

# Seelenruhe mit System

GELASSENHEIT LERNEN



Foto: Stock4B

Wenn es etwas gibt, das wir an Filmhelden bewundern, dann ist das ihre beneidenswerte Contenance in brenzligen Situationen. Doch Gelassenheit ist keine Exklusiveigenschaft von James Bond und Co. Auch jeder Manager kann sich eine Haltung entspannter Coolness gegenüber den Fährnissen und Ärgernissen des Businessalltags aneignen. Wie das geht, zeigt Coach Kai Hoffmann.

**Preview:** ► Die größten Gelassenheitskiller: Was uns heute den letzten Nerv raubt ► Denken auf Distanz: Warum es hilft, auf Abstand zu den eigenen Gefühlen und Gedanken zu gehen ► Alternativprogramm wählen: Wie man es schafft, gedanklich im Hier und Jetzt zu bleiben, statt in Worst-Case-Szenarien abzudriften ► Komfortabler Polstersitz: Warum Klarheit über eigene Werte und Ziele die beste Gelassenheitsversicherung ist

■ In aller Ruhe, so als hätte er alle Zeit der Welt, zündet sich Clint Eastwood im Film „Zwei glorreiche Halunken“ sein Zigarillo an. Dabei könnte ihn die Situation Kopf und Kragen kosten: Der Haudegen muss sich einem Duell stellen. Aber „der Blonde“ weiß, wo er steht, er sieht, wo die Sonne steht und vor allem sieht er, wo seine Gegner stehen. Er ist ein Musterbild an Gelassenheit – und hat damit vielen Managern sehr viel voraus. Diese nämlich sind von solcher Coolness oft weit entfernt. In Konflikten und heiklen Situationen reagieren sie hektisch und unangemessen. Sie verfallen in Ängste, verlieren durch Selbstzweifel jeden Mut und blockieren damit ihre wertvollen Kompetenzen.

Gelassenheit ist heute eine seltene Eigenschaft in der Welt des Managements wie allgemein der Berufswelt. So vergeht kaum ein Tag ohne Schlagzeilen wie „Stress-Opfer resignieren“, „Die Psyche schreit nach Ruhe“ oder „Hektik frisst Seele auf“. Gründe sind neben der Informationsverdichtung immer schnellere, immer enger getaktete und von immer mehr Unterbrechungen gekennzeichnete Arbeitsprozesse. Dem Wissenschaftsjournalisten Ulrich Schnabel zufolge ist die „Epoche der rasant zunehmenden Aufmerksamkeitsstörungen“ angebrochen. Und laut einer Forsa-Umfrage von 2009 geben über 60 Prozent der Menschen Hektik und Unruhe als Hauptauslöser ihrer Stressleiden an.

Bilder, Symbole und Informationsdaten reißen uns täglich aus dem inneren Lot. Noch vor wenigen Jahren war ein Gespräch zwischen zwei Managern auf dem Büroflur für mehrere Minuten ungestört möglich. Heute schielen beide, während sie miteinander reden, gleichzeitig auf ihre Smartphones. Später erinnern sie sich dann kaum noch an das, was der Gesprächspartner

gesagt, geschweige denn, eigentlich gemeint hat. Das Online-Zeitalter macht es schwer, seelisch offline zu gehen.

Doch das menschliche Gehirn kommt mit den ständigen Reizen nur schlecht zurecht. Die Region des Neokortex, Ort der Rationalität, gerät in eine Art Turbodynamik. Daher kommt es dann, dass wir ständig Wirklichkeiten konstruieren. Wir sorgen uns ohne Unterlass, planen, befürchten, vermuten, urteilen ... Unser Verstand arbeitet dabei mit Kategorien, die er kennt, und schöpft aus Vergangenen. Oft sind das vergangene Katastrophen und schlechte Erfahrungen. Das Zukünftige produziert deshalb tendenziell Ängste, vor allem die Angst vor dem Ungewissen.

#### **Größter Gelassenheitskiller: Das ewig ratternde Gedankenkarussell**

Bahn bricht sich diese Angst beispielsweise in Kommunikationssituationen. Hier neigen viele Menschen – auch Führungskräfte – dazu, in ihr Gegenteil und dessen Aussagen allzu viel hineinzuinterpretieren. Da

wirft die etwas sonderbare Mimik eines Mitmenschen gleich die bange Frage auf: „Werde ich noch gemocht?“ Da werden geheimnisvolle Gesten des Chefs angstvoll ausgedeutet: „Werde ich entlassen? Macht die Firma pleite?“ Angstvoll interpretiert wird auch die Lebenswirklichkeit im Allgemeinen: „Wenn das so weitergeht, schwemmt uns die nächste Krise garantiert vom Markt ...“ Dass solche Gedankenspiralen in der Regel zu nichts führen, Gelassenheit dagegen weiterhelfen würde, ist den meisten Führungskräften natürlich bewusst. Und doch fällt es ihnen schwer, gelassen zu sein. Viele haben gar das Gefühl, dass ein Zustand der Gelassenheit für sie unerreichbar ist.

Was diese Getriebenen vergessen, ist, dass sie die Fähigkeit zur Gelassenheit längst besitzen. Denn diese ist uns angeboren. Kinder zum Beispiel können auch noch in der größten Hektik seelenruhig eine Papierblume basteln. Sie besitzen diese Gabe, weil sie eben nicht ständig vorausplanen oder zurückdenken – und damit unweigerlich aus dem Hier und Jetzt herausfallen. Eigentlich könnte



**Der Autor:** Dr. Kai Hoffmann hat seit 1998 in Frankfurt/Main eine Praxis für Coaching, Training und Managerberatung. Er arbeitete lange selbst als Führungskraft und ist seit Anfang der 90er-Jahre Lehrbeauftragter für Philosophie an der Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Frankfurt. Hoffmann berät Firmen v.a. in den Bereichen Führung und Kommunikation, Leadership, Konflikt- und Motivationstraining, Change Management, Supervision und Persönlichkeitsentwicklung. Mitte der 90er-Jahre entwickelte er seine Methode des systemischen Boxcoachings. Kontakt: [www.boxcoaching.de](http://www.boxcoaching.de)

auch unser Erwachsenenalltag voll von „Papierblumen“ sein. Von Tätigkeiten also, auf die wir uns derart achtsam fokussieren, dass das „Was ist, wenn ... - Gedankenkarussell“ in unserem Kopf zum Stillstand kommt.

Der erste Schritt dorthin liegt in der Erkenntnis, dass Reize – innere wie äußere, die Papierblume wie der Kundenanruf – eben nur Reize sind. Unsere Haltung zu

ihnen entscheidet, was wir daraus machen. Gelassen bleibt, wer Reiz und Reaktion zu unterscheiden weiß. Viele Manager aber reagieren auf Reize mit automatisierten Reflexen. Sie versetzen sich damit in eine Art Selbsthypnose. „Oh je, so wie der Kunde durchs Telefon schreit, löst der den Devisen-Deal garantiert auf.“ Diese Selbsthypnose kann zur Selffulfilling Prophecy werden. Sobald wir nämlich solchen Gedanken Glauben schenken, verschmelzen wir mit ihnen.

Das Angst- und Aggressionszentrum des Mandelkerns (Amygdala) im Gehirn produziert dann regelrechte emotionale Wirbelstürme, die alle anderen Gehirnareale beeinflussen. Die Folge: eine mentale Kettenreaktion, die uns entsprechend fühlen und handeln lässt. Wir werden nervös, zweifeln an unseren Fähigkeiten und konzentrieren uns deshalb kaum noch auf unsere Aufgabe. Wir vergessen unsere Kompetenzen und Fähigkeiten. Vor allem lähmt Angst unser kreativ-flexibles Denken. Nicht von ungefähr heißt es: „Angst macht dumm.“ Die Reaktion vieler Betroffener ist dann auch dementsprechend: Sie verhalten sich aversiv, vermeiden Situationen oder gehen unnötig aggressiv gegen andere Menschen vor, sie wehren Meinungen ab und reagieren kurzschlüssig. Die Sache geht schließlich schief – und die nächste negative Erfahrung ist gemacht, die prompt den Weg ins Langzeitgedächtnis findet und sich in ähnlichen Situationen immer wieder Bahn bricht. Denn Erinnerungen an emotional negative Erfahrungen werden zigmal schneller wahrgenommen als positive Erinnerungen.

#### Erste Hilfe: Sich auf die bloße Wahrnehmung konzentrieren

Ein Trick, um aus dieser selbst produzierten Wirklichkeitsverzerrung herauszukommen, heißt: Konzentration auf die augenblickliche Wahrnehmung. Was auch immer wir sehen, hören, fühlen: Es gilt zunächst ein-

## Der Leinwand- und Werte-Sitz-Trick

Wenn äußere Hektik und innere Unruhe oder Angst drohen, stellen Sie sich Folgendes vor:

- ▶ Sie schauen auf die **Leinwand Ihres Kopfkinos**. Und dort sehen Sie den Film „Meine typischen Gedanken und Gefühle in brenzligen Situationen“. Schauen Sie auf Ihre Gedanken und Gefühle wie auf **vorbeiziehende Bilder**. Etwa so: Aha, da zieht der Gedanke „Das wird schlimm“ vorbei und dort „Das schaffe ich nicht“. Atmen Sie bei jedem Gedanken oder Gefühl tiefer als üblich ein und aus.
- ▶ Wenn Sie dennoch in Ihre Gedanken und Gefühle hineintauchen, sich von ihnen mitreißen lassen und sich dann womöglich in Selbstkritik verlieren („Das ist jetzt wieder typisch für mich“), dann holen Sie sich zurück, indem Sie auch dies als **Filmeffekt** betrachten, der kommt und der auch wieder geht.
- ▶ Atmen Sie tief durch und kommen Sie bewusst auf Ihren Sitz zurück. **Stellen Sie sich vor, dass Ihr Sitz gepolstert ist, und zwar mit Ihren Werten und Erfahrungen, Ihrem Wollen und Können**. Sie sitzen auf dem, was wirklich zählt in Ihrem Leben. Das sichert Sie ab vor dem hypnotischen Einswerden mit Ihren Kopffilmen.
- ▶ Befragen Sie sich: **Woraus besteht mein Sitzpolster?**, also konkret: Worauf kommt's mir an? Was will ich erreichen? Was tut mir dabei gut? Was bereichert mich? Was entspricht mir? Wie will ich dabei fühlen, denken und handeln?
- ▶ Stellen Sie einen **Situationscheck** her zwischen dem, was augenblicklich ansteht, z. B. kurzfristige Vorbereitung einer Präsentation, und Ihrem Werte- und Stärke-Sitz: Worauf kommt es mir in der Situation wirklich an? Was will ich optimal bewirken? Wie will ich mich dabei fühlen? Und welche Erfahrungen und Stärken habe ich, die ich hier einbringen kann? (siehe dazu auch Kasten „Werte- und Stärken-Analyse“ auf S. 31)
- ▶ **Entscheiden Sie sich, welchem Gedankenfilm Sie** vor dem Hintergrund Ihres Wollens, Ihrer Werte und Ihrer Erfahrungen **Glauben schenken wollen**, welche Szenen Ihnen gut tun, welche Aktion Sie weiterbringt.
- ▶ Lassen Sie diejenigen Gedanken auftauchen, die für Ihren Gefühlszustand und die Situation förderlich sind (z. B. „Meine Erfahrung sagt: Das werde ich wieder schaffen. Und zwar in Ruhe, konzentriert auf Qualität – und zufrieden mit dem Resultat“).
- ▶ **Handeln Sie Ihren Gedanken über Ihre Werte, Ziele und Ihr Können entsprechend**. Ihre Gefühle werden folgen.



# KOMPETENZ TRAINER

IHR PERSÖNLICHER ERFOLG!

Mit dem Online-Trainingsprogramm  
von Prof. Dr. Volker Heyse

## Das Online-Trainingsprogramm für Ihren persönlichen Erfolg!

- » Schlüsselkompetenzen erkennen und ausbauen
- » Persönlichkeit stärken
- » Beruflichen und privaten Erfolg finden

### Ihr Online-Trainingsprogramm

Der **Kompetenztrainer** steht für:

- » Intensives Selbst-Training in sechs modular einsetzbaren Einheiten
- » Abwechslung und Spannung durch 37 Videobeiträge und Interviews
- » Reizvolles und forderndes Aufgabenspektrum durch 56 Übungen und Tests zur Selbstreflexion
- » E-Learning zur Persönlichkeitsentwicklung, das einem ganzheitlichen, erprobten Ansatz folgt
- » Zeit- und ortsunabhängiges Lernen

### Erfolgreiches Selbstmanagement in 6 Schritten

Die sechs Bausteine des **Kompetenztrainers** führen Sie zu neuen Bereichen Ihrer Persönlichkeit – eine Abenteuerreise kann beginnen.

- » Selbstbildstabilität und Eigenverantwortung
- » Selbstsicherheit und Entscheidungsfähigkeit
- » Kreativität und Innovationsfähigkeit
- » Selbstdistanz und Humor
- » Selbstbeherrschung und Eigenbelastbarkeit
- » Persönliches Wohlbefinden, Genussfähigkeit und Zeitmanagement

### Überzeugen Sie sich selbst

Testen Sie die **KOSTENLOSE DEMOVERSION** des Kompetenztrainers jetzt unverbindlich.

Nutzen Sie die einmalige Selbsttrainings- und Coaching-Möglichkeit und erwerben Sie die Vollversion:

[www.kompetenztrainer.com](http://www.kompetenztrainer.com)

mal, schlicht sinnlich wahrzunehmen. Und zwar, ohne den Reiz gleich zu bewerten, zu deuten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Das schafft Abstand zum Gedankenkarussell und ist einer der wichtigsten Schritte zu mehr Gelassenheit. Denn wer beobachtet, ist nicht verwickelt.

Man kann das sozusagen auf dem Trockenen üben, beispielsweise so: Man konzentriert sich auf einen kürzlich erlebten Vorfall, der einen aufgeregt, geängstigt oder geärgert hat. Man stellt sich den betreffenden Vorfall plastisch vor und spürt intensiv den dadurch erneut ausgelösten Gefühlen nach. So im Korsett der eigenen Gedanken und Gefühle festhängend, schaltet man bewusst um und konzentriert sich achtsam auf den eigenen Atemfluss oder irgendetwas anderes, außerhalb von einem selbst. Dabei verweilt man ein paar Atemzüge lang. Die Energie fließt in die augenblickliche Wahrnehmung und eben nicht in Gedanken über Vergangenes oder Zukünftiges.

Wer dies probierhalber schon öfter versucht hat, dem gelingt es auch im Ernstfall eher, sich nicht in den eigenen Gedankenketten zu verstricken. Eine Führungskraft, die in Verhandlungssituationen beispielsweise sogleich in Selbstzweifel, Ängste oder Befürchtungen abdriftet, wenn der Gesprächspartner die Ellbogen ausfährt, kann versuchen, sich erst einmal schlicht auf Lautstärke und Tonfall des Gesagten zu konzentrieren. Das bewahrt davor, überstürzte ichbezogene Bewertungen anzustellen.

Allerdings wäre es allzu simpel, wenn sich sämtliche destruktiven Gedanken und Gefühle stets auf diese Art ausschalten ließen. Und man sollte auch nicht versuchen, sie zu bekämpfen. Denn, was man bekämpft, bricht sich umso stärker Bahn. Deshalb spielt auch die Haltung gegenüber unwillkürlich auftauchenden angstvollen, furchtsamen, ärgerlichen oder gar panischen Gedanken und Gefühlen eine entscheidende Rolle. Wer ihnen nicht unterliegen will, muss lernen, zu begreifen, was diese Gedanken und

Gefühle sind: nicht die Wirklichkeit, sondern eben bloß Gedanken und Gefühle, die entstehen und wieder vergehen. Mögliche Informationsträger über die gegenwärtige Situation, mit denen man einverstanden sein kann oder eben nicht.

### Gedanken sind bloß Gehirnprodukte

Man kann das einüben, indem man sich seine Gefühle und Gedanken bewusst als pures Kopfprodukt vorstellt: Sobald einen ein Gedanke zu vereinnahmen droht, gilt es, achtsam innezuhalten und still vor sich hin zu sagen: „Hallo Gedanke!“ Man heißt den Gedanken als Gast im eigenen Kopf willkommen und fragt ihn: „Was bringst du mir in meiner gegenwärtigen Situation?“ Dabei atmet man tief ein und aus und vergegenwärtigt sich, dass der Gedanke eine hundertprozentig vorübergehende Erscheinung der Gehirnproduktion ist.

Auch damit schafft man einen inneren Abstand zwischen bewusster Beobachtung und den Gedanken. Eine nützliche Mentaltechnik, die dabei helfen kann, ist die, sich die eigenen Gedanken und Gefühle als Film vorzustellen, der über die Leinwand des Kopfkinos flimmert (siehe auch Kasten S. 28). Mit der Hygiene unserer Psyche läuft es allerdings wie beim Sport: einmal üben bringt nichts. Die Stoiker – kulturgeschichtliche Giganten in Sachen Coolness – exerzierten es schon vor zweitausend Jahren vor: Tägliches, stündliches, ja ständiges Üben führt zur Meisterschaft. Gerade im Berufsalltag bieten sich schwierige, hektische und emotional aufrührende Augenblicke hervorragend als Übungssituation an.

### Konzentriert die Kraft, wo sie hingehört: Klarheit über Werte und Ziele

Die Haltung zählt. Das gilt nicht nur in Bezug auf die Haltung gegenüber den eigenen inneren Abläufen, sondern auch gegenüber den äußeren Reizen. Letztlich geht es um deren Bewertung: Nach welchen Maßstäben wird ein Vorkommnis, eine Aussage, eine Situation bewertet? Wenn die unwillkürlich auftauchenden, oft angstbesetzten Gedanken und Gefühle nicht der rechte Maßstab sind – was dann?

Die Antwort ist: die eigenen Werte und übergeordneten Ziele, also das, was einem wirklich wichtig ist. Wer sich seiner Werte und Ziele bewusst ist, kann in akuten Konfliktsituationen gelassener reagieren. Wer weiß, was er will und seine Werte genau

## Service

### Literaturtipps

► **Thomas Augspurger: Das Lotusblütenprinzip. Gelassenheit im Job durch den Aberl-Effekt.** Haufe, Freiburg 2009, 19,80 Euro.

An der Lotusblüte perlt Schmutz einfach ab. Dasselbe lässt sich in Sachen Psychohygiene lernen, meint der Psychologe Augspurger. Er stellt eine Reihe von Techniken vor, die helfen, gelassen mit Ärger und Kritik umzugehen.

► **Kai Hoffmann: Dein Mutmacher bist Du selbst! Faustregeln gelassener Selbstführung.** Gabler, Wiesbaden 2009, 29,90 Euro.

Boxen dient Hoffmann in seinem Buch als Metapher für mutiges Handeln. Mit Beispielen aus dem Boxsport wie auch dem Businessalltag zeigt der Autor, wie man es schafft, in schwierigen Situationen die Contenance zu wahren.

► **Kai Hoffmann: Mut mit Methode – Strategien für mehr Courage.** managerSeminare 151, Oktober 2010, [www.managerSeminare.de/MS151AR04](http://www.managerSeminare.de/MS151AR04).

Wer kennt es nicht – das miese Gefühl, das sich einstellt, wenn man in einer brenzligen Situation feige gekniffen, eine Entscheidung umgangen oder Dinge abgenickt hat, die einem eigentlich gegen den Strich gehen? Feigheit hat Folgen – vom angeknacksten Selbstbild bis zum Karriereknick. Hoffmann zeigt, wie man gegen die eigene Uncouragiertheit vorgeht.

► **Daniel J. Siegel: Die Alchemie der Gefühle.** Kailash, München 2010, 21,99 Euro.

Der Neurowissenschaftler Daniel J. Siegel stellt auf Basis neuer hirnwissenschaftlicher Erkenntnisse Methoden vor, die helfen, aus eingeschliffenen, destruktiven und blockierenden Denkmustern herauszufinden. Daniel Goleman hat das Vorwort zu diesem Buch geschrieben.

► **Matthias Wengenroth: Das Leben annehmen. So hilft die Akzeptanz- und Commitmenttherapie.** Huber, Bern 2008, 19,95 Euro.

Wengenroth stellt in dem Buch die Akzeptanz- und Commitmenttherapie vor, die dabei unterstützt, aus negativen Gedankenspiralen auszubrechen. Sie tut dies, indem sie hilft, eigene Empfindungen als das wahrzunehmen, was sie sind: Empfindungen, nicht die Realität. Außerdem fußt der Ansatz darauf, dass sich der Klient eigene Werte und Lebensziele klar macht.

kennt, hat gute Chancen, sich in brenzligen Situationen nicht in ängstlichen Gedankenketten zu verheddern. Denn seine Aufmerksamkeit ist auf das höhere Ziel gerichtet. Das holt ihn aus dem Kopfkino mit seinen vergangenheits- und zukunftsbezogenen Warums und Wohins in die Gegenwart zurück, macht handlungsfähig.

Eine Möglichkeit, zu erkennen, von welchen Werten wir unser tägliches Denken, Fühlen und Handeln bestimmen lassen wollen, bietet eine sogenannte Werte- und Stärken-Analyse (siehe Kasten rechts). Sie hilft auch, sich Kompetenzen und Fähigkeiten zu vergegenwärtigen, um mit neuen Situationen klarzukommen.

**Klassische Methode aus dem Coaching:  
Rückgriff auf vergangene Erfolge**

Eine klassische Coachingmethode, die dabei weiterhilft, besteht darin, sich auf solche Situationen zu besinnen, in denen man erfolgreich gehandelt hat oder zumindest so, dass es den eigenen Selbstwert gestärkt hat. Diese Erfahrungen sind so etwas wie lebenspraktische Gebrauchsanweisungen, die wir abrufen können, wenn wir wieder einmal ins Grübeln, Zweifeln und Sorgen kommen. Mit spezifischen Fragen lassen sich die Erfahrungsschätze heben: Wann hat schon einmal geklappt, wovor ich nun zurückschrecke? Was habe ich damals vollbracht? Und wie genau ist mir das gelungen? Welche meiner Fähigkeiten, Stärken, Werte oder Charaktereigenschaften haben zum Erfolg geführt? Hatte ich damals eine wirksam bestärkende Selbsterzählung, die ich aber immer wieder vergesse, wenn ich grübele oder zweifle?

Ein Kundenberater etwa, der unter dem Einfluss kritischer Kunden immer völlig aus

## Anleitung für eine persönliche Werte- und Stärken-Analyse

Unsere Werte, Fähigkeiten und Talente bilden in unserem Leben jene Leitplanken, nach denen wir handeln und unsere Ziele ausrichten sollten. Folgende Fragen können diese persönlichen Potenziale bewusst machen:

- ▶ Welche Art zu leben und zu arbeiten liegt mir wirklich am Herzen?
- ▶ Was hat für mich Bedeutung und verleiht meinem Handeln einen übergeordneten Sinn?
- ▶ Aus welchem Werte-Grund bin ich empfindlich, wenn etwas in mir verletzt wird, beispielsweise durch Handlungen anderer?
- ▶ Wofür gehe ich durchs Feuer und riskiere äußeren Frieden, um inneren Frieden zu bewahren?
- ▶ Nach welchen Werten, Charaktereigenschaften und Fähigkeiten will ich rückblickend mein (berufliches) Leben ausgerichtet haben?
- ▶ Was würde ein guter Bekannter in seiner Trauerfeier-Rede zu meiner Beerdigung als wertvoll hervorheben, wenn er berichtet, wie ich gelebt und gearbeitet habe?
- ▶ Was kann ich wirklich gut? Worauf kann ich mich verlassen und stolz sein?
- ▶ Welche dieser Fähigkeiten macht mich zuversichtlich und sicher, Herausforderungen zu meistern?
- ▶ Wofür will ich von anderen zu Rate gezogen werden?
- ▶ Welche meiner wertvollen Stärken würde ich anderen Menschen besten Gewissens verschreiben?

dem Konzept gerät, kann gegensteuern, indem er sich ins Gedächtnis ruft, was ihm in solchen Situationen, die am Ende positiv ausgegangen sind, weitergeholfen hat. Womöglich kommt er darauf: Neben dem Wunsch, dem Kunden zu helfen und Vertrauen in die Beziehung zu bringen, war dies nicht zuletzt seine Fähigkeit zur Empathie. Vor diesem Hintergrund dürfte es leichter fallen, selbstbezogene Gedanken des Zuschnitts „Der Kunde beschwert sich bestimmt bei meinem Chef. Ich werde gefeuert ...“ zu vergessen und stattdessen ins produktive Handeln zu kommen: „Was kann ich tun, was Ihnen weiterhelfen würde?“

Wer weiß, was er will und was er kann, und seinen Erfahrungen mehr als seinen Gedanken traut, hat einen großen Trumpf in der Hand, wenn es darum geht, allen Fährnissen des Lebens zum Trotz gelassen zu bleiben: Er hat eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung. Von diesem Werte-Polster aus gelingt es leichter, die Gelassenheit auch als einen Erfahrungsschatz in Grenzsituationen erleben zu können. Etwa so wie Clint Eastwoods Blonder aus den „Glorreichen Halunken“. Auch der weiß, was er kann. Und was er will. Und was er im Hier und Jetzt erreichen wird. Und genau deshalb kann er sich im Angesicht des Feindes erst mal seelenruhig seinen Zigarillo anzünden ...

Kai Hoffmann ■

**Kom - Com®**

Seminare und Coachings zu den Themen:

- Burn-out Prophylaxe
- Burn-out Prophylaxe für Führungskräfte
- Stressbewältigung und -vorbeugung
- Anti-Stress-Techniken
- Umgang mit Stress und schwierigen Situationen/Zeitgenossen
- Entschleunigen und „Nein“-sagen lernen

**Kom-Com® Seminare**  
Waldstraße 78d • 22846 Norderstedt • Tel: 040 / 522 21 80 • anfrage@kom-com.de • www.kom-com.de

Gelassenheit und Authentizität im Berufsalltag

## ZEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

mit Dr. oec. HSG Dieter Wartenweiler, Zen-Lehrer  
**20.-22. April 2012**, Kloster Bursfelde, Hann. Münden

Details unter [www.lassalle-institut.org](http://www.lassalle-institut.org)