.

Wer die **Eingangstests (Assessmentcenter, Einzelinterviews,**

**Gruppendiskussionen**) übersteht, verbleibt am Schluß eventuell in der Gruppe derjenigen, die einen Praktikumsplatz erhalten. Das sind ungefähr 15 Frauen, die über Präferenzlisten Einfluß auf den zu erhaltenden Platz nehmen können.

In **Vorbereitung auf das Praktikum wird ein zweiwöchiges Intensivseminar durchgeführt**. Dort werden durch eigens engagierte Ausbilderinnen Kommunikations- und Sprachtrainings durchgeführt, fachliches Wissen vermittelt. Nach Absolvierung des Praktikums findet eine **Nachbereitung** in Berlin statt, bei der die persönlichen Erfahrungen ausgewertet werden.

## Der Weg Cosmopolitan

Seit zweieinhalb Jahren setzt auch die Frauenzeitschrift Cosmopolitan ein solches Programm um. **Jeden Monat wird eine Frau im Heft vorgestellt und das von ihr angebotene Praktikum beschrieben**.

Darauf hin können sich die Leserinnen dann bewerben. **„Eine gute Begründung, warum sie eine Mentorin brauchen, ist unerlässlich“**, sagt **Asgodom, die Initiatorin des Programms**. Auch Kreativität spiele bei den Bewerbungen eine große Rolle, schließlich sucht sich die Mentorin ihre Mentee unter den durchschnittlich 200 Bewerbungen selbst aus.

Wieviel ein solches Praktikum wirklich bringt, läßt sich schwer sagen, schließlich führt es in der Regel nicht direkt zu einem Beschäftigungsverhältnis. Vielversprechender scheinen da **betriebsinterne Mentoring-Programme**, wie beispielsweise bei Bosch. **Jungen Mitarbeiterinnen wird hierfür eine Zeit ein Platz an der Seite einer Frau in Führungsposition angeboten. So können sie neben ihren Aufstiegschancen und dem bisweilen harten Berufsalltag auch entsprechende Kontakte im eigenen Betrieb kennenlernen und schon mal auf sich aufmerksam machen**.

Der Nachteil solcher Programme ist jedoch, daß ihnen schnell der Ruf der „Seilschaft“ vorausleitet. Für viele Frauen ist das ein Grund, sich nicht an solchen Programmen zu beteiligen. Denn in einer Gesellschaft, wo inoffizielle Männer-„Seilschaften“ als verwerflich gelten, können offizielle Frauen-„Seilschaften“ nicht gut sein. Dabei sind Mentoring-Programme nur verwerflich, wenn dadurch Frauen in Positionen gebracht werden, denen sie nicht gewachsen sind. Da paßt dann auch der Begriff „Seilschaft“.

**2003 Veranstaltung der WORLD WOMEN WORK Association Schirmherrschaft: der damalige Luxemburgische Ministerpräsident Jean Claude Juncker und Ministerin Rita Süßmuth. Keynote und auf dem Podium: u.a. Sabine Asgodom**

Ansprache / Keynote Speech	
<b>Vertrauen in Frauen Challenge for Women</b>	
<b>Sabine Asgodom</b>	CEO, Asgodom live, Munich, Germany
11:00 a.m. Podium I / Panel I	
<b>Unternehmerische Ziele und Erfolgsfaktoren – Frauen in Führungspositionen Business Objectives and Factors for Success – Women in Leading Positions</b>	
<b>Sabine Asgodom</b>	CEO and Author, Asgodom live, Munich, Germany
<b>Ela Bhatt</b>	Founder, Self-Employed Women's Association, Ahmedabad, India
<b>Dr. Christine Bortenlänger</b>	Managing Director, Bayerische Börse, Munich, Germany



Der Abend des ersten Konferenztages stand ganz im Zeichen eines sehr lebhaft wahrgenommenen Networking mit Deinhard Sekt und leckeren Canapees.



Auftakt des zweiten Tages war eine Ansprache der accenture-Partnerin Philippa Reid zum Thema "Developing Female Leadership in a Global Company". Zwei aufeinanderfolgenden Workshoplinien mit praxisorientierten Einblicken in betriebliche Praktiken folgte wiederum ein Podium. Hier wurde unter Leitung der Journalistin Carola Ferstl und der Teilnahme der Autorin und Unternehmerin Sabine Asgodom, der Frauenforscherin Prof. Dr. Sonja Bischoff, von Susanne Klöß, der Präsidentin des Verbandes deutscher Unternehmerinnen, Inge Sandstedt und der Unternehmerin Ursula Suter-Seuling der Stand der Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft untersucht.

**Seit Berufsbeginn 1974 für das Thema „Frauen im Beruf“ tätig: Sabine Asgodom – von der Betriebsrätin zur Unternehmensberaterin**

## ... von Herzen kommende Lektüre-Empfehlung: Wie vor allem Männer sich leichter in die Mann-Frau-Thematik einfühlen können

Der Beitrag heißt **„Pfoten weg“** – Autor ist ein Mann, journalistische Edelfeder: Peter Pragal. Sie finden den Beitrag bei <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/36394>. Lesen Sie den Beitrag allein schon wegen des ersten Satzes: **Nehmen wir an: Es gibt keine Vergewaltigungen mehr**. Und Sie werden auf weitere Sätze, weitere einführende Einsichten stoßen. Einige Beispiele:

- Sex ist endlich friedlich. Ein Vergnügen zwischenfreien Menschen, kein Mittel, einen anderen zu beherrschen.
- Keine Frau denkt mehr nachts über die Schritte in ihrem Rücken nach. Oder über den Mann, der im Wartehäuschen auf den Nachtbus wartet. Den Nachhauseweg. Das Parkhaus. Die paar Meter in der Tiefgarage bis zum Aufzug. Darüber, ob sie hysterisch ist, wenn sie sich fragt, ob es sicher ist.

- Wie soll man eine Welt ohne Vergewaltigungen beschreiben? Wahrscheinlich gliche sie der Welt, in der die allermeisten Männer leben: eine Welt, in der sexuelle Gewalt ein Abgrund ist, von dessen Existenz sie zwar wissen, in dessen Nähe das eigene Leben aber nie kommt.
- Manchmal, wenn man ihnen vertraute, wurde den Männern aus dem Abgrund erzählt: Geschichten von niedergedrückten Armen; oder wie ein Ex ihren Kopf zwischen seine Beine drückte und nicht mehr losließ, ihr Würgen, ihren Ekel, ihre Panik nicht zur Kenntnis nehmend, hinterher verwundert über ihre Schockiertheit: Warum regst du dich bloß so auf?

# Für eine bessere Führungskultur *In den Gärten des Managements*

**Gärten und Management, wie passt das zusammen? Besser, als viele meinen. Es gibt eine lange Tradition, den Garten als einen idealen Ort aufzufassen. Wie es hier ist, sollte es im Prinzip überall sein. Der Garten ist Natur, aber vom Menschen gestaltete Natur und keine Wildnis.**

Für seine Gestaltung und Pflege zuständig ist der Gärtner, damit ist er gewissermaßen der ideale Manager.

Genau darum soll es in diesem Buch auch gehen, wenn schon nicht um eine ideale, so doch immerhin um eine bessere Führungskultur.

Denn der Gärtner (natürlich auch die Gärtnerin, um hier gleich den üblichen Hinweis loszuwer-

den, dass wie immer beide Geschlechter gemeint sind, wenn die männliche oder auch einmal die weibliche Form benutzt wird), der Gärtner also verkörpert am sinnfälligsten das, was wir an Führungskräften heute häufig vermissen: Unaufgeregtheit, Beharrlichkeit, Zugewandtheit.

Der Gärtner will seine Pflanzen wachsen und blühen sehen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss er die Pflanzen kultivieren, er darf die Böden nicht auslaugen, die Pflanzen nicht unter permanenten Stress setzen und er muss sie mit Bedacht anpflanzen.

Ein Gärtner zieht weder öde Monokulturen, noch streut er alles wüst durcheinander. Er weiß, welche Pflanzen sich gut ergänzen und welche sich nicht vertragen.

Eben das ist es, was einen guten Gärtner auszeichnet: Pflanzenkenntnis.

Außerdem: der kluge Umgang mit der Zeit. Ein guter Gärtner weiß, wann Bäume ihre Safruhe brauchen, wann die Früchte reif sind, um sie zu ernten. Er denkt aber nicht nur an die Ernte, er denkt über die Ernte hinaus. Im Garten bleibt die Zeit nicht stehen, es gibt kein Endergebnis und keinen Jahresabschluss. Das einzige, was zählt, ist

der anhaltend gute Zustand des Gartens.

Daran hapert es in vielen Organisationen. Die Führungskräfte selbst stehen unter starkem Druck, sie sollen „Ergebnisse liefern“ wie der Bäcker die Brötchen und immer mehr

Leistung aus immer weniger Mitarbeitern herausholen. Umfragen zeigen es: Den Führungskräften ist selbst nicht wohl dabei. Sie merken, dass sie stark an Ansehen verloren haben und fühlen sich unter einem unangenehmen Rechtfertigungsdruck, auch im Freundes- und Bekanntenkreis.

Manche denken darüber nach, ob sie noch „auf der richtigen Seite stehen“, andere halten sich lieber an die Devise: Augen zu und durch. Belastend ist beides. Es gibt mehr und mehr Führungskräfte, die in einer Sinnkrise stecken und sich ausgebrannt fühlen.

Hier sollen die „Gärten des Managements“ ein Gegenentwurf sein. In sieben Gärten kommen

*Bionik für Manager: Das etwas andere Lehrbuch für Führungskräfte – und solche, die es noch werden wollen ...*



Top-Autor Dr. Matthias Nöllke plädiert für eine neue, eine bessere Führungskultur: Mehr über ihn auf <http://www.noellke.de/>

unterschiedliche Aspekte von Führung zur Sprache:

- ein neues Selbstverständnis (Hausgarten),
- Ergebnisorientierung (Obstgarten),
- Raumgestaltung (Klostergarten),
- Menschenkenntnis (Senkgarten),
- Kooperation und Konkurrenz (botanischer Garten),
- Nachhaltigkeit (Waldgarten) und
- Eigenverantwortung (Guerilla-Garten).

Thematisch knüpft das „Gartenbuch“ an die beiden Vorgänger an: „So managt die Natur“ und „Von Bienen und Leitwölfen“. Doch während es dort hauptsächlich die Tiere waren, die als Anregung dienten, stehen nun die Pflanzen im Mittelpunkt – und der Gärtner, der mit ihnen umgeht. **Weiteres über die „Gärten des Managements“ finden Sie unter: [www.noellke.de](http://www.noellke.de)**

# Gartengespräch mit Sabine Asgodom

*Sie gehört zu den bekanntesten Vortragsrednern und Management-Trainern im deutschsprachigen Raum. Und auch als Buchautorin ist sie sehr erfolgreich. Sabine Asgodom steht für Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, Life-Work-Balance und Selbst-PR, ein Begriff, den sie Anfang der Neunzigerjahre geprägt hat. Sie ist eine Mutmacherin mit viel Humor und Herzenswärme. Als Trainerin arbeitet sie für Unternehmen, Verbände und Seminaranbieter. Sie coacht Führungskräfte aus Politik und Wirtschaft. Zahlreiche Auszeichnungen hat sie erhalten, der Focus zählte sie zu den „zwölf Erfolgsmachern in Deutschland“, die Financial Times Deutschland zu den „101 wichtigsten Frauen der deutschen Wirtschaft“. Sie engagiert sich nicht nur beruflich, sondern auch in der Nachwuchsförderung und für soziale Projekte. 2010 erhielt sie für ihr berufliches und ehrenamtliches Engagement das Bundesverdienstkreuz. Sabine Asgodom steht für Mitarbeiterführung mit Lebensklugheit, Herz und Menschlichkeit. Ihr jüngster Vortrag trägt den Titel „Flourishing – Wie Sie sich und andere zum Erblühen bringen“.*

**Matthias Nöllke:** *Frau Asgodom, welche Beziehung haben Sie zu Gärten?*

**Sabine Asgodom:** „Ich bin in einem Garten aufgewachsen, kann man fast sagen. Wir haben damals in einem alten Schulhaus gewohnt, in Niedersachsen, mit einem riesigen Garten. Teil davon war ein Nutzgarten, in dem musste ich mithelfen. Das fand ich als Kind nicht so toll. Woran ich mich gerne erinnere: Es gab in unserem Garten wunderbare Rosenbögen. Und wenn man wie ich im Juli Geburtstag hat, dann standen die in voller Pracht. An meinem Geburtstag.

Der zweite Teil des Gartens bestand aus einer riesigen Wiese. Auf der haben wir praktisch gelebt. Da habe ich mit meinen Freundinnen gespielt. Wir haben Decken ausgelegt und uns vorgestellt, dass wir für die Turnweltmeisterschaft üben. Die meisten Fotos von meiner Familie aus der Zeit zeigen uns, wie wir draußen im Garten sind.

Schließlich gab es noch einen dritten Teil. Und das war ein Garten für die Kinder. Mit Sandkasten, Schaukel und einem Beet für mich. Das durfte ich bepflanzen. Am liebsten habe ich Frühblüher in meinem Beet gehabt: Primeln, Hyazinthen, Vergissmeinnicht. Daraus habe ich schöne, bunte Blumensträuße gemacht.“

**Nöllke:** *Da erübrigt sich fast die Frage, welche Art von Garten Ihnen am besten gefällt.*

**Asgodom:** „Ein Bauerngarten. Mit einer bunten Vielfalt an Pflanzen. Mit ganz vielen verschiedenen Blumen. Ein Garten, der Üppigkeit ausstrahlt, keine Strenge. Auch durch die Pflanzen, die darin wachsen. Ich mag zum Beispiel Tränendes Herz oder Pfingstrosen sehr gern.“

**Nöllke:** *Warum gefällt Ihnen ein solcher Bauerngarten?*

**Asgodom:** „Weil er bunt ist, natürlich und niemals langweilig. Die Fülle mag ich. Was mir nicht gefällt, das sind künstlich angelegte Gärten. Dort ein exquisites Bäumchen, da ein Steingarten. Nichts für mich. Da bin ich ganz Dorfkind. Ich finde auch Leberblümchen schön. Andere halten die für Unkraut ...“

**Nöllke:** *Sprechen wir über die Gärten des Managements: Was zeichnet für Sie eine gute Führungskraft aus?*

**Asgodom:** „Eine gute Führungskraft schätzt die verschiedenen Pflanzen in ihrem Garten. Monokultur ist etwas, das sie vermeidet. Sie hat die Fähigkeit entwickelt, die Eigenständigkeit und Unterschiedlichkeit jedes Mitarbeiters zu erkennen, zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen. Es geht um die Frage: Welcher Mensch passt wohin? Manche brauchen möglichst viel Freiheit, anderen muss man möglichst feste Strukturen vorgeben. Sonst kommen sie nicht zurecht.

All das zu erkennen, sich mit den Eigenarten der Menschen zu beschäftigen und sie dort einzusetzen, wo sie hinpassen, das macht erst einmal Mühe. Doch darum geht es beim Thema Führung. Arbeiten können die Leute selbst.“

**Nöllke:** *Wenn man sich ein Unternehmen als Pflanze vorstellt, so kehrt das Bild unsere Vorstellung von Führung in einem wesentlichen Punkt um: Der zentrale Teil sitzt nicht oben, es ist nicht der Kopf, sondern es ist die Wurzel. Sollten wir Führung einmal nicht vom Kopf, sondern von der Wurzel her denken?*

**Asgodom:** „Ja, die Wurzel sind die Menschen. Sie sind die Kraft im Unternehmen. Es wäre viel gewonnen, wenn man diese Wurzeln überhaupt erst einmal wahrnimmt. Management von oben, so in der Art *management by helicopter*, davon halte ich nichts. Die Unternehmen sollten ihre Wurzeln stärken.“

**Nöllke:** *Wie wichtig ist es für Menschen, verwurzelt zu sein?*

**Asgodom:** „Das ist absolut wichtig, ein menschliches Grundbedürfnis. Der Psychologe Siegfried Brockert sagt: Jeder Mensch muss verwurzelt sein und vernetzt – und er braucht Spiritualität. In dem Sinne, dass er weiß: Es gibt etwas Größeres als ich selbst. Also, Menschen brauchen Wurzeln. Sie müssen wissen, wo sie hingehören.

Das ist schon eine Frage der Temperatur. So gibt es warme und kalte Unternehmen. Ich habe einmal in einem sehr kalten Unternehmen gearbeitet. Manche Menschen kommen damit bestens zurecht. Die brauchen regelrecht die Härte und den steinigen Boden, um sich wohlfühlen. Andere brauchen Torf und Wärme. Sonst verkümmern sie. So gesehen muss der Mensch am richtigen Ort sein. Der Mensch muss aber auch vernetzt sein. Das heißt, er braucht andere



Menschen um sich herum. Auch da gibt es Unterschiede wie bei den Pflanzen. Manche gedeihen besser im Schatten von anderen Gewächsen, andere müssen frei stehen und brauchen Abstand.

Und noch etwas habe ich gelernt: Bei Obstpflanzen braucht man mindestens zwei, nämlich männliche und weibliche Pflanzen.

So ist es auch in den Unternehmen. Sie brauchen Männer und Frauen. Dann kommen die besten Ergebnisse dabei heraus. So etwas sollten Führungskräfte einfach wissen. Heterogene Gruppen bringen bessere Ergebnisse. Deshalb sollten sich Führungskräfte nicht in die Homogenität flüchten und immer die gleiche Sorte um sich herum pflanzen. Aber Heterogenität macht manchen auch Angst. Die sind anders, ist die Empfindung. Und damit kommen manche nicht zurecht und werten die anderen ab. Sie züchten lieber eine Monokultur. Und das ist immer schlecht.

Schließlich noch ein Wort zur Spiritualität. Auch so etwas gibt es in Unternehmen. Wir brauchen etwas, woran wir glauben. Menschen müssen das Warum kennen und nicht einfach nur eine Leistung erbringen. Friedrich Nietzsche hat einmal gesagt: „Wer ein Warum hat, dem ist kein Wie zu schwer.“

**Nöllke:** *Führungskräfte werden gelegentlich auch kritisiert, weil sie zu ‚kuschelig‘ sind. Sie scheuen Konflikte und klare Worte. Und harte Entscheidungen.*

**Asgodom:** „Keine Frage, es gibt auch faule Gärtner. Man kann eine Organisation nicht sich selbst überlassen. Sonst entsteht Chaos. Die Natur überwuchert alles. Für mich ist eine Pflanze wie die Goldrute der reine Horror. Das ist eine Verdrängungspflanze, die sich immer weiter ausbreitet. Das ist kaum mitanzusehen. Oder im Garten sind die Schnecken eine Plage, gegen die man etwas unternehmen muss.“

Ich sage: Als Chef muss man sich auch einmal hassen lassen. Es gibt Auswüchse, die darf man nicht hinnehmen, sondern denen muss man Einhalt gebieten. Im Übrigen will auch ein Bauerngarten gepflegt sein.

In dem Zusammenhang fällt mir ein, warum mir die Pflanze Tränendes Herz auch so gut gefällt. Ihre Blüte ist ein schönes Sinnbild. Einmal sieht sie so aus, wie ihr Name sagt, nämlich wie ein

Herz, aus dem eine Träne tropft. Dreht man die Blüte jedoch um, kann man eine Gondel erkennen, in der eine Prinzessin sitzt. Das gefällt mir. Dass eine Sache plötzlich ganz anders aussieht, wenn man sie aus verschiedenen Richtungen sieht.“

**Nöllke:** *In einem Ihrer Vorträge haben Sie einmal zwei Führungsmodelle erwähnt: Den Klempner und den Gärtner.*

**Asgodom:** „Sie stehen für ein unterschiedliches Verständnis von Führung: Der Klempner meint, er müsse nur am richtigen Schraubchen drehen – und der Mensch ändert sich. Das Gärtnermodell steht hingegen für Gelassenheit. Wenn man am Gras zieht, wächst es auch nicht schneller. Vielmehr muss man den Boden bereiten, eine günstige Atmosphäre schaffen – dann blühen Menschen auf.“

Und noch etwas: Der Klempner ist überzeugt, dass durch seine Anstrengung die Änderung zustande kommt. Der Gärtner meint hingegen, dass die Kraft in den Pflanzen steckt. Solche Führungskräfte stellen sich also die Frage: Was brauchen Menschen, um sich wohlzufühlen, damit sie ihre Kräfte entfalten können und die besten Ergebnisse erreichen? Das steckt auch hinter dem Schlagwort „Flourishing“, also „Aufblühen“, das in der amerikanischen Managementliteratur im Moment stark diskutiert wird.“

**Nöllke:** *Der Gärtner schafft die Voraussetzung, dass die Pflanzen aufblühen. Er ist bodenständig, uneitel und an Ergebnissen interessiert. Er ist kein Machtmensch, kein Zahlenmensch, kein Leader oder Visionär.*

**Asgodom:** „Da würde ich widersprechen. Der Gärtner ist schon ein Visionär. Wenn er pflanzt, hat er ein Bild im Kopf, was daraus werden wird. Das zeigt sich auch darin, dass ein guter Gärtner weiß, wie viele Pflanzen man auf einem Quadratmeter anpflanzen kann. Ich überschätze das immer, weil ich nur die kleinen Pflanzen sehe, die ja noch wachsen. Dafür braucht man einen geschulten Blick. Und genau so ist es bei der Potenzialentwicklung von Mitarbeitern.“

Ein guter Chef weiß bei einem bestimmten Mitarbeiter, wie es sein wird, wenn er erblüht.“

# Zurückgefragt

Sabine Asgodom interviewt Matthias Nöllke

**Sabine Asgodom:** *Herr Dr. Nöllke, Sie lassen sich von der Natur, von Biologie oder Bionik inspirieren, um Managern zu zeigen, wie sie bessere Führungskräfte werden. Was zeichnet für Sie eine gute Führungskraft aus? und was eine schlechte?*

**Mathias Nöllke:** Die Natur bietet Anregungen für ganz unterschiedliche Führungsstile, die unter bestimmten Bedingungen sinnvoll sind. Auch im Management glaube

ich an den Wert der Vielfalt. Es gibt nicht die eine Methode, die immer passt. Und doch glaube ich, dass zwei Aspekte besonders wichtig sind: Eine gute Führungskraft sollte gut mit Menschen umgehen können. Dazu gehört, dass sie sich auf die Besonderheit dieser Menschen einlässt, dass sie diese Menschen kennt und irgendwo auch mag.

Eine gute Führungskraft freut sich daran, wenn sie ihre Mitarbeiter über sich hinaus-

wachsen sieht. Schlechte Führungskräfte laugen ihre Mitarbeiter aus, um möglichst viel Leistung aus ihnen herauszupressen. Der zweite Aspekt betrifft den Umgang mit der Zeit: Eine gute Führungskraft denkt langfristig wie ein Gärtner. Damit sein Garten in zehn Jahren ein bestimmtes Aussehen hat, muss er jetzt die Voraussetzungen schaffen.

Und eine gute Führungskraft denkt nicht statisch, sondern in Zyklen. Denn alles,

was lebt, hat seinen eigenen Biorhythmus. Es gibt nicht nur Hochphasen, sondern auch Zeiten der „Saftruhe“. Da müssen sich Mitarbeiter regenerieren können.

**Asgodom:** *Wären nicht andere Bilder aus der Natur pädagogisch eindringlicher? Platzhirsch, Leithammel, Affen, Mäuschen ...*

**Nöllke:** Es lebe die Vielfalt. Also nichts gegen andere Bilder. Manche Tiere haben auch einfach nur ein schlechtes Image. So steht der Platzhirsch für selbstherrliches Führungspersonal. Dabei könnten wir uns von ihm zum Beispiel abschauen, wie man fair miteinander konkurriert. Und Affen zeigen uns, dass ein despotischer Führungsstil einen hohen Preis hat. Ein tyrannisches Alphamännchen wird nicht unterstützt, sondern betrogen. Und wenn es schwächelt, wird es verprügelt und in der Hierarchie nach unten durchgereicht.

**Asgodom:** *Wenn man sich ein Unternehmen als Pflanze vorstellt, so kehrt das Bild unsere Vorstellung von Führung in einem wesentlichen Punkt um: Der zentrale Teil sitzt nicht oben, es ist nicht der Kopf, sondern es ist die Wurzel. Sollten wir Führung einmal nicht von Top-Down, sondern von unten, von der Wurzel her denken?*

**Nöllke:** Genau darum geht es mir. Die Führungskraft ist nicht der Strippenzieher, der von oben auf seine Marionetten herabsieht. Wie eine Wurzel befindet sie sich unter ihnen, gibt ihnen Halt, versorgt sie mit den nötigen Ressourcen, die sie brauchen, um, ja, in die Höhe wachsen zu können. Die Führungskraft steuert nicht, sie gibt Kraft. Darüber hinaus ist es nicht die Wurzel, die sichtbar ist, sondern die anderen Teile der Pflanze. Solche Führungskräfte halten sich daher im Hintergrund und überlassen ihren Mitarbeitern die Bühne. Wieder gibt es eine Verbindung zum Gärtner. Dem geht es auch darum, dass der Garten erblüht – und nicht der Gärtner.

**Asgodom:** *Wie wichtig ist es für Führungskräfte, im Unternehmen – also in den Mitarbeitern – verwurzelt zu sein? Wie wichtig ist es für Mitarbeiter, im Unternehmen verwurzelt zu sein?*

**Nöllke:** Was die Verwurzelung betrifft, so sehe ich keinen Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Beiden tut es gut, wenn sie sich verwurzelt fühlen. Einmal sozial, indem sie verlässliche Bindung aufbauen können zu den Menschen, mit denen sie tagaus, tagein zu tun haben.



Wir sind soziale Wesen und brauchen die andern, die uns vertraut sind. Zweitens ist aber auch die örtliche Verwurzelung wichtig. Wir müssen wissen, wo unser Platz ist. Sonst fühlen wir uns nicht wohl. Übrigens zeigen neueste Umfragen: Auch die jungen, internetaffinen Mitarbeiter legen großen Wert auf einen eigenen Schreibtisch.

Auch wenn wir herumreisen oder im Unternehmen viel unterwegs sind, so wissen wir doch: Es gibt einen Ort, der gewissermaßen unser Anker ist.

**Asgodom:** *Ihr biologistischen Ansatz mag vielen Managern exzentrisch klingen? Allerdings kommt das heute am meisten gebrauchte Wirtschafts-Wort aus der Biologie: „Wachstum“. Auf Wachstum werden alle Hoffnungen gesetzt. Ist organisches Wachstum und Wirtschaftswachstum wirklich dasselbe? Und falls nicht: Mit welchem Wort aus der Biologie würden Sie die heutige Wirtschaftswelt beschreiben? Parasitär?*

**Nöllke:** Wirtschaftswachstum hat mit organischem Wachstum nicht viel zu tun. Es ist eine statistische Größe, nämlich die Zunahme des Bruttoinlandsprodukts. Im eigentlichen Sinne wächst da nichts. Die heutige Wirtschaftswelt würde ich nicht als parasitär bezeichnen, sondern als instabil. Auch wenn das kein Wort aus der Biologie ist.

**Asgodom:** *Führungskräfte werden als „kuschelig“ kritisiert, wenn sie Mitarbeitern gegenüber nicht genug Härte zeigen. Kann man Lebewesen, Pflanzen, Tiere Menschen zu gut behandeln?*

**Nöllke:** Die Steigerung von gut ist besser. Und ich denke, was die Behandlung von Mitarbeitern betrifft, gibt es noch viel Spielraum nach oben. Die Frage ist natür-

lich, was das ist: gut behandeln? Mit „kuschelig“ werden ja gerne Führungskräfte tituliert, die harmoniestüchtig sind und Konflikte unter den Teppich kehren.

Das ist eben gerade NICHT gut, wie wir übrigens auch in der Natur sehen können. Oder im kleinen Maßstab im Garten. Allerdings wird da gerne etwas vermischt. Man wendet sich gegen einen verlogenen Kuschelkurs, um desto ungehemmter Härte zeigen zu können. Als könnte man sich nicht bemühen, Konflikte fair beizulegen. Die harte Nummer sorgt ohnehin nur dafür, dass ein Konflikt weiter schwelt und der Unterlegene auf eine günstige Gelegenheit wartet zurückzuschlagen. Härte lässt Konflikte eskalieren.

**Asgodom:** *Lassen Sie uns noch einmal zurückkommen auf meine beiden einfachen – aber, wie ich weiß, für viele praktische Fragen ausreichenden – Führungsmodelle: den Klempner und den Gärtner.*

*Der Klempner ist der Problemlösungs-Techniker, der alles fixen kann, was nicht funktioniert. Viele Weiterbildner wenden sich an die „Klempner“, liefern ihnen Tools und Techniken für das Selbstmanagement und die Menschenführung. Sollten Manager nicht eher Gärtner statt Klempner sein? Gärtner schaffen die Voraussetzungen dafür, dass die Pflanzen aufblühen. Gärtner sind*

*keine Alles-Regler, sondern sie dadurch wirken, dass sie optimale Umwelt-, nein, besser: Umfeldbedingungen für das Aufblühen ihrer Mitarbeiter schaffen.*

**Nöllke:** Das ist überhaupt ein ganz zentraler Punkt: Sobald man es mit Menschen zu tun hat, ist das Klempner-Modell untauglich. Es ist anmaßend, Menschen steuern und reparieren zu wollen wie einen verstopften Abfluss. Ein Gärtner kann seine Pflanzen nicht steuern, er kann sie nur kultivieren. Das heißt, er sorgt dafür, dass die Kräfte, die in den Pflanzen stecken, zur Entfaltung kommen. Natürlich gibt er ihnen eine bestimmte Richtung, aber die ganze Energie, das ganze Wachstum steckt in den Pflanzen. Und ebenso sollte es im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sein. So stelle ich sie mir vor, die „bessere Führungskultur“.



# Vorsicht Glücksfalle(n)!

Heiko Ernst, Chefredakteur von *Psychologie-heute*, kritisiert die heutige Glücks-Versessenheit. Er zählt vier Glücks-Fallen auf. In der Letzten Ausgabe von *Coaching-heute* ging es um die

- Glücks-Falle Nr. 1: Die Anwendungs-falle – damit meint er den Versuch, gezielt glücklich zu werden. Und die
- Glücks-Falle Nr. 2: Die Optimismus-Falle – „Alles wird gut! Das Zeitalter des Glücks zieht herauf!“

Falls Sie diesen Text versäumt haben, finden Sie ihn im *Coachingheute*-Archiv: [www.coaching-heute.de](http://www.coaching-heute.de) – Ausgabe Oktober 2011. Den zweiten und letzten Teil beginnt Heiko Ernst mit der Beschreibung der Wirkungen großer Katastrophen auf die Menschen in der Optimismus-Falle.

**E**s kamen, in schneller und bunter Folge: 9/11 im Jahre 2001, der darauf folgende Irakkrieg, der Afghanistankrieg. Es kam der Terror der Al-Khaida. Hinzu kamen die Bankenkrise und Beinahekollaps des kapitalistischen Systems. In Europa geht das weiter mit der Euro- und x anderen Krisen. Es gibt heute mehr *failed states* als jemals zuvor, ruiniert durch korrupte Eliten, Naturkatastrophen und durch ein dysfunktionales Weltwirtschaftssystem.

Die Globalisierungsschmerzen und ihre Folgen sind unübersehbar: weltweit ist ein Ansteigen von Depression zu verzeichnen, vor allem bei jüngeren Menschen. Die Lehre: *Auf Goldene Zeitalter warten wir meist vergebens. Von ihnen können wir keine Glücksexplosion erwarten. Die Geschichte hält immer wieder Wild Cards bereit – positive (wie*



© – Stefan Blume

*der Fall der Mauer) aber eben auch jede Menge negative (wie 9/11 und Bin Laden und Fukushima). Die Konsequenz daraus lautet: Seien wir auf alles gefasst. Prepare for the worst! Bleiben wir skeptisch.*

### Falle Nr. 3: Die Individualismus-Falle: Für Dein Glück bist Du ganz allein verantwortlich!

Unglück, Unzufriedenheit, Neurosen gelten – etwa in der Theorie der Kognitiven Verhaltens-

therapie (KVT) – als Folge einer falschen, pathologischen Betrachtung der Dinge und der Welt durch das Individuum. Das Übel liegt nicht in äußeren, zumal materiellen und gesellschaftlichen Umständen, sondern in den falschen Vorstellungen, Ideen und Schemata des Einzelnen. Wenn es gelingt, diese Betrachtungsweise zu ändern, lässt sich auch das Unglück therapieren – durch ausgewiesene, wissenschaftlich fundierte Methoden, die Einsicht bewirken und zu einem neuen, positiven Blick auf die Welt und ihre Umstände verhelfen.

Der britische Ökonom Richard Layard, Autor des Buches *Die glückliche Gesellschaft*, hat massenweise KVT in England vorgeschlagen, und ist seinerzeit bei New Labor auf offene Ohren gestoßen. „Always look at the bright side of life...“?

Ein Satz des Stoikers Epiktet wurde der Lieblingssatz der Kognitiven Psychologen: *Nicht die Dinge sind es, die uns Sorgen machen, sondern das, was wir über die Dinge glauben und wie wir sie bewerten.* Das ist jedoch falsch verstandener, verabsolutierter Stoizismus. Unterschlagen wird beispielsweise, dass Epiktet unterschied zwischen Dingen, die wir ändern können und denen, die unabänderlich sind. Nur für letztere gilt das kognitive Axiom.

Ist also wirklich alles nur psychologisch? Hat sich Karl Marx so sehr geirrt, als er behauptete: *Das Sein bestimmt das Bewusstsein?* Und lag der Pessimist Sigmund Freud falsch, als er das „*Unbehagen in der Kultur*“ konstatierte, den ständigen Konflikt also zwischen Triebwünschen und den Zwängen der Zivilisation?

Die abstrakte und idealistische Sicht einer kognitiven Glücksstrategie erscheint angesichts der Tatsachen wie magisches Denken: Alles ist nur ein Problem des richtigen Denkens, alles nur im Kopf! Das führt zu *Victim Blaming*: Wer von seinem Unglück genesen will, muss anders denken lernen,

- Die Schere zwischen Arm und Reich geht immer weiter auf,
- Entsolidarisierung,
- Zerfall der Mittelschichten,
- entsprechende Abstiegsängste,
- prekäre Arbeitsverhältnisse,
- das *Working poor*-Phänomen („Armut trotz Arbeit“),
- das Abkoppeln einer ganzen Generation vom Wirtschaftsprozess (Generation Praktikum) und
- erschreckend hohe Jugendarbeitslosigkeit in Europa,
- die zunehmende Individualisierung der Lebensrisiken unter dem Euphemismus der Selbstverantwortung,
- Verdichtung und Beschleunigung der Arbeitsprozesse, in der Folge starkes Ansteigen psychischer und psychosomatischer Erkrankungen und stressbedingter Krankheiten.



Glück fühlt sich nicht nur gut an, es ist auch förderlich für viele andere positive Zustände:

- Glück ist ein wesentlicher Faktor für beruflichen Erfolg,
- es hat salutogenetische Auswirkungen auf die körperliche Gesundheit und die geistige Fitness,
- es ist prosozial und beeinflusst positiv unsere Beziehungen wie Ehen und Freundschaft und so weiter.
- Positive Emotionen sind ursächlich für das Gelingen des Lebens, für das *Flourishing*, das Aufblühen der Fähigkeiten und Talente,

und sie können die unvermeidlichen negativen Emotionen ausbalancieren oder neutralisieren.

(Wobei die Kausalitäten bei all diesen Aussagen noch unklar sind. Siehe: *Ich singe nicht, weil ich glücklich bin, ich bin glücklich, weil ich singe!*)

- Die direkten und indirekten wohltätigen Wirkungen des Glücks, seine Benefits, sind zu Recht die Ausgangsposition der Positiven Psychologie. Aber gibt es auch bisher übersehene, versteckte psychische und andere Kosten des Glücks?

● Ist Glück ein absolutes Lebensziel, quasi selbst-evident, ein immer und überall anzustrebender Gemütszustand?

- Kann es ein Übermaß an Glück geben?
- Gibt es Situationen oder Zeitpunkte, an denen Glückseligkeit eher destruktiv oder ungesund ist?
- Kann Glück auch dysfunktional, schädlich für uns sein?
- Gibt es Formen des Glücks, die man besser meiden sollte?

Über die dunklen Seiten des Glücks liegen uns mittlerweile einige Erkenntnisse vor, sagen June Gruber, Iris Mauss und Maya Tamir in: *A dark side of happiness: In: Psychol. Science, 6(3) 2011*

- Gibt es ein Zuviel, ein Übermaß an Glück?
- Je mehr Glück, desto besser! Stimmt das?

Aristoteles hat für alle, für die positiven wie die negativen Gemütszustände, Empfindungen und Leidenschaften ein mode-

## Gibt es Situationen oder Zeitpunkte, an denen Glückseligkeit eher destruktiv oder ungesund ist?

sonst ist selbst schuld an seinem Zustand. Jeder ist seines Glückes Schmied ist heute ein stark ideologisch eingefärbtes Sprichwort. Es ist eher dem Verblendungszusammenhang des Marketingkapitalismus als der Volksweisheit geschuldet.

Meine Gegenthese: ***Der soziale Kontext, die materielle Welt und ihre Zustände sind ein wesentlicher Faktor für das individuelle Glück. Es ist nicht gleichgültig, wie der Reichtum in einer Gesellschaft verteilt ist. Es ist nicht unwichtig, ob das Gerechtigkeitsempfinden und Fairness dauerhaft verletzt werden. Die Teilhabe an den Gütern und Segnungen einer Gesellschaft ist eine zentrale Glücksvoraussetzung. Exklusion ist keine Frage der Weltansicht, sie ist eine harte Tatsache.***

So gesehen haben sich für beträchtliche Teile der Gesellschaft die Chancen auf persönliches Glück in den letzten drei Jahrzehnten verschlechtert. Nur in Stichworten:

Es stehen sich also gegenüber: Harte epidemiologische Daten und Fakten, und die Protokolle der Glücksforscher: „Wie glücklich fühlen Sie sich – auf einer Skala von 1 – 10 oder 1 – 5?“

Sind die Selbstauskünfte der so Befragten verlässlich – und wenn ja, wie lassen sie sich vereinbaren mit der Epidemiologie und der Sozialstatistik? Werden vielleicht die falschen befragt? Oder schlägt die soziale Erwünschtheit durch: Wer wird denn jammern, wen er nach seinem Glück gefragt wird? Wer wird zugeben, dass er nicht glücklich ist?

### Falle Nr. 4 Die Absolutheits-Falle: Glück ist immer und überall das Beste und Erstrebenswerteste für den Menschen

Der Zeitgeist ist bedingungslos pro Glück – warum Menschen Glück haben und erleben wollen, muss man nicht erklären.

rates, mittleres Maß als ideal angesehen. Er nannte das die *Metriopatheia* – ein gezügeltes, mittleres Maß eines Gefühls ist das Optimum. Zu wenig oder zuviel schaden uns. Lässt sich das auch für das Glück sagen?

Die moderne Emotionsforschung bestätigt Aristoteles: Extreme Glücksgefühle, starke Ausschläge bei positiven Emotionen bringen keine Zuwächse an Information, an Anpassungsfähigkeit oder emotionaler Gesundheit. Die Empirie zeigt: In den mittleren Lagen sind wir nachweislich kreativer, klarer im Denken, steuerungsfähiger. Oder wie Glücksforscher Ed Diener sagte: 7 bis 8 ist völlig OK! Es muss nicht immer 100 % Glück sein.

Und Barbara Frederickson hat festgestellt:

Bei einem Verhältnis positiver zu negativen Emotionen, das 5:1 übersteigt, neigen Menschen dazu, auf rigidere, also unreflektierte Verhaltens- und Urteilsmuster zurückzugreifen. Zuviel Glück scheint uns also kognitiv etwas unterkomplex, zu deutsch: etwas dümmer zu machen. (Erinnern wir uns: ab 3:1 beginnt das Flourishing! 3 bis 5:1 scheint also das ideale Spektrum zu sein)

Längsschnittstudien haben gezeigt, dass Menschen, die sich in ihrer Kindheit und Jugend durch ein besonderes Maß an *cheerfulness* (Gut drauf sein) ausgezeichnet haben, eine höhere (also frühere) Sterblichkeit aufweisen. Warum? Weil sie offenbar leichtsinniger und unkritischer mit gesundheitlichen Risiken umgehen – Essen, Alkohol, Drogengebrauch. Einige Forscher sprechen vom *Happiness Overdrive*, ein Zustand, in dem jemand sehr leichtsinnig wird und etwa mit 160 über die Autobahn brettert, oder ungeschützten Sex mit wahllosen Partnern hat. – Es gibt offenbar eine nicht-lineare Beziehung zwischen Glück und seinen positiven Effekten

auf Gesundheit und Lebenserfolg. In der Klinischen Psychologie gelten extreme positive Emotionen in Verbindung mit



dem Fehlen negativer als ein Marker für Psychopathologie – der Verdacht auf Manie, also „grundlose“, überzogene und unangemessene Euphorie liegt nahe. Vor allem, wenn wichtige negative Emotionen

## Positive Emotionen lassen uns rascher zu leicht verfügbaren Informationen und Urteilen greifen

in bestimmten Situationen nicht empfunden werden können – also beispielsweise Angst, Scham, Traurigkeit.

### Gibt es falsche Zeiten oder falsche Orte, um glücklich zu sein?

Gefühle sind Reaktionen auf bestimmte Lebensumstände. Sie sind funktional in dem Sinne, dass sie uns eine angemessene Reaktion auf diese Umstände ermöglichen.

● Ärger oder Zorn beispielsweise, wenn er entsprechend mittlere Valenz hat (= *Metriopatheia*), aktiviert uns körperlich und kognitiv, um eigene Interessen zu wahren.

● Furcht schärft unsere Aufmerksamkeit für Gefahren und Risiken.

● Trauer ist ein Signal an andere, dass wir Schonung oder Zuspruch brauchen.

Emotionen mobilisieren – wenn sie der Situation angemessen sind – erforderliche und nützliche Kognitionen, sie aktivieren Aufmerksamkeit, sie verbessern unsere Urteilsfähigkeit und unsere Informationsverarbeitung. Das gilt insbesondere für soziale Situationen, in denen der angemessene Ausdruck von Emotionen wichtig ist für unser langfristiges Wohlbefinden.

Wie bereits erwähnt, lassen uns positive Emotionen leichter zu stereotypen, leicht verfügbaren Informationen und Urteilen greifen. Das zeigen Experimente, in denen Versuchspersonen positive oder negative Gefühle induziert wurden und danach bestimmte Probleme zu lösen oder Situationen zu beurteilen waren. Fazit: Negative Emotionen machen uns zu kritischeren und kreativeren Denkern und Problemlösern. Wenn wir in manchen Situationen zu happy sind, sind wir leichter zu täuschen zu übertölpeln, unsere Wachsamkeit ist abgesenkt.

### Gibt es falsche Formen der Glückssuche?

Die meisten Menschen würden ohne Zögern zustimmen, wenn man sie fragen würde, ob sie glücklicher sein wollten als sie gerade sind. Wie gesagt – Glück ist heute selbst-evident. Wir wollen genießen, Spaß haben, gut drauf sein und Stress vermeiden. Und wir tun vieles, wenn nicht alles, um möglichst weit oben auf der Glücksskala zu sein.

Aber dieses Bemühen kann häufig kontraproduktiv sein. Gerade wenn das Glück als normal und leicht erreichbar erscheint, wenn also Glückserwartungen hoch sind, ist die unausbleibliche Enttäuschung über weniger glückliche Zustände schwerer zu ertragen – und man ist per saldo unglücklicher.

Experimente zu diesem Paradox zeigen: Wenn positive Emotionen leicht erreichbar erscheinen – wenn zum Beispiel um uns herum, auf einem Fest oder einer Party oder im Urlaub alle glücklich zu sein scheinen, sind wir oft unglücklicher, wenn das erhoffte Glück ausbleibt und wir vielleicht

nicht so supergut drauf sind, wie wir es erhofft hatten. In Tagebuchstudien zeigte sich: Versuchspersonen mit hoher Glückserwartung fühlten sich unterm Strich einsamer als diejenigen, für die das Glück keinen so hohen Stellenwert besitzt.

(Ein zweiter Faktor in diesem Paradox: der intensive *pursuit of happiness* macht viele a-sozialer, sie vernachlässigen interpersonale Kompetenzen und Rücksichten. Wer zu intensiv nach Glück strebt, neigt außerdem zu mehr Grübeleien und self-monitoring, also zur Selbstüberwachung: Bin ich endlich glücklich?)

Menschen mit hoher Glückserwartung und intensivem Glücksstreben verdrängen oder unterdrücken ihre negativen Gefühle nach Kräften. Das gelingt aber selten – und umso größer die Verstimmung.

Umgekehrt zeigt sich: Wer sich seinen negativen Emotionen stellt, wer sie achtsam beobachtet und akzeptiert, neigt weniger zu negativen Bewertungen der eigenen Lage, ist also insgesamt ausgeglichener, angstfreier, weniger depressiv verstimmt und somit glücklicher. Akzeptanz und Aufmerksamkeit sind also wichtige Haltungen gegenüber den negativen Gefühlen – die langfristigen Effekte fürs emotionale Wohlbefinden lassen sich nachweisen.

Unsere kognitiven und emotionalen Tools sind also wichtig: Die flexible Anpassung an Situationen und Stimmungen, an emotionale Schwankungen. Emotionale Intelligenz, auch im Sinne von Stimmungsmanagement und Selbststeuerung, sind langfristig effektive Glücksstrategien.

Dazu gehört auch das *affective forecasting*, unsere Fähigkeit, die eigenen emotionalen Zustände zutreffend vorherzusagen. Darin sind wir, wie Daniel Gilbert gezeigt hat, blutige Laien, wenn nicht gar Versager. Wir sind nicht besonders gut darin, unsere zukünftigen emotionalen Zustände einzuschätzen.

Anders gesagt:

Wir wissen erstaunlich oft nicht wirklich, was uns glücklich (oder auch unglücklich) macht. Wir erwarten das Glück von den

falschen Dingen und Ereignissen, und unterschätzen vieles, was uns glücklich machen könnte.

Es gibt viele Hinweise darauf, dass es häufiger die indirekten Wege, die Umwege zum Glück sind,

die uns emotional am stärksten und, wie man heute ja sagt, am nachhaltigsten befriedigen:

- Anstrengungen,
- Herausforderungen,
- Leistungen,
- Mühsal

– die uns, wenn sie zudem intrinsisch motiviert sind, das Flow-Erleben verschaffen, eine besonders nachhaltige

Glücksvariante.

## Gibt es Formen des Glückseins, die falsch, unangemessen, dysfunktional sind?

Es gibt zumindest zwei Arten oder Kontexte von Glück, die mittel- bis längerfristig keinen positiven Effekt auf den Glücklichen haben:

## Glück ist die Dividende für ein engagiertes, ein aktives und reflektiv gelebtes Leben

- Glück, das die sozialen Beziehungen beeinträchtigt,

- Glück, das nicht in Übereinstimmung mit den kulturellen Werten einer Gesellschaft oder Gemeinschaft gesucht wird. Das heißt: **Man kann auf Dauer nicht gegen andere glücklich sein.**

Ein Beispiel für ein sozial dysfunktionales Glücksgefühl wäre

- Stolz,
- Hybris,
- Selbstüberhebung,
- Abgehobensein – und sei es aufgrund einer wirklich herausragenden Leistung oder anderer guter Gründe. Stolz verführt dazu, die Bindung an andere zu kappen, andere („Minderleister“) zu verachten, ihre Bewunderung einzuklagen und aggressiv zu werden. Man muss nicht ausführen, welche Auswirkungen anhaltender hybrider Stolz haben kann. Vice versa gilt aber auch: Die

Abwesenheit negativer sozialer Emotionen wie

- Peinlichkeit,
- Scham,
- Schuld

kann dysfunktional sein – wenn sie eigentlich die „richtigen“ Gefühle wären: Etwa um eigene Fehler zu korrigieren, Wiedergutmachung zu betreiben, Konflikte zu lösen, Kooperation anzubieten, soziale Schäden zu reparieren. Wer solche Gefühle vermeidet, unterdrückt, nicht angemessen ausdrückt, schadet seinem längerfristigen Wohlbefinden, seiner Glücksbilanz, etwa durch Selbstisolation und andere soziale Verluste.

Der kulturelle Kontext von Glück und Glückserleben wird durch drei Dimensionen moduliert:

- der kulturell übliche oder angemessene Erregungs- und Ausdrucksgrad (euphorisch vs. gedämpft, überschäumend vs. Zufriedenheit und stilles Glück)

- die soziale Einbindung (privates Glück vs. Geteiltes Glück und kollektive Harmonie)

- der Grad der persönlichen Glückserfahrung: Inwieweit ist Glück Privatsache, oder

Ausfluss persönlicher Leistung. Welche Rolle spielt beispielsweise das Selbstwertgefühl für das Glücksempfinden.

In allen drei Dimensionen lassen sich etwa zwischen fernöstlichen und westlichen Kulturen deutliche Unterschiede beobachten,

aber auch innerhalb Europas gibt es deutlich Unterschiede. Der Grad von Extraversion ist in westlichen Ländern häufiger mit positiven Emotionen verknüpft.)

Es ist also nicht gleichgültig, wo und wie und warum wir glücklich sind und ob wir es um fast jeden Preis sein wollen..

Glück ist

- eine Überwindungsprämie (Manés Sperber)
- ein Kontrasterlebnis (Sigmund Freud)
- eher eine Frage der Frequenz gegenüber der Intensität von positiven Gefühlen (Dienert)

Ich möchte hinzufügen: **Es gibt immer nur ein qualifiziertes Glück, ein Glück im sozialen Kontext, eine embedded happiness. Glück ist das erfreuliche Nebenprodukt von anderen Aktivitäten. Glück ist die Dividende für ein engagiertes, ein aktives und reflektiv gelebtes Leben.** ■

