

# **Resilienz ... bitte was?**

Krisenfest durch schwierige Zeiten kommen

© Sabine Gilliar

Dieses Dokument ist nur für ihren persönlichen Gebrauch gedacht. Kopieren und Vervielfältigen ist nur mit Zustimmung der Autorin erlaubt.

Sabine Gilliar, Gilliar Consulting,  
Moosbergstraße 35, 64285 Darmstadt  
sabine@gilliarconsulting.de  
www.gilliarconsulting.de  
mobil: +49 157 79709021

2025, 1. Auflage

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>Resilienz – Die Zukunftsstärke?</b> .....	<b>6</b>
<i>Die VUCA-Welt</i> .....	7
<i>BANI löst VUCA ab</i> .....	8
<i>Deshalb bringt uns Resilienz besser durch schwierige Zeiten</i> .....	9
<i>Acht Bausteine für mehr Widerstandsfähigkeit</i> .....	10
<b>Achtsamkeit – Wahrnehmen, was ist</b> .....	<b>12</b>
<i>So bekommst du Zugang zu deinen Bedürfnissen</i> .....	13
<i>Das Kopfkino unterbrechen</i> .....	14
<i>Mit Atemübungen den Geist beruhigen</i> .....	14
<b>Akzeptanz – Annehmen, was ist</b> .....	<b>17</b>
<i>Die Geschichte von David Behre</i> .....	18
<i>Akzeptanz setzt Energien frei</i> .....	18
<i>Wie Akzeptanz in der Resilienz funktioniert</i> .....	20
<b>Optimismus – Positiv denken lernen</b> .....	<b>22</b>
<i>Die Schutzfunktion unseres Gehirns</i> .....	23
<i>Zu viele schlechte Nachrichten schlagen auf das Gemüt</i> .....	23
<i>Das Mindset ist entscheidend</i> .....	23
<b>Selbstwirksamkeit – Raus aus der Opferrolle</b> .....	<b>26</b>
<i>Das Zutrauen haben, schwierige Situationen zu bewältigen</i> .....	27
<i>Ein gesundes Selbstvertrauen entwickeln – mit Kohärenz</i> .....	27
<i>Raus aus der Opferrolle</i> .....	28
<b>Verantwortung – Schuld sind immer die anderen</b> .....	<b>31</b>
<i>Schuldsuchende bleiben passiv</i> .....	32
<i>Verantwortung verleiht Kraft</i> .....	32
<b>Netzwerk-Orientierung – Die Kraft des WIR-Gefühls</b> .....	<b>35</b>
<i>Deshalb sind soziale Kontakte wichtig</i> .....	36
<i>Machen uns soziale Kontakte auch glücklicher?</i> .....	36
<i>Kann man das Netzwerken lernen?</i> .....	39
<b>Lösungsorientierung – Weg vom Problemdenken</b> .....	<b>40</b>
<i>Auf das Problem oder die Lösung konzentrieren?</i> .....	41
<i>Wie kann man sein Leben lösungsorientierter gestalten, um resilienter zu werden?</i> .....	41
<b>Zukunftsorientierung – Selbstbestimmt die Zukunft gestalten</b> .....	<b>45</b>
<i>Der Sinn des Lebens</i> .....	46
<i>Deine Vision vom Leben</i> .....	46

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

in der schnelllebigen Welt von heute sind wir ständig neuen Herausforderungen, Veränderungen und Unsicherheiten ausgesetzt. Genau aus diesem Grund möchte ich über ein Thema sprechen, das in dieser Zeit zunehmend an Bedeutung gewinnt – Resilienz.

Die Fähigkeit, sich bei Veränderungen schnell anzupassen, Rückschläge zu überwinden und aus schwierigen Situationen gestärkt hervorzugehen, hilft dabei, belastende Lebensereignisse gut zu bewältigen. Resilienz ermöglicht es, die Wellen des Lebens zu reiten, anstatt von ihnen überrollt zu werden. Egal, ob es sich um persönliche Herausforderungen, berufliche Turbulenzen oder gesellschaftliche Veränderungen handelt.



Abb. 1 Die Acht Bausteine der Resilienz

Doch wie kann das funktionieren? Hat der Mensch die Fähigkeit, Resilienz zu erlernen?

Die gute Nachricht vorweg: Der Mensch kann lebenslang lernen. Immer dann, wenn wir neue Impulse erhalten, hinterlässt dies im Gehirn eine Gedächtnisspur. Häufiges Wiederholen führt zu stabilen neuronalen Vernetzungen, ungenutzte gehen zugrunde.

In diesem E-Book erfährst du, wie du deine Resilienz schrittweise aufbauen kannst. Erlebnisse von Menschen in schwierigen Situationen und praktische Tipps sollen dich inspirieren, deine Widerstandsfähigkeit zu stärken und deine Fähigkeit zur positiven Veränderung zu fördern. In einer Welt, die ständig im Wandel ist, kann Resilienz der Schlüssel sein, um nicht nur zu überleben, sondern auch zu wachsen.

Sabine Gilliar

Darmstadt, den 15. April 2025

# Resilienz

## – Die Zukunftsstärke?

*„Auf schwankendem Boden muss jeder sein inneres und äußeres Gleichgewicht finden.“*

Jems Robert Koko Bi „Swinging Bridge“ 2020,  
10. Internationaler Waldkunstpfad, Darmstadt

# Die VUCA-Welt

Seit den 1980er-Jahren hat uns das VUCA-Konzept begleitet, auf dem agile und selbstorganisierte Denk- und Arbeitslogiken basieren. Es beschreibt die Welt als

- volatil (engl. **volatile**)
- unsicher (engl. **uncertain**)
- komplex (engl. **complex**)
- mehrdeutig (engl. **ambiguous**).

Der Begriff wurde vom US-amerikanischen Militär geprägt, um die veränderten Bedingungen und Herausforderungen in modernen Konfliktsituationen zu beschreiben. Später wurde dieser auf andere Bereiche wie Wirtschaft, Technologie, Politik und Gesellschaft übertragen, um die zunehmende Unsicherheit und Komplexität in der modernen Welt widerzuspiegeln. Die Entstehung von VUCA als Konzept ist eng mit den sich rasch verändernden globalen Rahmenbedingungen verbunden, insbesondere mit der Globalisierung, dem technologischen Fortschritt, der Digitalisierung und dem Aufkommen neuer geopolitischer Mächte.

- **Volatilität** bezieht sich auf die schnelle und unvorhersehbare Veränderung von Rahmenbedingungen und Umständen.
- **Unsicherheit** bezieht sich auf die Schwierigkeit, zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen vorherzusagen.
- **Komplexität** bezieht sich auf die Vielzahl und Verflechtung von Faktoren und Akteuren, die sich auf eine Situation auswirken.
- **Mehrdeutigkeit** bezieht sich auf die Existenz von widersprüchlichen Interpretationen oder Bedeutungen.

In einer VUCA-Welt sind Organisationen und Individuen mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Traditionelle Planungs- und Entscheidungsprozesse können weniger wirksam sein, da sich die Bedingungen schnell ändern können und die Zukunft unsicher ist. Stattdessen erfordert eine VUCA-Umgebung eine flexible und anpassungsfähige Herangehensweise, die in der Lage ist, sich auf Veränderungen einzustellen und Chancen inmitten von Unsicherheit und Komplexität zu erkennen.

# BANI löst VUCA ab

Beeinflusst durch den Klimawandel und die Pandemie hat seit 2020 das **BANI**-Konzept die VUCA-Welt abgelöst. Es ist ein neues, von dem amerikanischen Zukunftsforscher Jamais Cascio<sup>1</sup> auf die Situation angepasstes Modell. Es zielt darauf ab, die aktuellen Entwicklungen (Klimakrise, politische Konflikte, sich verändernde Märkte, neue Technologien uvm.) zu veranschaulichen und verständlicher zu machen – um dann besser reagieren zu können.

**Brittle** (brüchig): Spröde, auf Effizienz getrimmte Systeme zerbrechen, wenn wir versuchen, das letzte bisschen Wert (Geld, Macht, Nahrung, Arbeitsleistung) aus diesen herauszuholen, insbesondere dann, wenn Puffer für den Fall des Scheiterns fehlen.

**Anxious** (ängstlich/besorgt): Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit der Welt erzeugen Ängste und Stress. Menschen und Organisationen stehen unter ständigem Druck, auf schnelle Veränderungen zu reagieren.

**Non-linear** (nicht linear): Aktion und Reaktion stimmen nicht mehr überein oder bedingen sich nicht mehr. Kausalitäten sind nicht mehr gegeben, es gibt keine klare Beziehung mehr zwischen Ursache und Wirkung. So können kleine Aktionen starke positive oder negative Auswirkungen haben.

**Incomprehensible** (unbegreiflich): Wir erleben Ereignisse und Entscheidungen, die uns unbegreiflich oder sinnlos erscheinen: „Wie konnte diese passieren? Oder „Weshalb wurde das so entschieden?“ Selbst wenn wir mehr Informationen erhalten, geben diese uns nicht die richtigen Antworten. Größere Datenmengen können sogar kontraproduktiv sein, weil unser Gehirn sie nicht verarbeiten kann.

Doch wie damit umgehen, wenn alles weniger planbar ist, gewohnte Strukturen zerbrechen, Angst und Sorgen um die Zukunft die Menschen und Organisationen umtreiben?

Lösungsansätze werden heute unter dem Begriff **RAAT** (**R**esilienz, **A**chtsamkeit, **A**daption und **T**ransparenz) zusammengefasst:

- Der Brüchigkeit kann mit **Resilienz** begegnet werden.
- Sorgen und Ängste können mit **Achtsamkeit** gemildert werden.
- Nichtlinearität kann mit kontextbezogener **Adaption** (Anpassung) flexibel begegnet werden.
- Unbegreifliches erfordert **Transparenz**, Wissen und Zutrauen in die eigene Intuition.

# Deshalb bringt uns Resilienz besser durch schwierige Zeiten

Resiliente Menschen können schwierige Situationen und Herausforderungen besser meistern, weil sie auf vorhandene Ressourcen zurückgreifen. Sie sind belastbarer gegenüber Druck und Stress und nutzen schwierige Situationen zur positiven Weiterentwicklung.

Gerade in den heutigen Zeiten (BANI), in denen Strukturen brüchiger werden, gesundheitliche und politische Entwicklungen Ängste schüren, der andauernde Informationsfluss mehr überfordert als Transparenz schafft und wir lernen müssen, uns immer schneller neuen Gegebenheiten anzupassen, ist Resilienz von immer größerer Bedeutung.



## Definition

*Als Resilienz wird die psychische Widerstandskraft bezeichnet, die Menschen befähigt, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen.*

Kurz gesagt: Resilienz hilft uns, mit den Widrigkeiten des Lebens umzugehen.

## Die Kauai-Studie

Doch Resilienz ist nicht nur ein geerbtes „Mindset“ (Denkweise, Mentalität, Geisteshaltung), sie ist auch erlernbar.

Rund ein Drittel der Menschen ist mit angeborenen Fähigkeiten zur Resilienz ausgestattet. Dies belegte 2008 die Kauai-Längsschnittstudie von Emmi Werner und Ruth Smith<sup>2</sup>. Sie wird in der Literatur oft als die älteste und bekannteste Studie zur Resilienz betrachtet. Rund 700 Kinder, alle 1955 auf der Insel Kauai geboren, wurden 40 Jahre lang begleitet und beobachtet. Sie kamen aus asiatischen und polynesischen Familien. Ein Drittel der Kinder lebte mit einer hohen Risikobelastung, wie z. B. chronischer Armut, psychisch erkrankten Eltern oder familiärer Disharmonie.

Von dieser Risikogruppe entwickelte sich wiederum ein Drittel trotz der hohen Risikobelastung gut und zeigte keine Verhaltensauffälligkeiten. Sie hatten protektive Faktoren wie z. B. eine emotionale Bezugsperson, einen stabilen Familienzusammenhalt, eine hohe Schulbildung, hohe Sozialkompetenzen oder positive Selbstwirksamkeitserwartungen.

Diese Studie zeigte somit: Resiliente Verhaltensweisen lassen sich auch unter sehr widrigen Umständen erlernen.

# Acht Bausteine für mehr Widerstandsfähigkeit

Resilienz umfasst acht Bausteine, um besser durch herausfordernde Zeiten zu kommen. Diese können aufeinander aufbauend angewendet oder bei Bedarf selektiv genutzt werden.

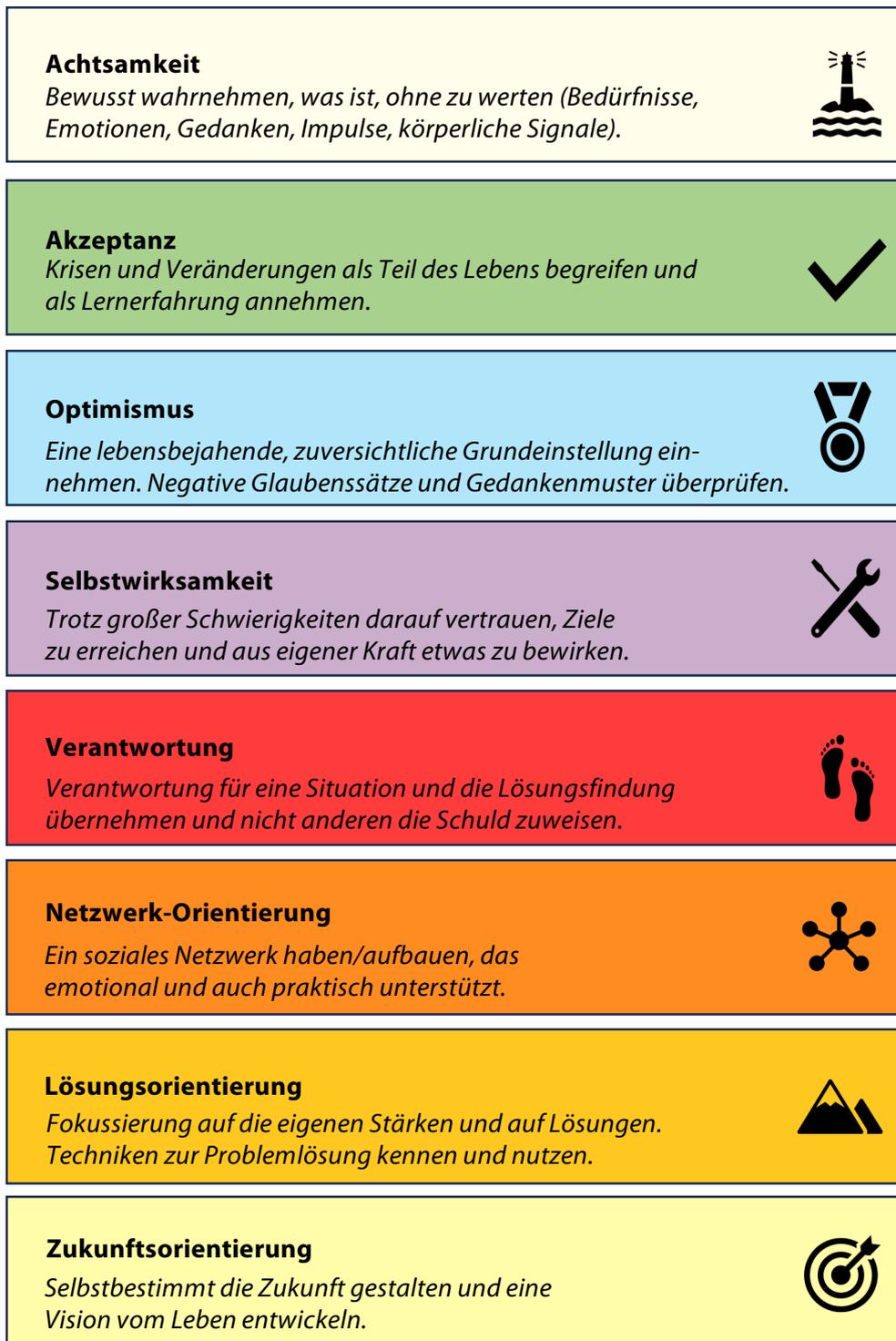


Abb. 2 Acht Bausteine für mehr Widerstandsfähigkeit

- 
- 1 <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
  - 2 Emmy E. Werner, Jessie M. Bierman und Fern E. French: "The Children of Kauai: A Longitudinal Study from the Prenatal Period to Age Ten" (1971)

# Achtsamkeit

– Wahrnehmen, was ist

*„Dein Ziel ist es nicht, mit deinem Verstand zu kämpfen,  
sondern den Verstand zu beobachten.“*

Swami Muktananda

## So bekommst du Zugang zu deinen Bedürfnissen

Vielleicht habt ihr euch schon mit Resilienz beschäftigt und wundert euch, dass andere Autoren lediglich sieben Bausteine aufführen und direkt mit der Akzeptanz starten. Das liegt daran, dass meiner Erfahrung nach das Akzeptieren einer Situation, die ich nicht selbst herbeigeführt habe, ein sehr großer Schritt, oftmals verbunden mit vielen negativen Emotionen, ist.

In schwierigen, herausfordernden Situationen oder gar in einer Krise, wie beispielsweise bei einem Todesfall, Unfall, Krankheit, Scheidung, Kündigung, Konflikt, etc., sind die meisten Menschen nicht sofort handlungsfähig. Geschweige denn, dass sie die Situation sofort akzeptieren und sich sagen können „Es ist, wie es ist, und ich blicke jetzt nach vorne“. Das macht es meiner Erfahrung nach notwendig, dem Baustein der Akzeptanz einen weiteren achten Baustein voranzusetzen - den der Achtsamkeit.

Lasst mich das anhand eines Beispiels aus der Praxis erläutern: Ein Klient von mir - nennen wir ihn Sebastian, 35 Jahre, Teamleiter in einem mittelständischen Unternehmen - hatte genau dieses Problem der Akzeptanz. Sebastian hatte sich auf eine ausgeschriebene Führungsposition in seinem Unternehmen beworben. Seine Chancen schätzte er hoch ein, denn er hatte besonders in den letzten zwei Jahren hart dafür gearbeitet. Die Zusage bekam jedoch ein Kollege, der sich aus seiner Sicht viel weniger engagiert hatte und zudem kürzer im Unternehmen war. Sebastian war sauer auf die Entscheider und die „WARUM-Frage“ beschäftigte ihn. Seinen Unmut lud er bei Kolleginnen und Kollegen ab und trug ihn auch ins Private. Auch die innerlichen Zwiegespräche ließen ihn nicht mehr zur Ruhe kommen. Er war in einer Negativ-Spirale, der Zustand der Frustration verfestigte sich bei ihm. Sebastian lief Gefahr, im Umgang mit seinen Vorgesetzten an Souveränität zu verlieren: Sein inneres Wechselbad der Gefühle bewegte sich zwischen Angriff (Aggression) und Flucht (Rückzug/Distanzaufbau). Mit diesen extrem negativen Gefühlen kam er zu mir ins Bewerbungscoaching und suchte Unterstützung, denn er „wollte es denen zeigen“ und unbedingt weg von der Firma, die sein Talent nicht erkannte.

Sebastian war nicht in Balance und es wäre nicht klug gewesen, aus einer solchen starken Emotion heraus zu handeln. Egal, in welche Richtung.

## Das Kopfkino unterbrechen

Für Sebastian war es wichtig, dass er zur Ruhe kam. Viele Menschen verlieren sich aber im **Gedankenwandern**. Sie sind permanent gedanklich in der Vergangenheit oder in der Zukunft. Untersuchungen haben ergeben, dass die meisten Menschen rund 50 % ihrer Zeit in Gedanken nicht in der Gegenwart sind. In schwierigen Situationen äußert sich das oft in Grübeleien oder dem sogenannten „Kopfkino“. Der Geist kommt nicht zur Ruhe. Er ist permanent mit **Vergangenheitsfragen** beschäftigt: „Warum ist das passiert?“, „Wie hätte das verhindert werden können?“ Oder mit **Zukunftsfragen**: „Wie soll ich das allein schaffen?“, „Wie kann dies funktionieren?“ Oder mit einem **Wunsch**: „Ich hätte so gerne mein altes Leben zurück.“, „Ich will, dass alles wieder gut wird.“ Wir versuchen etwas zurückzubekommen, das nicht möglich ist, oder uns plagen Zukunftsängste. Für Sebastian war die Absage ein Imageverlust und er wusste nicht, wie er auf Dauer mit dieser „Niederlage“ wieder selbstbewusst im Unternehmen arbeiten konnte. Doch das war ihm zu dieser Zeit noch nicht bewusst.

## Mit Atemübungen den Geist beruhigen

Um zur Ruhe zu kommen, um die eigenen Bedürfnisse überhaupt erst wahrnehmen zu können und um sich zu fokussieren können, hilft Achtsamkeit. Sie ist auch als „Mindfulness“ bekannt, eine psychologische und spirituelle Praxis. Sie zielt darauf ab, das Bewusstsein für den gegenwärtigen Moment zu schärfen und eine nicht-wertende Haltung gegenüber den eigenen Gedanken, Gefühlen und Empfindungen zu entwickeln.

Der Mensch ist die meiste Zeit in seinem Leben im **Autopiloten-Modus** unterwegs. Alles, was wir tagtäglich tun, geschieht überwiegend aus dem Unterbewussten heraus. Doch wir müssen meistens nicht sofort handeln. Wenn wir unser Reiz-Reaktions-Muster unterbrechen, haben wir die Chance, anders und in vielen Fällen klüger zu reagieren.

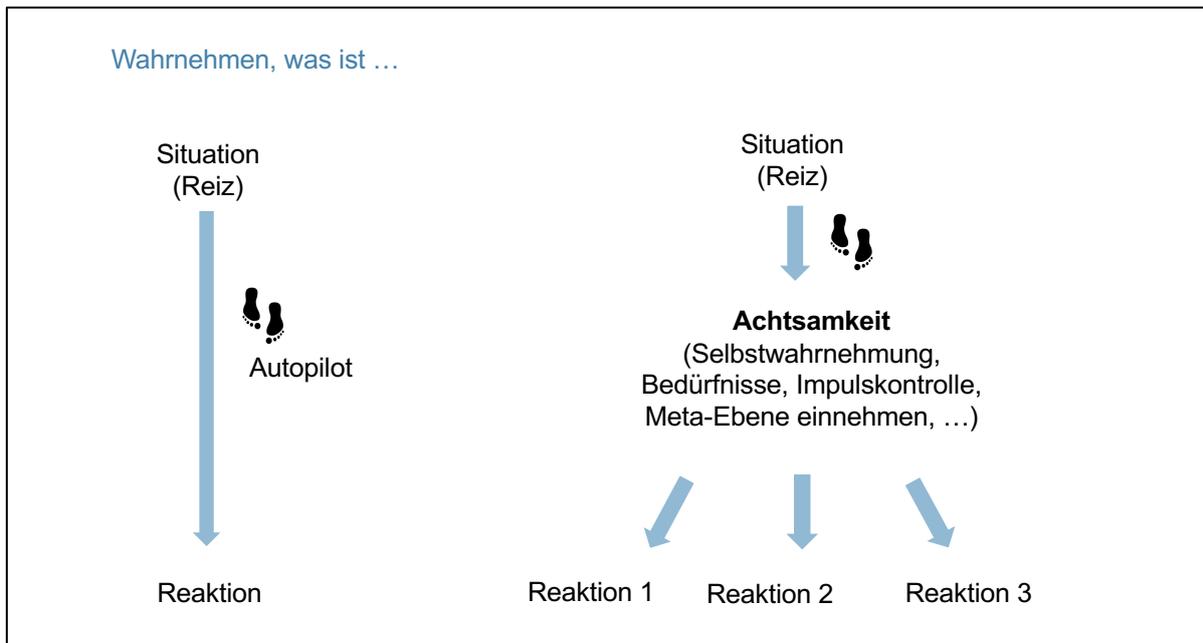


Abb. 2 Reiz-Reaktions-Muster

Dies erreichen wir beispielsweise über die Atmung. Bei **formellen** Achtsamkeitsübungen, wie zum Beispiel beim Meditieren, liegt die Konzentration auf dem Atem, Körperempfindungen oder anderen Aspekten des gegenwärtigen Moments.

Das Zentrum für Achtsamkeit in Köln<sup>1</sup> und auch einige Krankenkassen (TK<sup>2</sup>, BARMER<sup>3</sup>) bieten ihren Mitgliedern und auch anderen Interessierten kosten- und werbefreie Achtsamkeitsübungen an.

**Informelle** Übungen beziehen sich auf Momente im Alltag, in denen der Mensch bewusst und ohne Ablenkungen handelt - wie zum Beispiel bewusstes Essen, Gehen oder Zuhören.

Achtsamkeit ist eine wirksame Methode, um die Negativspirale zu unterbrechen. In unserem Fallbeispiel musste sich Sebastian erst einmal der eigenen Gefühle bewusst werden. Das Erkennen und Benennen der eigenen Gefühle („ich bin gekränkt, ich fühle mich nicht gesehen, ich bin von mir enttäuscht, weil ich meine Fähigkeiten nicht überzeugend vermittelt habe, ...“), in der Fachsprache „Affect Labelling“ genannt, schafft Distanz zur Situation.

Nachdem sich Sebastian seiner „Weh-Gefühle“ bewusst war und zur Ruhe kam, konnte er mehrere Handlungsoptionen entwickeln und entscheiden, was für ihn der richtige Schritt ist. Er war froh, dass er nicht seinem ersten Impuls folgte, der auf Enttäuschung und Rachedgedanken fußte.

Regelmäßig Achtsamkeit zu praktizieren, kann sowohl auf die körperliche als auch auf die psychische Gesundheit positive Auswirkungen haben. Dazu gehören Stressreduktion, verbesserte

Konzentration, emotionale Ausgeglichenheit, erhöhte Resilienz, eine bessere Bewältigung von Ängsten und Depressionen, eine gesteigerte Selbstakzeptanz sowie verbesserte zwischenmenschliche Beziehungen.

---

- 1 Zentrum für Achtsamkeit, Köln  
<https://zentrum-fuer-achtsamkeit.koeln/gratis-downloads-gefuehrte-meditationen>
- 2 TK, <https://meditation.ecoach.tk.de/>
- 3 BARMER, 7-Mind-App, <https://www.7mind.de/>

# Akzeptanz

## – Annehmen, was ist

*„Radikale Akzeptanz beruht darauf, die Illusion der Kontrolle loszulassen und Dinge so anzunehmen, wie sie jetzt sind, ohne zu urteilen.“*

Marsha M. Linehan

## Die Geschichte von David Behre

Vor ein paar Jahren hat mich die Geschichte von David Behre, einem paralympischen Spitzensportler, den ich als Gastredner zum Thema Motivation auf einem Bildungskongress der Versicherungswirtschaft erlebt habe, sehr beeindruckt. Sie ist nicht nur ein Beispiel für Motivation, sondern erzählt auch von außergewöhnlicher Resilienz.

2007 war David Behre, damals 20 Jahre alt, mit dem Rad unterwegs. Er fuhr über einen Bahnübergang. Die Schranken waren geöffnet, doch sie hätten zu sein müssen. Der Zug erfasste ihn und schleifte ihn 100 Meter mit sich.

Von dem Aufprall bemerkte der Lokführer nichts und fuhr ahnungslos weiter. David lag nach dem Horror-Unfall in einem Gebüsch. Nach rund drei Stunden wurde er wach und bemerkte, dass er keine Unterschenkel mehr hatte. Er ist am Bahndamm hochgerobbt und sah von dort aus eine Wohnsiedlung. Er rief um Hilfe und eine Frau fand ihn gerade noch rechtzeitig.

Nur wenige Tage nach seinem Unfall sah er - noch im Krankenhaus liegend - einen Fernsehbericht über den ebenfalls unterschenkelamputierten Sprinter Oscar Pistorius<sup>1</sup>, der mit seinen Unterschenkelprothesen in der Weltspitze lief. „Das will ich auch machen und ganz vorne mitlaufen“, entschied Behre und begann zu trainieren. Er wurde Europa- und Weltmeister und belegte bei den Paralympischen Spielen 2016 mit der Staffel den ersten Platz<sup>2</sup>. Heute arbeitet er als Motivationstrainer, veröffentlichte seine Biografie „Sprint zurück ins Leben“ und unterstützt ebenfalls Betroffene als Peer (dt. Experte aus Erfahrung, Genesungsbegleiter) bei der Organisation „Diagnose Lebensfroh“.<sup>3</sup>

David Behres außergewöhnliche Willensstärke zeigte sich in den Tagen unmittelbar nach seinem Unfall. Damals traf er die Entscheidung, wie sein Leben aussehen sollte. Er dachte nicht an das, was er verloren hatte, sondern an das, was er in Zukunft erreichen will.

## Akzeptanz setzt Energien frei

Sicher, es ist nicht einfach, schwierige Situationen und große Veränderungen anzunehmen. Vor allem „von jetzt auf gleich“ gelingt es den wenigsten Menschen. Vielmehr ist es ein Prozess, den Elisabeth Kübler-Ross<sup>4</sup> als die sogenannte „Veränderungskurve“ beschrieben hat. Diese umfasst die emotionalen Reaktionen und Phasen, die Betroffene durchlaufen, wenn sie mit schwerwiegenden Veränderungen konfrontiert werden.

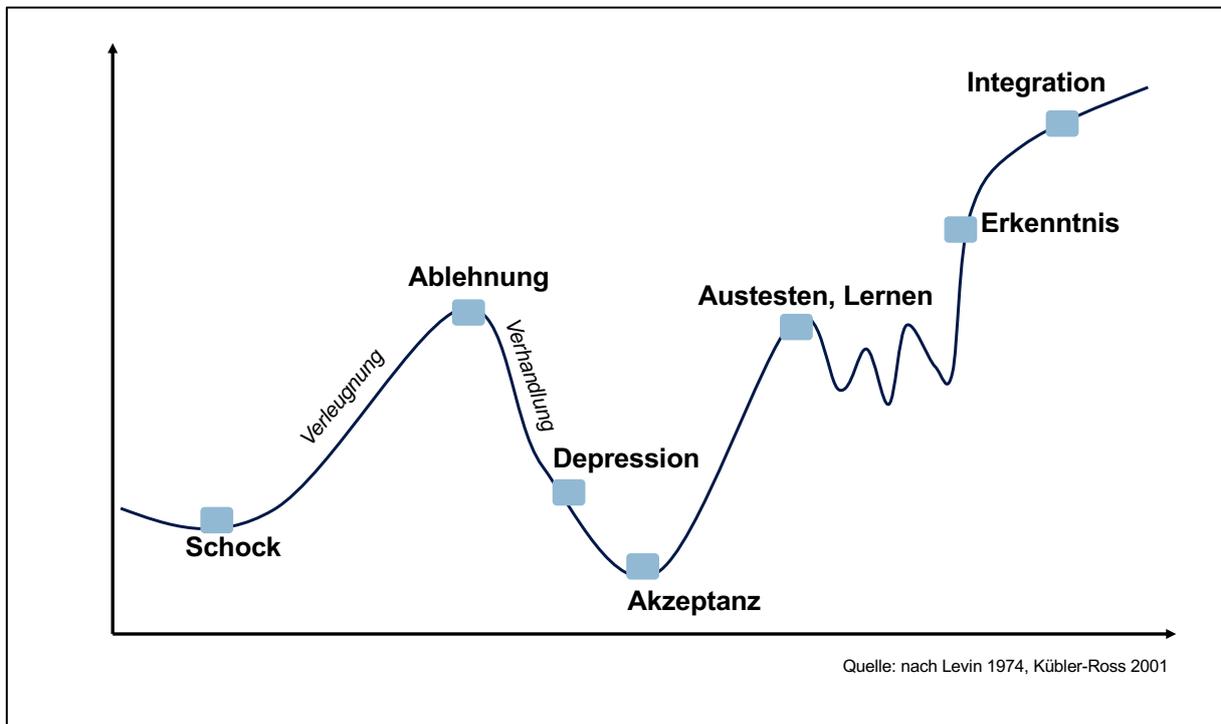


Abb 3. Der Ablauf von Veränderungsprozessen

Ursprünglich wurde das Modell zur Trauerbewältigung nach Todesfällen entwickelt. Da Menschen bei Veränderungen ähnliche Gefühle und Reaktionen haben, wurde es auch auf andere Lebensbereiche und Change-Prozesse (Veränderungsprojekte in Unternehmen) übertragen:

1. **Schock:** In der ersten Phase haben Menschen Schwierigkeiten zu akzeptieren, dass etwas Wesentliches passiert ist. Manchmal sind sie vorübergehend in einer Art Schockstarre, um sich vor dem schmerzhaften Gefühl zu schützen.
2. **Verleugnung:** Sie neigen dazu, die Realität der Veränderung oder des Verlusts zu leugnen, und haben Gedanken wie „Das kann doch nicht wahr sein!“ oder bei einer betrieblichen Veränderung, beispielsweise einem Stellenabbau im Unternehmen, „So schlimm kann es doch nicht um die Firma stehen!“
3. **Ablehnung:** In dieser Phase können Menschen wütend über die Veränderung oder den Verlust sein. Sie suchen möglicherweise nach Schuldigen oder projizieren ihre Wut auf andere, auch wenn diese nichts mit der Situation zu tun haben. Der Zorn kann als eine Art Bewältigungsmechanismus dienen, um mit der Frustration und Hilflosigkeit umzugehen.
4. **Verhandlung:** In der vierten Phase versuchen die Betroffenen oft, eine Vereinbarung oder einen Kompromiss mit der Veränderung oder dem Verlust zu finden. Sie versuchen eine Lösung zu finden oder „Wenn-nur“-Szenarien durchzuspielen, in der Hoffnung, die Situation zu ändern oder den Verlust rückgängig zu machen. Zwei Beispiele dafür: Wenn sich David Behre beispielweise am Gedanken „Wenn ich nur besser aufgepasst hätte ...“ verkrampft festgehalten hätte. Oder wenn ein Mitarbeitender im Falle einer betrieblich

bedingten Kündigung „Wenn ich nur mehr gezeigt hätte, wie wichtig ich für die Firma bin“ verbissen hätte.

5. **Depression:** In dieser Phase können Menschen eine tiefe Traurigkeit oder Depression erleben. Sie akzeptieren allmählich die Unvermeidlichkeit der Veränderung oder des Verlusts und können sich überwältigt fühlen, weil sie sich den schmerzhaften Gefühlen stellen.
6. **Akzeptanz:** Die letzte Phase ist die Akzeptanz. Hier beginnen Menschen, die Veränderung oder den Verlust zu akzeptieren und Frieden mit der neuen Realität zu finden. Dies bedeutet nicht, dass sie nicht mehr trauern oder nicht mehr traurig sind, sondern dass sie die Veränderung akzeptieren und bereit sind, sich an die neuen Umstände anzupassen.
7. **Austesten, Erkenntnis und Integration:** Nach dem Akzeptieren folgt das Austesten neuer Wege (Lernen), die Erkenntnis, dass diese neuen Wege eine (gute) Option sein können, und die Integration in den Alltag.

Das Modell der Veränderungskurve ist keine starre Vorhersage der Reaktionen auf Veränderungen, sondern kann dabei helfen, die Vielschichtigkeit von Veränderungen und deren Einfluss auf die Gefühle und das Verhalten der Menschen zu erfassen. Auch durchläuft nicht jeder alle Phasen in der gleichen Reihenfolge oder erlebt jede Phase vollständig. Menschen können zwischen den Phasen auch mal hin und her wechseln oder eine Phase überspringen.

## Wie Akzeptanz in der Resilienz funktioniert



### **Realistische Wahrnehmung**

Erkenne die Realität an, anstatt sie zu leugnen oder zu ignorieren. Das hilft dir dabei, Illusionen oder falsche Hoffnungen abzubauen und stattdessen eine klare Sicht auf die Situation zu entwickeln.

### **Emotionale Verarbeitung**

Erkenne deine Emotionen in dieser schwierigen Situation an, um sie zu verarbeiten. Erlaube dir Trauer, Wut, Scham, Angst oder Verwirrung zu empfinden, ohne sich von ihnen überwältigen zu lassen. Durch die bewusste Auseinandersetzung mit diesen Emotionen kann eine gesunde Verarbeitung stattfinden.

### **Anpassungsfähigkeit**

Mach dir bewusst, dass Veränderung ein natürlicher Teil des Lebens ist, und sei bereit dich anzupassen, um in einer neuen Realität erfolgreich zu navigieren.

### **Loslassen von Kontrolle**

Akzeptanz beinhaltet oft das Loslassen des Bedürfnisses nach vollständiger Kontrolle über eine Situation. Es gibt Dinge, die außerhalb deiner Kontrolle liegen. Sei bereit, loszulassen und dich auf das zu konzentrieren, was du beeinflussen kannst.

### **Perspektivenwechsel**

Versuche die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, anstatt dich in negativen Gedankenschleifen zu verfangen. Dadurch ist es dir möglich, auch neue Einsichten zu gewinnen und Lösungswege zu finden.

### **Bewältigungsstrategien entwickeln**

Verschwende keine Energie darauf, gegen die Realität anzukämpfen, sondern nutze diese, um konstruktive Wege zu finden, mit der Situation umzugehen. Berücksichtige dabei auch frühere, erfolgreiche Bewältigungsstrategien in anderen Situationen, die sich übertragen lassen.

Veränderungen, schwierige Situationen oder gar Krisen sind Aspekte des Lebens. Doch erst wenn wir innerlich in Widerstand dazu gehen, wird daraus Leid. Je eher wir die Realität anerkennen, desto eher schaffen wir es, die aktuelle Situation anzunehmen, und nach vorne zu blicken und unsere Gegenwart und Zukunft zu gestalten, statt in einer Opferhaltung zu verharren.

Wo würde David Behre heute wohl stehen, wenn er sich immer noch sein altes Leben zurückwünschen würde? Wenn er immer noch damit hadern würde, dass ausgerechnet ihm das passiert ist, und er in der Trauer um seinen Verlust hängengeblieben wäre?

- 
- 1 Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Oscar\\_Pistorius](https://de.wikipedia.org/wiki/Oscar_Pistorius)
  - 2 Team Deutschland, Paralympics, <https://www.teamdeutschland-paralympics.de/athletinnen/details/david-behre>
  - 3 Diagnose Lebensfroh, <https://diagnose-lebensfroh.de/David-Behre/>
  - 4 Wikipedia, Elisabeth Kübler-Ross, [https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth\\_Kübler-Ross](https://de.wikipedia.org/wiki/Elisabeth_Kübler-Ross)

# Optimismus

## – Positiv denken lernen

*„Der Mensch ist das Produkt seiner Gedanken. Er ist und wird, was er denkt.“*

Mahatma Gandhi

## Die Schutzfunktion unseres Gehirns

Unser Gehirn ist darauf ausgerichtet, Gefahren zu erkennen, um so unser Überleben zu sichern. Es scannt permanent und unterbewusst mit allen Sinnesorganen, was um uns herum geschieht, und erzeugt so zwölf Millionen Impulse pro Sekunde.

Jede Unregelmäßigkeit nimmt es wahr. Beispielsweise wenn uns ein anderer Autofahrer beim Überholen auf der Autobahn einen Moment zu nahe kommt. Wir bemerken das sofort und sind in Alarmbereitschaft. Und das ist in diesem Moment auch gut. Weniger hilfreich wäre es, wenn wir beim Einsteigen ins Auto unaufhörlich daran denken würden, was alles passieren kann.

## Zu viele schlechte Nachrichten schlagen auf das Gemüt

Auch in anderen Lebensbereichen schadet es uns, wenn wir uns dauernd mit Negativem umgeben, zum Beispiel beim Nachrichtenkonsum. Egal auf welchen Kanälen wir unterwegs sind: Nachrichten über Krieg, Umweltkatastrophen, Unfälle und Infektionswellen erreichen uns tagtäglich auf unterschiedlichste Weise. Menschen, die sogenanntes „**Doomscrolling**“ betreiben, verbringen sehr viel Zeit damit, negative digitale Nachrichten zu lesen. „Doom“ bedeutet so viel wie Unheil/Untergang und als „scrolling“ bezeichnet man das Blättern/Wischen auf dem Smartphone oder am Computer.

Mit dem Wunsch, Informationslücken zu schließen, um negative Gefühle wie Angst und Furcht zu überwinden, verstärken sich durch die zahlreichen pessimistischen und negativen Schlagzeilen und Informationen wiederum die negativen Gefühle. So entsteht für die Betroffenen ein Teufelskreis, wodurch das Verhalten zu einer Gewohnheit werden kann.

Um diesen Automatismus zu unterbrechen, müssen wir uns re-fokussieren und bewusst Positives wahrnehmen, denn unser Gehirn filtert positive Erlebnisse und gute Informationen eher weg.

## Das Mindset ist entscheidend

Ein weiteres Praxisbeispiel: Felix M. war 20 Jahre alt, als er eine schlechte gesundheitliche Diagnose erhielt. Er musste nun regelmäßig Medikamente nehmen und seine Lebensgewohnheiten umstellen. In den ersten Wochen nach der Diagnose haderte er stark mit seiner Situation und fragte sich: „Warum ich? Ich will mein altes Leben zurück. Nichts geht mehr!“ Für ihn war das Glas nur noch halb voll und es fehlte ihm an Zuversicht, dass er trotz seiner Diagnose ein gutes Leben führen kann.

Um optimistisch in die Zukunft blicken zu können und nicht in eine Depression zu verfallen, musste er bewusst Positives wahrnehmen. Aus diesem Grund machte es sich Felix zur Gewohnheit, sich jeden Abend etwas Zeit zu nehmen, um die folgenden Satzanfänge zu vervollständigen:

- Gefreut hat mich heute, dass ...
- Gelungen ist mir, dass ...
- Ich bin dankbar dafür, dass ...
- Ich habe heute etwas Positives erlebt, und zwar ...
- Ich habe heute für jemand anderen etwas Gutes getan, und zwar ... (so holt man sich aus der Opfer-Rolle).

Schnell merkte er, dass er gesundheitlich doch nicht so stark eingeschränkt war wie befürchtet. Felix konnte nach wie vor all seinen bisherigen Aktivitäten nachgehen. Er musste lediglich mehr Pausen einlegen. Die meisten Tage hatten für ihn mehr Gutes als Schlechtes zu bieten. Wie bei Felix kann das Hilfsmittel der vervollständigten Satzanfänge so dazu beitragen, das Mindset zum Positiven hin zu verändern.

Mein Tipp: **„Journaling“** (dt. Tagebuch schreiben). Halte alle deine Gedanken in einem kleinen Notizbuch fest. Etwas aufzuschreiben entlastet und ist ein kreativer Prozess. Fünf Minuten täglich oder einmal in der Woche 15 Minuten sorgen dafür, dass du dich regelmäßig reflektierst und Positives bzw. Erfolge bewusster wahrnimmst.

Eine andere Möglichkeit, um den Fokus zu verändern und dich in Dankbarkeit zu üben, ist die Methode der **„drei Kieselsteine“**. Stecke diese jeden Morgen in deine linke Hosentasche. Ziel ist es, dass sie im Laufe des Tages in die rechte Hosentasche wandern. Und das tun sie immer, wenn dir etwas gelungen ist oder du etwas Positives erlebt hast. Regelmäßiges Üben von Dankbarkeit beeinflusst bestimmte Regionen im Gehirn positiv. Das haben Forscher von der University of Indiana<sup>1</sup> mit der Hilfe von Gehirn-Scans belegt.

Die Wissenschaft nennt diese Fähigkeit „erfahrungsabhängige Neuroplastizität“. Ganz plakativ im Falle von Felix ausgedrückt: Legen Menschen ihren Fokus darauf, was nicht mehr möglich ist, bilden sich im Gehirn Strukturen, die offener für Defizit- und Angst-Erfahrungen sind. Lenken sie ihr Bewusstsein auf positive Erlebnisse, Chancen und ihre Stärken, entwickeln sich im Gehirn positive neuronale Strukturen. Diese Sichtweise ist wesentlich gesünder, denn sie reduziert Stress.

- 
- 1 National Library of Medicine: "The effects of gratitude expression on neural activity" (2016), <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26746580/>

# Selbstwirksamkeit

## – Raus aus der Opferrolle

Christa Daum Fotografie©

*„Du bist die Summe der Lösungen, die du bisher im Leben gefunden hast.“*

Gerald Hüther

## Das Zutrauen haben, schwierige Situationen zu bewältigen

An dieser Stelle möchte ich euch von einer Situation erzählen, die ich vor einigen Jahren selbst erlebt habe. Damals war ich im Kundenservice eines Versicherungsunternehmens für das Qualitätsmanagement am Standort Wiesbaden verantwortlich. Als ein noch größeres Versicherungsunternehmen die Firma kaufte, wurde ein Beratungsunternehmen beauftragt, um Synergien zu heben und die bisherige Struktur auf Notwendigkeit zu überprüfen. Alle nicht wertschöpfenden Bereiche wurden in Frage gestellt, so auch das Qualitätsmanagement. Das Beratungsunternehmen führte Interviews mit unserem gesamten Team durch. Der damalige Vorstand des Ressorts bat mich zudem um eine schriftliche Stellungnahme, in der ich ausführen sollte, „weshalb das QM-Team nicht wegrationalisiert werden sollte“. Ich verteidigte also meine eigene Daseinsberechtigung.

Das blieb meinem Team nicht verborgen und die Situation schürte bei Einigen große Ängste um ihre berufliche Zukunft. Mir war klar, dass ich mit allen regelmäßig über unsere Zukunft sprechen musste, auch wenn ich diese selbst noch nicht kannte. Denn: Nach den Interviews und meinem Statement hörten wir wochen- und monatelang nichts. Parallel empfahl mir mein direkter Vorgesetzter „in Deckung zu gehen, um nicht aufzufallen“. In einer solchen schwierigen Situation darf man das Zutrauen nicht verlieren, die Situation bewältigen zu können.

## Ein gesundes Selbstvertrauen entwickeln – mit Kohärenz

Resiliente Menschen wehren sich nicht gegen Veränderungen, sondern aktivieren ihre Ressourcen, um die Veränderungen besser bewältigen zu können. Zentraler Punkt ist sogenannte Kohärenz – die Überzeugung und Zuversicht eines Menschen, dass alles in seinem Leben prinzipiell verstehbar, sinnvoll und zu bewältigen ist - auch Veränderungen und schwierige Situationen.

Das Konzept des „Kohärenzgefühls“ (auch „Sense of Coherence“ oder SOC genannt) entwickelte Aaron Antonovsky<sup>1</sup> im Rahmen seiner Forschung zur Salutogenese, einem Ansatz in der Gesundheitsforschung.

Das Kohärenzgefühl besteht aus drei Hauptkomponenten:

- **Verstehbarkeit** (Comprehensibility): Die Fähigkeit von Menschen, ihre Lebenssituation zu verstehen und zu strukturieren.
- **Bewältigbarkeit** (Manageability): Die Überzeugung, dass Menschen die Ressourcen und Fähigkeiten haben, um mit den Anforderungen des Lebens umzugehen.

- **Sinnhaftigkeit** (Meaningfulness): Die Überzeugung, dass die Herausforderung und die Auseinandersetzung damit sinnvoll sind.

## Raus aus der Opferrolle

Während dieser schwierigen Zeit für mein Qualitätsmanagement-Team sprach ich regelmäßig mit allen aus dem Team über deren Sorgen, die mit dieser Situation verbunden waren, sowie über einen möglichen Plan B für das Team und jeden Einzelnen. Dabei fokussierten wir uns auf unsere Stärken. So hat der Teamgeist nie gelitten und in mir reifte die Idee, einen Vorstoß zu wagen ...

### Kohärenz-Check

Mit Hilfe des Kohärenz-Checks von Prof. Dr. Jutta Heller, veröffentlicht in ihrem Buch „Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke“<sup>2</sup>, können schwierige Situationen und Herausforderungen analysiert werden. Dabei wird jede der drei Kohärenz-Komponenten auf Stimmigkeit (JA/NEIN) überprüft. Unterscheidet dabei eure eigene Sicht von der eurer Mitmenschen. Überlegt bei jedem NEIN, was ihr und andere benötigen, damit ihr JA sagen könnt.

Im meiner damaligen Situation, in der es um die Auflösung des QM-Teams ging, fiel meine Analyse so aus:

Verstehbar (Ja / Nein)?	
Eigene Sicht	Sicht anderer
<p><b>NEIN</b>, die Auflösung ist für unser Team nicht nachvollziehbar, denn wir haben seit Jahren durch verbesserte Prozesse, ein positives Beschwerdemanagement, durch qualitätsgeprüfte Prozesse, eine gute Fehlerkultur, etc. wirtschaftlichen Nutzen für die Firma generiert.</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Die handelnden Personen der neuen Organisation kennen uns und unseren Nutzen nicht. Diesen müssen wir vermitteln.</p>	<p><b>JA</b>, das übernehmende Unternehmen spart Kosten durch den Wegfall unseres Teams (Einsparung von Personalkosten).</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Der übernehmenden Organisation müssen wir vermitteln, dass wir zum Beispiel durch unsere Arbeit Fehler minimieren und gleichzeitig die Qualität erhöhen, was die Kosten nicht erhöht, sondern sogar senkt.</p>

Bewältigbar (Ja / Nein)?	
Eigene Sicht	Sicht anderer
<p><b>NEIN</b>, wenn wir uns weiterhin still verhalten, werden wir auf jeden Fall aufgelöst und/oder die Stimmung im Team wird schwieriger. Vielleicht orientieren sich einige Mitarbeitende neu und wenn unser Team dann weiterhin existiert, fehlt qualifiziertes Personal.</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Wir müssen einen Vorstoß wagen und unsere/n Vorteile/Nutzen präsentieren, z. B. die ISO-Zertifizierung aller drei neuen Standorte des Ressorts. Dadurch können wir zur Wertschöpfung beitragen.</p>	<p><b>JA</b>, eine Auflösung ist schnell beauftragt und die Kosteneinsparung der Berater ist ein sogenannter „Quick-Win“ (dt. schneller Erfolg).</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Wir müssen dringend den Entscheidern den Nutzen unseres Teams aufzeigen. Dadurch können wir einen konkreten Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens(-Zusammenschlusses) leisten.</p>

Sinnvoll (Ja / Nein)?	
Eigene Sicht	Sicht anderer
<p><b>NEIN</b>, denn wir verlieren vielleicht ein Team von Fachexperten und Expertise in Sachen Qualitätsmanagement in der Dienstleistung, da unser Unternehmen das erste zertifizierte Versicherungsunternehmen auf dem deutschen Markt ist.</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Wir sichern unsere Zukunft und übertragen unsere Expertise durch die Erweiterung der Zertifizierung auf drei weitere Standorte mit unterschiedlichen Kulturen und Prozessen.</p>	<p><b>JA</b>, denn bislang kennen die neuen Vorstände die Vorteile eines QM-Systems nicht.</p> <p><b>Was wir tun müssen:</b> Wir unterbreiten den Vorschlag, dass durch Ausweitung der Zertifizierung die Prozesse an allen Standorten vereinheitlicht werden, die Qualität verbessert werden kann und Kosten gesenkt werden können. Es dürfte zumindest einen Versuch wert sein, denn es kostet die Verantwortlichen kein zusätzliches Beraterhonorar, da wir die Expertise im Team haben.</p>

Abb 4. Situationsanalyse mit dem Kohärenz-Check

Wie ihr seht, liefert eine solche Analyse auch gleichzeitig gute Argumente und Ansatzpunkte für euer weiteres Vorgehen.

### Wie ging es für das QM-Team weiter?

Als QM-Team hatten wir drei Jahre zuvor am Standort Wiesbaden die DIN EN ISO 9001-Zertifizierung erreicht. Ich schrieb unseren Vorstand an und unterbreitete ihm den Vorschlag, den Hauptstandort und die durch den Firmenzusammenschluss neu hinzugekommenen Standorte - somit

das gesamte Ressort - als kulturbildende, prozessverbessernde Maßnahme in einem Zwei-Jahresprojekt ebenfalls zu zertifizieren - ohne zusätzliche externe Beraterkosten, da das Team das nötige Wissen dazu hatte.

Nach drei Monaten des Wartens bekam ich vom Vorstand das „Go“ für das Projekt. So kam mein Team gut durch diese schwierige Zeit und unser Fokus darauf, was wir beeinflussen konnten, wurde belohnt. Die Zukunft des Qualitätsmanagement-Teams war gesichert. Und das ISO-Siegel erhielten wir innerhalb der geplanten zwei Projektjahre.

Diese Geschichte soll euch inspirieren, auch in schwierigen Situationen zu überlegen, welche Schritte oder auch nur welchen ersten Schritt ihr gehen könnt, um eure Situationen zu verändern und somit euren Bedürfnissen in diesem Moment besser gerecht zu werden. Auch wenn ihr nicht die gesamte Situation verändern könnt, holt ihr euch mit einem ersten Schritt aus der Ohnmacht der Opferrolle heraus und werdet (wieder) Gestalter eures Lebens.

Führt den Kohärenz-Check doch mal für eine eurer aktuellen Herausforderungen durch.

**Herausforderung/ Situation:**

<b>Verstehbar: Ja / Nein</b>		<b>Bewältigbar: Ja / Nein</b>		<b>Sinnvoll: Ja/ Nein</b>	
Eigene Sicht	Sicht anderer	Eigene Sicht	Sicht anderer	Eigene Sicht	Sicht anderer

- 
- 1 BZgA, Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Aaron Antonovsky, <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/salutogenese/>
  - 2 Prof. Dr. Jutta Heller: „Resilienz – 7 Schlüssel für mehr innere Stärke“ (7. Auflage, 2018), GU-Verlag

# Verantwortung

**– Schuld sind immer die anderen**

*„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.“*

Molière

## Schuldsuchende bleiben passiv

Wer Verantwortung für sein Handeln übernimmt, trägt auch die Konsequenzen und möglichen negativen Auswirkungen. Diesen unangenehmen Folgen zu entgehen, kann für manche Menschen als Vermeidungsstrategie der sinnvollere Weg sein. Denn Menschen neigen dazu, ihr Selbstwertgefühl zu schützen. Wenn sie Fehler machen oder in Schwierigkeiten geraten, kann es einfacher sein, die Schuld auf andere zu schieben, um das eigene Selbstbild aufrechtzuerhalten.

Auch ein Mangel an Selbstreflexion und die Fähigkeit, die eigenen Handlungen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen, kann dazu führen.

Alle diese Schutzmaßnahmen wirken nur kurz und können im schlimmsten Fall durch Vermeidungsstrategien (Alkohol, Drogen, Tabletten oder Ablenkung wie exzessiver Sport, Fernsehkonsum, etc.) verstärkt werden. Letztlich verbessern sie die Situation nicht, sondern verschlimmern diese.

## Verantwortung verleiht Kraft

Sobald man Verantwortung für sein Handeln übernimmt und Handlungsspielräume erkennt, verlässt man die Opferrolle. Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Du bist nicht mehr von anderen abhängig, sondern entscheidest selbst, was für dich richtig ist.
- Dein Wohlbefinden hängt nicht davon ab, wie dich andere behandeln.
- Dein Selbstwert kommt wieder ins Gleichgewicht.
- Du kannst künftig flexibler auf schwierige Situationen reagieren.
- Eigenverantwortung zu übernehmen, führt zu innerer Stärke.
- Du stärkst deine Selbstwirksamkeit.

## Überprüfe deine Glaubenssätze

Verantwortung zu übernehmen, kann man lernen. Dabei ist es wichtig, die eigenen Denkmuster und Glaubenssätze zu überprüfen.

- Lebst du das Leben, das du dir wünschst?
- Wie selbstbestimmt bist du? Oder lässt du dich von den Erwartungen anderer leiten?
- Was fehlt dir noch in deinem Leben? Oder wovon möchtest du weniger haben?

An einem meiner Seminare zum Zeit- und Selbstmanagement nahm vor ein paar Jahren eine junge Frau teil. Sie war verheiratet, hatte eine kleine Tochter und arbeitete Vollzeit in einer anspruchsvollen Position. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete ihr Mann Teilzeit und betreute nachmittags die Tochter.

Ihr Hauptgrund für die Seminarteilnahme war, dass sie keine Zeit für Hobbies und eigene Bedürfnisse hatte. Sie lebte mit ihrer Familie in einer ländlichen Gegend im eigenen Haus mit großem Wintergarten. Das Paar kümmerte sich zudem um das geerbte Haus und Grundstück der Eltern sowie einen Wald, der im Besitz der beiden war.

Die junge Frau berichtete, dass sie allein für das Fensterputzen im eigenen Haus mehrere Tage Urlaub nehmen musste. Der viele Besitz forderte nach Feierabend und am Wochenende all ihre Kraft und die ihres Mannes. Wenn überhaupt, kam sie am Sonntagnachmittag ihrem Hobby Handball nach, indem an Mannschaftsspielen teilnahm. Die junge Frau hatte für alles Verantwortung übernommen, nur nicht für sich selbst und ihre Bedürfnisse.

In einem ersten Schritt überprüften wir ihre Glaubenssätze und arbeiteten heraus, welche davon sinnvoll und welche eher destruktiv waren. Zwei Glaubenssätze waren bei ihr sehr stark ausgeprägt und verhinderten eine Veränderung am meisten:

- Das Erbe muss erhalten werden.
- Wir auf dem Land lassen andere nicht zu sehr in unser Privatleben blicken. Eine Putzfrau könnte Privates in die Nachbarschaft tragen.

Die junge Frau beschloss als erste Maßnahme keine private Putzkraft aus der Region, sondern eine externe Firma mit dem Fensterputzen zu beauftragen und damit Erfahrung zu sammeln. Außerdem wollte sie mit ihrem Mann besprechen, wie sie den Betreuungsaufwand für das geerbte Haus reduzieren könnten. Es waren kleine Schritte, jedoch in die richtige Richtung. Ich bot ihr an, mit „Ab-heute-Sätzen“ zu arbeiten, um sukzessive Veränderungen herbeizuführen. Was steckt dahinter?

Meist formulieren wir Ziele als Wünsche: „Ich kümmere mich nicht mehr um alles selbst.“ Solche Aussagen sind aber viel zu vage und unkonkret formuliert. Außerdem sind sie auch nicht motivierend. Viel besser sind positiv formulierte Vorhaben:

- **„Ab heute** beauftrage ich eine Fensterputz-Firma und nutze die gewonnene Zeit für das Handballtraining.“

Weitere Beispiele?

- **„Ab heute** reduziere ich die Arbeit auf dem Elterngrundstück, indem ich einen Mäh-Roboter für den Rasen anschaffe.“
- **„Ab heute** mähe ich unseren Rasen nur noch alle zwei Wochen und ignoriere die Blicke der Nachbarn.“

**Ab-heute-Sätze bringen uns in neue Routinen** und haben eine besonders starke Wirkung, wenn sie enthalten, was wir dadurch gewonnen haben. Probiert es mal aus!

#### **ÜBUNG:**

**Welche negativen Glaubenssätze begleiten und hindern dich daran, Verantwortung für dich zu übernehmen oder dein Verhalten zu ändern?**

**Welche „Ab-heute-Sätze“ bringen dich dazu zu handeln?**

# Netzwerk-Orientierung - Die Kraft des WIR-Gefühls

*„Wenn du schnell gehen willst, geh alleine. Wenn du weit kommen willst, geh mit anderen.“*

Afrikanisches Sprichwort

## Deshalb sind soziale Kontakte wichtig

Die Basis einer guten Netzwerk-Orientierung sind soziale Kontakte. Diese brauchen wir bereits mit der Geburt. Denn ohne die Zuwendung anderer Menschen sind wir nicht lebensfähig. Durch die Unterstützung von Eltern und Mitmenschen können sie soziale Kompetenzen entwickeln. Sie sind die Basis für den Aufbau tragfähiger Beziehungen im Erwachsenenalter. Wir brauchen sie, um unsere **persönliche Entwicklung** zu fördern.

Erst durch die Interaktion mit anderen Menschen können wir besser verstehen,

- wer wir sind.
- wie wir uns von anderen unterscheiden.
- wo wir uns in der Welt wohlfühlen.

Resiliente Menschen haben meist einen unverstellten Blick auf sich selbst. Sie sind reflektiert und kennen sich selbst besonders gut.

## Machen uns soziale Kontakte auch glücklicher?

Forscher der US-amerikanischen Universität Harvard<sup>1</sup> sind der Frage nachgegangen, was Menschen brauchen, um ein glückliches Leben zu führen.

In einer Langzeitstudie haben sie über drei Generationen hinweg eine Gruppe von Menschen und ihre Nachkommen begleitet. Alle Studienteilnehmer wurden regelmäßig befragt und medizinisch untersucht. Die Ergebnisse hat Dr. Robert Waldinger, Professor für Psychiatrie an der Harvard Medical School, zusammen mit Mark Schultz in dem Buch „The Good Life: Lessons From The World's Longest Scientific Study Of Happiness“ veröffentlicht.

Die Forscher ermittelten, dass „gute Beziehungen Stressregulatoren sind. Wenn Menschen etwas Schlimmes passiert, geht der Körper in Alarmbereitschaft. Ist da jedoch jemand, der dir zuhört und mit dem du darüber sprechen kannst, beruhigt sich dein Geist und dein Körper. Dein Stressniveau sinkt. Deshalb sind nicht eine erfolgreiche Karriere, Sport oder eine gesunde Ernährung die wesentlichen Faktoren für ein glückliches und resilientes Leben, sondern gute Beziehungen zu anderen Menschen.“

Netzwerke haben in jedem Abschnitt meines Lebens schon immer eine große Rolle gespielt. Sie haben mir **soziale und emotionale Unterstützung** ermöglicht, denn in meiner Kindheit und Jugend waren die Verhältnisse im Elternhaus eher schwierig. Deshalb suchte ich früh meine

Vertrauenspersonen und Ansprechpartner im Freundeskreis, bei Eltern von Freundinnen, im Sportverein oder im Jugendclub.

Im **beruflichen Kontext** gaben mir Netzwerke **Zugang zu Ressourcen** wie zum Beispiel Informationen, Finanzmanagement, Arbeitsmöglichkeiten oder Fachkenntnissen:

- Von zwei meiner Jobs in meiner Zeit als Angestellte habe ich über Netzwerke erfahren.
- Meine Fachkenntnisse als Qualitätsmanagerin vertiefte ich durch den Beitritt in ein Berufsnetzwerk, der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. Dort war ich fast 20 Jahre lang auch über meine Zeit als QM-Leiterin hinaus aktiv.
- Auch heute als freiberufliche Trainerin spielen Netzwerke eine wichtige Rolle für mich, sei es durch kollegialen Austausch mit anderen Beratenden, durch Weiterempfehlung von Kolleg:innen und Kund:innen oder bei ganz praktischen Fragen wie der Steuererklärung oder IT-Support.
- In Zeiten der Krise ist es besonders wichtig, auf bereits etablierte Beziehungen zurückgreifen zu können, um Unterstützung zu erhalten und Lösungen zu entwickeln. Als ich im Jahr 2023 durch Krankheit eine Zeit lang ausfiel, fand ich schnell, auch durch Empfehlungen, ein Netzwerk aus kompetenten Ärzten. Mein großartiger Familien- und Freundeskreis hat mich auf ganz fantastische Art durch diese Zeit getragen. Zu all dem bekam ich außergewöhnlich viel Unterstützung durch meine Kund:innen, die ihre Termine fast alle auf 2024 schieben und sich - wenn es möglich war – keine andere Trainerin suchten.

### **Ohne Invest geht nichts**

Beim Netzwerken gilt das Prinzip „Geben und Nehmen“. Das Pflegen von **sozialen Kontakten braucht Zeit und Energie, doch es lohnt sich**. Es ist Beziehungsarbeit und bedeutet, dass man ein Netzwerk nicht nur bei Bedarf kontaktiert und es dann wieder in der Versenkung verschwinden lässt, wenn das persönliche Anliegen geklärt ist. Die Menschen fühlen sich dann möglicherweise benutzt.

**Außerdem ist es hilfreich, wenn das Netzwerk schon vorhanden ist, wenn man es braucht, und nicht erst erarbeitet werden muss.**

Wichtig ist dabei die Unterschiedlichkeit der Menschen. Wenn in deinem Netzwerk nur Menschen sind, die deine Meinung unterstützen, läufst du Gefahr, sogenannte „Bestätigungsfehler“ zu machen. Suche dir bewusst Menschen, die andere Sichtweisen haben, und sieh diese als Bereicherung, nicht als Angriff.

## Visualisiere dein Netzwerk

Nimm ein großes Blatt Papier und unterschiedliche Farbstifte zur Hand oder erstelle eine Mind-Map auf deinem PC.

1. Male einen Kreis für dich selbst in die Mitte des Blattes.  
Gruppieren mit weiteren Kreisen die für dich wichtigen privaten und beruflichen Personen und Gruppen um dich herum. Variiere die Kreisgröße und Positionen auf dem Blatt je nach Wichtigkeit der Personen.
2. Bewerte anschließend die Verbindungen durch die folgenden Zeichen:
  - ++ Für Verbindungen, die dich stärken.
  - + - Für neutrale Verbindungen.
  - Für Verbindungen, die dir Energie entziehen.
3. Entscheide anschließend, welche Vernetzungen du intensivieren/reduzieren/aufgeben/neu aufbauen möchtest, und notiere sie auf dem Blatt.
4. Überlege danach, was du konkret machen wirst, um dein Netzwerk, deine Beziehungen zu aktivieren und zu stabilisieren, und notiere sie auf dem Blatt.



# Kann man das Netzwerken lernen?

An dieser Stelle ein eindeutiges JA von mir! Du musst nicht massenhaft Kontakte in deinem Netzwerk haben. Für manche Menschen ist weniger mehr.



## Tipps, die dir das Netzwerken erleichtern:

- Was ist deine persönliche Zielsetzung? Überlege dir, was du durch den Aufbau des Netzwerks erreichen möchtest.
- Wer soll Teil deines Netzwerks sein? Suchst du Gleichgesinnte, Andersdenkende oder Menschen, die schon dort sind, wohin du willst (Mentoren)?
- Finde passende Anlässe zum Netzwerken. Das kann firmenintern ein gemeinsames Mittagessen, Betriebssport oder ein Firmenevent sein. Außerhalb des Unternehmens kannst du den Besuch von Messen, Vorträgen, Weiterbildungen, etc. zum Netzwerken nutzen, sowohl online als auch offline.
- Bereite dich auf das Netzwerken vor. Überlege dir, wie du dich in wenigen Worten bei deinen Gesprächspartnern vorstellen kannst und worüber du dich inhaltlich austauschen möchtest.
- Überprüfe dein bestehendes Netzwerk. Wie kannst du es ausbauen? Wer fehlt?
- Biete Unterstützung an? Gutes Netzwerken beruht auf Geben und Nehmen. Kennst du nützliche Kontakte, die du empfehlen kannst? Teile dein Wissen, aber sei vorsichtig mit Ratschlägen. Gib sie nur Menschen, die dich darum bitten.
- Pflege deine Kontakte und tausche dich regelmäßig aus. Setze dir Erinnerungen, um dich bei deinen Netzwerkkontakten von Zeit zu Zeit zu melden.

---

1

Helmi Krappitz, Merkur.de: „Harvard-Forscher erforschen das Geheimnis eines glücklichen Lebens“, <https://www.merkur.de/welt/harvard-forscher-gluek-leben-glueklich-beziehungen-92029329.html>

# Lösungsorientierung

## – Weg vom Problemdenken

*„Probleme kann man niemals mit denselben Denkweisen lösen,  
durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein

## Auf das Problem oder die Lösung konzentrieren?

Professor Dr. Peter Kruse († 1. Juni 2015) war ein deutscher Psychologe und lehrte als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Er beschrieb 2008 die „8 Regeln für den totalen Stillstand“<sup>1</sup> für Unternehmen. Regel Nr. 5 („Fangen Sie bloß nicht an, nach Lösungen zu suchen - Sie könnten Erfolg haben“) besagt, dass wir wahrlich auf der Stelle treten, wenn wir uns nur auf die Suche nach dem wahren Schuldigen machen und uns unnachgiebig auf das Analysieren des Problems konzentrieren. Eine Regel, die besonders gerne in deutschen Unternehmen gelebt wird.

Was lernen wir daraus? Akzeptieren, was ist und den Blick nach vorne richten - das ist die einzig zielführende Richtung. Denn wenn man in der Problemorientierung bleibt und nach Schuldigen sucht, erhöht man nur dein „Leid“. Es gilt die Formel:



Schmerz + Widerstand = Leid

## Wie kann man sein Leben lösungsorientierter gestalten, um resilienter zu werden?

Um Herausforderungen lösungsorientierter meistern und ein resilienteres Leben führen zu können, sollte man sich die folgenden sechs Verhaltensweisen angewöhnen:

### 1. Ressourcen und Stärken herausarbeiten

Nimm dir regelmäßig Zeit, um über deine Stärken und Ressourcen nachzudenken. Was kannst du gut? Welche Fähigkeiten und Talente hast du? Indem du dir deiner Stärken bewusst wirst, kannst du sie gezielt nutzen, um Probleme zu lösen. Auf welche Ressourcen hast du möglicherweise auch schon erfolgreich in anderen schwierigen Situationen zurückgegriffen?

## Was sind deine 5 Stärken/Ressourcen, um Probleme zu lösen?

1.

2.

3.

4.

5.

## 2. Negative Glaubenssätze positiv umformulieren

Achte auf deine innere Stimme. Ermutige dich selbst und konzentriere dich auf positive Gedanken. Denke nicht "Das schaffe ich nie", sei stattdessen konstruktiv und sage dir: "Ich finde einen Weg finden, das zu schaffen".

## Verwandle deine negativen Glaubenssätze in positive:

**Alt**

**Neu**

1.

2.

3.

## 3. Erreichbare Ziele setzen

Werde frei von den Erwartungen anderer und setze dir klare und erreichbare Ziele. Sei dir deiner Wünsche und Visionen bewusst. Oft limitieren wir uns selbst, indem wir uns ein Ziel setzen und schon im nächsten Schritt an all das denken, was uns an der Umsetzung hindert. Wenn es dir so ergeht, probiere mal die Walt-Disney-Strategie aus: „Träumen – Planen – Kritisieren“.

Walt Disney<sup>2</sup> war so erfolgreich, weil er es verstand, zu träumen und seine Träume zu planen. Erst dann kam der Kritiker in ihm zum Zug. Dieser durfte den Plan kritisieren, aber nicht die Idee. Wir träumen auch, aber meist kritisieren wir den Traum und planen erst gar nicht.

Probiere es mal aus:

1. Was wäre die ideale Lösung (Traum)?
2. Welche Schritte musst du gehen, um dein Ziel zu erreichen (Plan)?
3. Welche Schritte sind unrealistisch, was fehlt noch, ..., damit der Plan gelingt (Kritik)?

PS: Durch das Erreichen kleiner Etappenziele kannst du dir immer wieder Erfolgserlebnisse verschaffen, die dich motivieren und dein Selbstvertrauen stärken.

#### **4. Kreativität zulassen**

Gib dir selbst Raum, kreativ zu sein. Probiere neue Hobbys aus oder suche nach neuen Wegen, alltägliche Aufgaben zu bewältigen. Kreatives Denken hilft dir, neue Perspektiven und Lösungswege zu entdecken.

#### **5. Flexibilität bleiben**

Lerne, flexibel zu bleiben und dich an Veränderungen anzupassen. Übe dich darin, Pläne zu ändern und alternative Wege zu finden, wenn etwas nicht wie erwartet funktioniert.

#### **6. Aus Fehlern lernen**

Betrachte Fehler nicht als Niederlagen, sondern als Lernchancen. Analysiere, was schiefgelaufen ist, und überlege, was du daraus lernen kannst. Diese Erkenntnisse helfen dir, in Zukunft besser vorbereitet zu sein.

Die Wege erfolgreicher Menschen sind selten linear, sondern geprägt von Rückschlägen. Das lehrt uns auch Richard Branson, Gründer und Vorstand der Virgin Group. Er verließ mit 15 Jahren die Schule und gründete das Magazin *Student*. Er gründete das Musiklabel *Virgin Records*, später die

Fluggesellschaft *Virgin Atlantic Airways* und im Jahr 2021 flog er mit der Raumkapsel VSS Unity selbst ins All.

Sein damaliger Lehrer prophezeite ihm, dass er entweder im Gefängnis landen oder Millionär werden würde. Businessinsider<sup>3</sup> zitiert ihn 2016 mit der folgenden Aussage: „Meine Mutter hat mir immer beigebracht, **nicht mit Reue zurückzublicken, sondern nach vorne zu gehen**. Wie viel Zeit die Menschen damit verbringen, über ihre Fehler nachzudenken, anstatt ihre Energie für ein anderes Projekt zu nutzen, erstaunt mich immer wieder. Es macht mir Spaß, ALLE meine Virgin Unternehmen zu leiten - ein Rückschlag ist nie eine schlechte Erfahrung, sondern nur eine Lernkurve.“

Beginne noch heute damit, diese sechs Verhaltensweisen in deinen Alltag einzubauen. Du wirst schnell merken, dass du Herausforderungen viel lösungsorientierter angeht und mit neuer Energie und Zuversicht meisterst.

- 
- 1 Prof. Dr. Kruse, Youtube: „8 Regeln für den totalen Stillstand“, [https://www.youtube.com/watch?v=4f\\_mIRns2U](https://www.youtube.com/watch?v=4f_mIRns2U)
  - 2 Walt Disney, Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Walt\\_Disney](https://de.wikipedia.org/wiki/Walt_Disney)
  - 3 Richard Branson, Businessinsider, <https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/22-geschaeftsfuehrer-erzaehlen-von-ihren-besten-ratschlaegen-2016-10/>

# Zukunftsorientierung

– Selbstbestimmt die Zukunft gestalten

*„Mein Interesse gilt der Zukunft, weil ich den Rest meines Lebens darin verbringen werde.“*

Charles Kettering

# Der Sinn des Lebens

In einem meiner Seminare stelle ich den Teilnehmenden die Frage nach dem „Sinn des Lebens“: Wozu sind wir auf der Welt? Was motiviert uns? Weshalb machen wir die Dinge, die wir tun (Karriere, Kinder zeugen, Bungee-Jumping, Impro-Theater spielen, Fremdsprachen lernen, ...)? Eine bedeutende Frage ...

Sobald wir auf die Welt kommen, exponieren wir uns anderen und der Umwelt. Wie zum Beispiel das Kleinkind, das den Löffel fallen lässt, und Papa hebt ihn auf. Das den Löffel wieder fallen lässt und Papa hebt ihn wieder auf ... Das Kind hat dadurch ein

**Selbst-ERLEBNIS:** „Wenn ich den Löffel fallen lasse, hebt ihn Papa auf.“

und die daraus resultierende

**Selbst-ERKENNTNIS:** „Ich habe Macht über Papa“ oder „Ich werde durch meinen Papa unterstützt.“

Als Erwachsene treten wir beispielsweise eine neue Führungsposition an, um zu erfahren, was wir in dieser Position alles bewirken können (**Selbst-ERLEBNIS**). Haben wir genug gelernt und wissen, wozu wir fähig sind, oder wir können nichts mehr verändern bzw. uns weiterentwickeln (**Selbst-ERKENNTNIS**), streben wir nach einer neuen Herausforderung.

Die Selbsterkenntnis liefert uns neue Informationen über unser **ICH**: Wer bin ich und wozu bin ich fähig? Darum geht es unser Leben lang - uns selbst kennenzulernen. Dabei variiert der Wunsch nach Selbst-ERLEBNISSEN und -ERKENNTNISSEN von Mensch zu Mensch. Die einen brauchen viel davon, die anderen weniger und manche sind Vermeider.

## Deine Vision vom Leben

Für ein gelingendes, zufriedenes Leben müssen wir in der Gegenwart leben und die Zukunft gestalten. Hilfreich ist es dabei, sich Ziele zu setzen. Was willst du in deinem Leben erlebt oder erlernt haben? Formuliere deine Vorhaben so, als hättest du sie schon erreicht. **Was** willst du **bis** wann **wie** erreicht haben? Daraus kannst du dann ableiten, was du für die Umsetzung machen musst.

### **Ein einfaches Beispiel:**

Mein Ziel: *„Ende 2025 habe ich mir einen Grundwortschatz Spanisch erarbeitet, um mich als Reisende im Land verständigen zu können.“*

### **Meine Schritte zur Umsetzung:**

- Entscheiden, ob ich eine Sprach-App nutze oder einen Kurs besuche.
- Wenn ich mich für eine Sprach-App entscheide: Jeden zweiten Tag 30 Minuten Zeit zum Lernen einplanen.
- Wenn ich mich für einen Sprach-Kurs entscheide: einmal Woche zusätzlich zwei Stunden Zeit zum Lernen fest im Kalender einplanen.
- Einmal pro Woche eine spanische TV-Sendung anschauen.
- ...

### **Ein Beispiel für eine schwierigere Situation:**

Du bist in einer Branche tätig, die derzeit starke Umsatzeinbrüche hat. Dein Arbeitgeber kündigt dir betriebsbedingt. Du hast eine Familie, sorgst dich um die finanzielle Sicherheit und befürchtest, in ein „mentales Tief“ zu fallen.

Dein Ziel: *„Ich habe geklärt, wie ich finanziellen Schaden von mir abwenden bzw. minimieren und meine Tage positiv gestalten kann.“*

### **Meine Schritte zur Umsetzung wären:**

- Ich suche mir praktische Unterstützung (Fachanwalt für Arbeitsrecht) und
  - kläre alle meine finanziellen Fragen bzw.
  - welche Forderungen ich stellen kann und
  - was meine nächsten rechtlichen Schritte sein sollten.
- Ich suche mir mentale Unterstützung, denn die Kündigung belastet auch mein Selbstwertgefühl.
- Da ich ab sofort freigestellt bin und meine bisherige Tages-Struktur weggefallen ist, gebe ich meinem Tag eine neue Struktur, um nicht in ein Loch zu fallen.
- Ich aktualisiere meinen Lebenslauf und prüfe die Stellenangebote in den Stellenbörsen.
- ...

Die Zukunftsorientierung im Rahmen von Resilienz bezieht sich auf deine Fähigkeiten, positiv und konstruktiv in die Zukunft zu blicken und zu planen - trotz aktueller Herausforderungen und Rückschläge.

Fünf Schlüsselkomponenten sind dabei wichtig:

1. **Positives Zukunftsbild:** Damit du dir trotz gegenwärtiger Schwierigkeiten eine optimistische und positive Vision von der Zukunft bewahrst, ist es wichtig, dass du daran glaubst, dass sich die Dinge verbessern können und du selbst einen Beitrag dazu leisten kannst.
2. **Proaktives Handeln:** Setze dir Ziele und bereite dich proaktiv auf zukünftige Herausforderungen vor. Stell dir vor, du hast das Problem zufriedenstellend gelöst (denken in Ergebnissen = Definition of done). Was hast du getan, um das Problem zu lösen? Das hilft dir, ins Handeln zu kommen.
3. **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Versuche dich schnell auf neue Situationen einzustellen und zu reagieren, statt Vergangenen und Unwiederbringlichem hinterherzutrauern.
4. **Langfristiges Denken:** Resilienz erfordert auch das Denken in langfristigen Perspektiven. Treffe nachhaltige Entscheidungen, die auch in der Zukunft tragfähig sind, anstatt dich nur auf kurzfristige Lösungen zu konzentrieren.
5. **Innovationsbereitschaft:** Sei bereit, neue Wege zu gehen und innovative Lösungen zu finden (Selbst-ERLEBNISSE). Das kann bedeuten, die eigene Komfortzone verlassen zu müssen. Das erzeugt manchmal Ängste, doch dort liegt auch dein Lernpotenzial (Selbst-ERKENNTNISSE) und der Erfolg.

Bei der Zukunftsorientierung im Rahmen von Resilienz geht es darum, nicht nur auf die Gegenwart zu reagieren, sondern auch aktiv die Zukunft zu gestalten und sich darauf vorzubereiten, um widerstandsfähig zu bleiben.

*„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie selbst zu gestalten.“*

Willy Brandt (Politiker, Alt-Bundeskanzler und Friedensnobelpreisträger)

## **Alle sprechen über Resilienz. Doch was ist sie und wie unterstützt sie den Menschen wirklich?**

### **Sabine Gilliar**

ist Trainerin und Coach. Sie begleitet Menschen in Veränderungsprozessen. Schwerpunkte ihrer Workshops und Trainings sind die Themen Führung, Kommunikation, Konflikte, Zeit- und Selbstmanagement, Stressmanagement und Resilienz.



2023 erkrankte sie an Brustkrebs und nutzte die 1,5-jährige Therapie-Dauer für eine Blog-Serie über Resilienz. So konnte sie an sich selbst erproben, was sie vorher nur in Workshops geschult hatte. Dieses Buch ist kein Erfahrungsbericht über Krankheit, sondern es veranschaulicht die Einsatz-Möglichkeiten von Resilienz in zahlreichen herausfordernden Situationen des Lebens. Es gibt Einblicke, welche Herausforderungen unsere heutige Welt an uns stellt. Zudem beschreibt es in lebendiger Form, kurz und kompakt, die acht Bausteine der Resilienz, gepaart mit Erfahrungsberichten und kleinen Übungen.

Die Einnahmen dieses Buches gehen als Spende an gemeinnützige Vereine.