

# Cool-down & Entspannung

Wenn es etwas gibt, das wir an Filmhelden bewundern, dann ist das ihre beneidenswerte Contenance in brenzlichsten Situationen. Doch Gelassenheit ist keine Exklusiv-eigenschaft von James Bond und Co. Auch jeder Manager kann sich eine Haltung entspannter Coolness gegenüber den Fährnissen und Ärgerissen des Businessalltags aneignen. Wie das funktioniert, zeige ich Ihnen zum Schluss noch einmal als resümierendes Enter-Mezzo:

Ein kleiner Vorspann zur Orientierung hierzu:

- Die größten Gelassenheitskiller: Was uns den letzten Nerv raubt
- Denken auf Distanz: Warum es hilft, Abstand zu eigenen Gedanken und Gefühlen nehmen
- Problem unserer Zeit: Die Angst vor dem Ungewissen
- Denken auf Distanz: Warum es hilft, auf Abstand zu den eigenen Gefühlen und Gedanken zu gehen
- Alternativprogramm: Wie man es schafft, gedanklich im Hier und Jetzt zu bleiben und alle vorhandenen Ressourcen zu aktivieren, statt in Worst-Case-Szenarien abzudriften und damit handlungsunfähig zu werden
- Werte-Polster: Warum Klarheit über eigene Werte und Ziele die beste Gelassenheitspolice ist

In aller Ruhe, so als hätte er alle Zeit der Welt, zündet sich Clint Eastwood – „der Blonde“ 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 Eastwoods „Blonder“ weiß, wo er steht, und er sieht, wo die Sonne steht und vor allem, wo seine Gegner stehen. Er ist ein Musterbild an Gelassenheit – und hat damit vielen Managern sehr viel voraus.

Diese nämlich sind von einer solchen Coolness in heiklen Situationen oft weit entfernt. In Konflikten und schwierigen Situationen reagieren sie hektisch und unangemessen. Oder sie verfallen in ich-bezogene Ängste, verlieren jeden Mut durch Selbstzweifel und blockieren damit ihre wertvollen Kompetenzen selbst.

Gelassenheit ist heutzutage eine seltene Eigenschaft in der Welt des Managements. Es vergeht mittlerweile kein Tag ohne Hilferufe aus den Medien-Schlagzeilen wie „Stress-Opfer resignieren“, „Die Psyche schreit nach Ruhe“, „Hektik frisst Seele auf“, „Muße – ein Seltenheitswert“.

Warum das so ist? Weil die hilfreichen Tricks der Technik tagtäglich mit sekunden-schnellen E-Mails, weltweit umspannenden Informationsnetzen der Gleichzeitigkeit oder hypergeschwinden Arbeitsprozessen unsere Arbeitstakte ohne jeglichen Maßstab der psychischen Zumutbarkeit beschleunigen und wir uns dadurch in einen Bann der Funktionen spannen lassen, der auf unsere Psyche hypnotisch wirkt. Diese selbst gebastelte Alltagsreiz-Hypnose verstärken wir zudem durch unsere Suggestion, wir könnten, wenn wir uns nicht permanent „updaten“, etwas verpassen, das uns zurück-wirft (was immer dort in unserer Einbildung „passieren“ könnte). Wie befinden uns quasi im Dauer-Delay.

Noch vor wenigen Jahren (!) war beispielsweise ein Gespräch zwischen zwei Managern auf dem Büroflur für mehrere Minuten (!) ungestört und aufmerksam möglich. Heute halten beide, während sie miteinander reden, gleichzeitig ihre Smartphones mit typisch abschweifenden Display-Blicken zwischen sich und erinnern sich später kaum noch an das, was der Gesprächspartner gesagt, geschweige denn eigentlich gemeint hat.

Die „Epoche der rasant zunehmenden Aufmerksamkeitsstörungen“ (Ulrich Schnabel) ist angebrochen und reißt uns täglich mit Reizen der Bilder, Symbole und Informationsdaten aus dem inneren Lot, das selbst noch nachts im Schlaf häufig rotiert und nicht zur Ruhe kommt. So geben laut einer Forsa-Umfrage von 2009 über 60 Prozent der Menschen „Hektik und Unruhe“ als Hauptfaktoren ihrer Stressleiden an. Tendenz mitnichten fallend im Online-Zeitalter, das uns zunehmend erschwert, seelisch offline zu gehen und abzuschalten.

Was hilft dagegen? Die äußeren Lebensräume der Arbeit können wir zwar nicht direkt beeinflussen. Was uns jedoch bestens und bewiesenermaßen gelingen kann, ist die Hygiene unserer inneren Räume aus Gedanken, Gefühlen und der psychischen Erlebnissfaktoren und damit die Pflege unseres augenblicklichen Umgangs mit dem, was uns von außen zustoßt. Halten wir also unsere inneren Räume sauber! Halten wir hierzu kurz inne!

Wie das gelingen kann, dazu liefern uns die Gehirnforschungen erprobte Maßnahmen. Ein Abstecher zum Sport: Haben Sie schon einmal probiert, mit einer Kurzhantel Ihren Bizeps fünf Minuten lang pausenlos zu trimmen? Kurz vor dem Krampf meldet sich Ihr Muskel wie von selbst: Stopp! Geht nicht mehr! Pause! Nicht so unser Gehirn, das sich ebenfalls als Muskel versinnbildlichen lässt. Die Region des Neokortex (die „Frontallappen“ direkt hinter unserer Stirn), Ort unserer Rationalität aus Gedanken, Sprachsymbolen, Planungssystemen etc., gerät durch die täglich zunehmende Flutwelle von Informationsreizen in eine Art Turbodynamik, die sich ohne Stoppschild selbst verstärkt. Wir denken uns pausenlos sorgend, planend, befürchtend, vermutend oder urteilend in stets nur vorgestellte und damit „künstlich“ konstruierte Wirklichkeitsmuster hinein.

Im Unterschied zum Bizeps-Krampf, dem wir bewusst Einhalt gebieten können, gerät unser Bewusstsein im neuronalen Wirbel unserer Gedanken in eine chronische

Selbsthypnose. Wir verwechseln unsere Gedanken mit dem, was sie in unserem Bewusstsein doch nur abstrakt vorstellen. Wir fahren suggestiv laufend Achterbahn im Neuronen-Tunnel der Gedanken und Gefühle und verlieren den sinnlichen Kontakt zu unserer wahrnehmbaren (und eben nicht denkbaren) Gegenwart unserer selbst.

Aus diesem Frontallappen-Turbo können wir bewusst aussteigen, sobald wir bewusst einen anderen Gehirnmuskel zur Entspannung aktivieren. Durch eine bewusst achtsame Wahrnehmung unserer Sinne (was wir sehen, hören, fühlen, tasten) beleben wir den sogenannten mittleren Präfrontalkortex (hinter dem Frontalkortex gelegen, PFK), zuständig für Herz, Atmung und Nervensystem, und entziehen damit fast automatisch dem Gedanken-Turbo Energien unserer Aufmerksamkeit. Auch schafft es dieser PFK, einen Abstand zu ermöglichen zwischen gedanklichem Reiz („Oh, das geht jetzt schief.“) und unserer körperlichen emotionalen Reaktion („Angst“). Für unser seelisches Ying und Yang dieser Kortex-Balance gilt es, bewusst auf unsere Reize und Reaktionen zu achten. Wie das konkret klappt, möchte ich im Folgenden erläutern.

Viele Menschen beherrscht vor allem eine Angst – die Angst vor dem Ungewissen (s. Kap. 2). Mit dem Gefühl der Ungewissheit, das eigentlich zum menschlichen Dasein gehört, kommen Menschen häufig nur sehr schwer zurecht. Natürlich gehört das Ungewisse zum Leben wie der Windumschlag zum Segeln dazu. Nur driften im Zeitalter globalisierter Beschleunigungsprozesse zwei Lebensphänomene schier unhaltbar immer weiter auseinander. Gegenüber den täglich steigenden Veränderungsprozessen sinkt zugleich unsere Fähigkeit, uns emotional auf uns selbst verlassen und gelassen auf den Wirbel um uns herum reagieren zu können. Vervielfacht wird dieser Drift durch die reizbedingte Hyperaktivität unserer Gedankenareale. „Ich kann nur noch sekundenschnell auf Vermutungen und ausgedachte Urteile reagieren, und dann versuche ich, mit Berechnungen etwas zu kontrollieren, was gar nicht zu kontrollieren ist“, gesteht mir ein Vorstand, „und das macht mir Angst. Mein Alltag wirkt wie eine Blaupausen-Matrix ohne inneren Halt.“ Das Paradox ist komplett. Je mehr wir gedanklich zu kontrollieren gedenken, was sich jederzeit unserer Kontrolle entzieht, umso stärker ereilt uns der Effekt des Ungewissen, was wiederum die Angst auslöst.

Unser Verstand haftet an Bekanntem, arbeitet mit Kategorien, die er kennt, und schöpft damit in seinem Wirken aus vertraut Vergangenen. Das Unvertraute macht ihm Angst. Das Zukünftige kann vom Denken immer nur „künstlich“ vorgestellt werden, wirkt damit als Zeitkategorie unvertraut und produziert tendenziell Unruhe. Hier schraubt sich die Paradoxie zur Spirale zusammen: Je mehr der Verstand mit vertraut-vergangenen Kategorien unser Denken in die Zukunft projiziert, desto mehr steigen die Chancen der Unruhen, Sorgen und Ängste. Ein Mohrrüben-vorm-Eselkopf-Effekt.

### **Größter Gelassenheitskiller: das dauernd wirbelnde Gedankenkarussell**

Bahn bricht sich die Angst vor dem Ungewissen beispielsweise in Kommunikationssituationen. Die Furcht vor Ungewissheiten führt häufig dazu, dass Menschen in ihr Gegenüber und dessen Aussagen allzu viel hineininterpretieren und projizieren – und zwar häufig Negatives. 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? Verkauft der Vorstand das Privatkundengeschäft? Macht die Firma pleite?“ Angstvoll ausgedeutet wird aber auch die Lebenswirklichkeit im Allgemeinen, ja das Weltgeschehen: „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 Menschen 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 um sie herum seelenruhig eine Papierblume basteln. Sie besitzen diese natürliche Gelassenheit im Augenblick ihres Tuns, weil ihr Verstand, noch „unerwachsen“, sie nicht ständig vorausplanen oder nach- bzw. zurückdenken und damit unweigerlich aus der Gegenwart fallen lässt. Der Neokortex, Hauptsitz des Verstandes, ist die anthropologisch späteste Gehirnentwicklung und ursprünglich „nur“ dafür geschaffen, zu planen (Wo können wir die nächste Herde jagen?) und sich zu erinnern und fehlervermeidend zu ergründen (Wann hatte die Herde zuletzt uns gejagt? Und warum?). Unser Verstand ist somit ständig mit Science-Fiction-Filmen (Zukunft) oder Heimatfilmen (Vergangenheit) beschäftigt. Mit dem Hier und Jetzt des jeweiligen Augenblicks kann unser Verstand so gut wie nichts anfangen.

Kinder sind zwar von den erwachsenen Zeitsprüngen aus der Gegenwart heraus noch heilsam verschont. Doch auch diese natürliche Quelle der Kindheit, im gegenwärtigen Augenblick gelassen zu verweilen, droht im Turbo-Deal der Smartphones und Flachbildschirme zunehmend zu versiegen. Je mehr die Kleinen (oft angeregt durch ohnehin meist rastlos-unachtsame Eltern) den Digitalwelten ausgesetzt werden, umso unaufmerksamer, nervöser, aggressiver und ängstlicher werden sie, sobald das Displayleuchten verlöscht. Wir können von Kindern (noch) lernen, den gegenwärtigen Augenblick als einzigen wirklich erfahrbaren Lebensmoment wertzuschätzen und zu genießen.

Eigentlich könnte auch unser Erwachsenenalltag voll von „Papierblumen“ sein. Von Tätigkeiten also, auf die wir uns derart achtsam fokussieren, dass das Gedankenkarussell in unserem Kopf mit dem Tenor „Was ist, wenn ...“ von allein zum Stillstand kommt. Der erste Schritt dorthin liegt in der Erkenntnis, dass Reize – innere wie äußere, die Papierblume wie der Kundenanruf und auch die damit verbundenen Gefühle – 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. Aus dem Boxsport ist bekannt: Der Gedanke „Verdammt, das wird ein schwieriger Kampf“ fliegt schneller durchs Hirn, als die Schläge des Gegners je schlagen könnten. Selbst die stärksten Naturen erliegen dieser destruktiven Kraft. Im Business-Alltag laufen Reizreflexe ähnlich ab: „Oh je. So wie der Kunde durchs Telefon schreit, löst der den Devisen-Deal garantiert auf ...“, „... wenn das Unternehmen diese Sparte verkauft, bin ich ruiniert.“ Auch diese Selbsthypnose kann zur Self-Fulfilling-Prophecy werden.

Sobald wir einem Gedanken (z. B. „Das wird ein schwieriges Gespräch“) Glauben schenken (mit ihm „verschmelzen“), löst die Gedankensuggestion mentale Kettenreaktionen aus, die uns tendenziell entsprechend fühlen und handeln lassen (z. B. werden wir nervös, zweifeln an unseren Fähigkeiten, unterstellen dem anderen mehr Kompetenz etc.). Dieses Handeln und Fühlen bewirkt Resultate (beim anderen und bei uns), die dem Gedankenkonstrukt entsprechen, es bestätigen und dadurch verstärken (können). Dadurch bereiten wir der nächsten Erfahrung den entsprechend vorhergesagten Weg. Hier sollten wir eine Wahl treffen und uns entscheiden können: Nützt mir mein Denken, Fühlen und Handeln, um das zu erreichen, worauf ich Wert lege?

Bewahren wir solcherart einen Abstand zu unseren Gedanken/Gefühlen, können wir wählen und haben immer (!) eine zweite Chance, gelassener an die Herausforderungen heranzugehen. Dadurch können wir einen psychologisch fundamentalen Mechanismus unterbrechen, der Gelassenheit und damit konstruktive Entscheidungen per se verhindert: die Aversion.

Wir verhalten uns aversiv, wenn wir Situationen vermeiden, gegen Menschen angehen, Meinungen abwehren, in einer Kurzschlussreaktion handeln oder sogleich die Flucht vor alledem ergreifen. Dieses Verhalten wird gesteuert durch das neurologische Angst- und Aggressionszentrum des Mandelkerns (Amygdala). Wird dieses Zentrum durch bedrohlich wirkende oder interpretierte Reize angetriggert, entstehen emotionale Wirbelstürme, die sämtliche anderen Gehirnareale beeinflussen und hier entsprechende Reflexe bewirken. Vor allem lähmt Angst unser kreativ-flexibles Denken – „Angst macht dumm“.

Es macht nun mal einen Unterschied aus, ob ich mit einem Puls von 180 zuversichtlich energiegeladen beispielsweise auf einem Börsenparkett intuitiv Entscheidungen treffe oder mit gleichem Herzrhythmus in Panik gerate und reflexartig handle. Gelassen bleibt, wer auch bei 180 in sich ruht.

Da jedoch in unserem Langzeitgedächtnis Erinnerungen an emotional „negative“ Erfahrungen (Erlebnisse der Angst oder Scham, des Ärgers oder Selbstzweifels, der Hilflosigkeit oder Sorge) zigmal schneller durch innere oder äußere Erlebnisse wachgerufen werden als die „guten“ Erinnerungen, geraten vor allem Manager in schwierigen Situationen allzu leicht in die mentale Einbahnstraße emotionaler Aufruhr.

### **Erste Hilfe: sich auf die bloße Wahrnehmung konzentrieren**

Ein Trick, um aus dieser, die Wirklichkeit verzerrenden Selbsthypnose herauszukommen, heißt: Konzentration auf die pure augenblickliche Wahrnehmung. Ob es beim Boxen der auf einen zukommende Schlag ist oder im Business die Lautstärke einer Kundenbeschwerde: Was auch immer wir sehen, hören, fühlen – es gilt zunächst einmal schlicht wahrzunehmen. Und zwar, ohne den Reiz gleich zu bewerten, zu deuten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. „Sei menschlich und nimm Abstand“, riet schon der Dichter Friedrich Dürrenmatt. Abstand nehmen zum eigenen Gedankenkarussell ist einer wichtigsten Schritte zu mehr Gelassenheit. *Wer beobachtet, ist nicht „verwickelt“.*

Das kann man trainieren. Man kann sich darin üben, sich auf etwas außerhalb seiner Gedanken zu konzentrieren, statt den Gedankenmustern suggestiv nachzuhängen.

Diese Fähigkeit hat etwas zu tun mit dem energetischen Fokus unserer Aufmerksamkeit. Worauf wir uns konzentrieren, dorthin richten wir unsere Kraft. Die alte Weisheit der hawaiianischen Huna-Religion, „energy flows where the attention goes“, ist neurologisch hinlänglich bestätigt (und zigfach zitiert) worden. Wesentlich für das Training zur Gelassenheit ist hierbei, dass wir uns bewusst entscheiden können, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten wollen. Wir haben immer (!) die Wahl.

### **Training zur Gelassenheit mit dem „Atem-Griff“**

Probieren Sie es doch aus:

- Denken Sie an einen kürzlich erlebten **Vorfall**, der Sie aufgeregt, geängstigt oder geärgert hat.
- **Fokussieren** Sie darauf Ihre ganze Aufmerksamkeit.
- Stellen Sie sich den betreffenden Vorfall (Situation, Menschen, Ereignis etc.) plastisch vor und **spüren Sie** intensiv den dadurch nochmals ausgelösten Gefühlen **nach**.
- Hängen Sie im **Korsett** Ihrer Gedanken und Gefühle fest?
- Nun schalten Sie bewusst um und nehmen Ihren **Atemfluss** wahr oder das leichte Gewicht dieses Buches an den **Kontaktstellen** Ihrer Hände oder den Kontrast der schwarzen Buchstaben dieser Sätze auf dem hellen Papieruntergrund.
- **Fokussieren Sie** Ihre Aufmerksamkeit ganz auf diese Wahrnehmungen und verweilen dort ein **paar Atemzüge lang**.
- Was passiert? Genau. Ihre **Energie fließt** – hier und jetzt – **in Ihre Wahrnehmung** und eben nicht in einen vorgestellten Gedanken über Vergangenes oder Zukünftiges.

Ein Kundenberater, der sogleich in Selbstzweifel, Ängste oder Befürchtungen abdriftet, statt sich weiterhin auf das Gespräch zu konzentrieren, wenn ihm Kunden kritisch oder unfreundlich begegnen, kann zum Beispiel versuchen, sich erst einmal auf die auf Lautstärke und Tonfall des Gesagten zu konzentrieren. Das bewahrt davon, überstürzte Ich-bezogene Bewertungen anzustellen wie „Der ist unzufrieden mit meiner Beratung“. Auch ein geplatzter Autoreifen auf dem Weg zu einem wichtigen Kundentermin ist erst einmal nur ein Knall. Nicht etwa das Signal dafür, dass jetzt durch die Verspätung garantiert die Kundenbeziehung Schaden nimmt.

Allerdings lassen sich unwillkürlich auftauchende Gedanken und Gefühle oft nicht komplett und dauerhaft dadurch ausschalten, sich auf die pure Wahrnehmung zu konzentrieren. Und man sollte auch nicht versuchen, sie zu bekämpfen. Denn was man bekämpft, bricht sich umso stärker Bahn. Das ist wie mit einem Ball, den wir mit unseren Händen unter Wasser drücken wollen: Druck erzeugt Gegendruck – auch und vor allem in unseren psychischen Energiesystemen. Unsere Gedanken sind im Mental-Verbund mit Emotionen voller Energie (Ball). Sobald ein Gedanke oder Gefühl in unserem Bewusstsein (Wasser) auftaucht und wir mit unseren Urteilen und Bewertungen (Hände) dagegen ankämpfen (Druck), entwickeln die betreffenden Gedanken und Gefühle aufgrund ihrer individuell längst eingeübten

Funktionen Widerstände (Gegendruck). Das wiederum verstärkt in der Psyche reaktiv die Aversion (Abneigung, Widerwille), was wiederum ... – ein Teufelskreis.

Vor knapp 2.500 Jahren hatten Buddhisten wie Taoisten dies schon erkannt: Leiste den Energien des Lebens (Gedanken, Gefühlen oder auch anderen Menschen) keinen Widerstand, sondern akzeptiere, was Dir begegnet, und sei im Fluss damit und gewinne so auf einer höheren Bewusstseinssebene friedvoll Deine Lebensrichtung zurück.

Deshalb spielt auch die Haltung gegenüber unwillkürlich auftauchenden angstvollen, furchtsamen, ärgerlichen oder gar panischen Gedanken und Gefühlen eine entscheidende Rolle.

Es gilt, diese Gedanken und Gefühle als das zu begreifen, was sie sind: nicht die Wirklichkeit, sondern eben bloß Gedanken und Gefühle. Gefühle und Gedanken, die entstehen und wieder vergehen. Wer zu mehr Gelassenheit finden will, muss sich dies klarmachen. Wenn nötig, auch immer wieder aufs Neue: „Was ich da an Gedanken und Gefühlen in mir wahrnehme, das bin nicht ich. Das ist nicht die Realität. Das ist bloß ein Angebot. Ich bin frei, zu wählen, welchen Gedanken und Gefühlen ich folgen will und welchen nicht.“

### **Be cool: Gedanken sind bloß Gehirnprodukte**

Das lässt sich üben, indem man sich seine Gefühle und Gedanken bewusst als pure Fakten auf der Reizmembran der inneren Sinneswahrnehmung vorstellt, sie sich als Sinnesprodukt denkt, das keine Wertung und Bedeutung in sich trägt.

Was grundsätzlich hilft und in jedem Augenblick möglich ist, bezeichne ich als AIG-Haltung:

#### **Die AIG-Haltung**

- Halte, sobald Dich ein Gedanken oder Gefühl vereinnahmt, achtsam innere und sage still vor Dich hin: „Hallo, Gedanke! Hallo Gefühl!“
- Begrüße die Gedanken/Gefühle als (gebetene/ungebetene) Gäste in Deinem Kopf als Bewusstseinsraum und frage sie ehrenvoll: „Was bringt ihr mir in meiner gegenwärtigen Situation? Was habe ich von euch?“
- Atme gleichsam in die G bewusst tief und ein und aus – Dein Atem ist der heilsam hingebungsvolle Weichmacher psychischer Phänomene.
- Beobachte Deine G je nachdem als „Gedanken über ..., Gefühl von ..., Urteil über ..., Befürchtung wegen ..., Ärger über ..., Angst vor ...“
- Akzeptiere sie als mögliche Informationsträger über Deine gegenwärtige Situation, ohne damit zugleich einverstanden sein zu müssen.
- Akzeptiere die G, während Du sie atmend beobachtest, zudem als 100-prozentig vorübergehende Erscheinungen Deiner Gehirnproduktion.
- Und achte auf den innernen Abstand zwischen Deiner bewussten Beobachtung („Begrüßung und Frage“) und den G („Gäste“).

Diese achtsam innehaltende Akzeptanz uns selbst und unseren Gedanken und Gefühlen gegenüber verhindert die reflexartigen Verschmelzungen unseres Bewusstseins mit den Mental-Sequenzen unseres Gehirns. Auch wenn Sie, was immer wieder vorkommen wird, Ihren Abstand zu Ihren „Gästen“ verlieren und mit ihnen „verschmel-



zen“, nehmen Sie auch das achtsam wahr, atmen Sie durch, halten inne und gehen erneut zurück in Ihre Beobachtung. Verlieren Sie fünf- oder 20-mal Ihren Abstand, dann holen Sie sich fünf- oder 20-mal wieder zurück. Denn Sie *sind* nicht Ihre Gedanken und Gefühle, Sie *haben* sie lediglich in Ihren Bewusstseinsräumen zu Gast.

Eine Mentaltechnik, mit der das gelingen kann, ist, sich die eigenen Gedanken und Gefühle als **Film** vorzustellen, der über die Leinwand des **Kopfkinos** flimmert.

### Der Leinwand-und-Werte-Sitz-Trick

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

- Sie schauen auf die **Leinwand Ihres Kopfkinos**. Und dort sehen Sie z. B. 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 (Bauchatmung).
- 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 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 es 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 dabei persönlich wirklich an? Was will ich optimalerweise für die Situation bewirken? Was sind hierzu meine Erfahrungen und Stärken? Wie will ich mich dabei fühlen?) (Siehe hierzu unten den Kasten „Werte- und-Stärken-Analyse“.)
- **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, in Ruhe und konzentriert auf Qualität und zufrieden mit dem Resultat“).
- **Handeln Sie Ihren Gedanken über ihre Werte, Ziele und ihr Können entsprechend**. Ihre Gefühle werden folgen.



Und mit der Hygiene unsere Psyche („Räume“) ist es wie beim Sport: „Einmaliges Üben hat so gut wie keinen Effekt. Die Stoiker, unsere kulturgeschichtlichen Giganten in Sachen Coolness (s. Kap. 4), haben es uns schon vor 2.000 Jahren vorexerziert: Tägliches, stündliches, ja ständiges Üben führt zur Meisterschaft der Gelassenheit. Und es bieten sich gerade im Berufsalltag genau die schwierigen, hektischen oder emotional aufrührenden Augenblicke hervorragend als Herausforderungen an, in denen wir ühend zur Meisterschaft innerer Ruhe gelangen.

Zwar lösen sich dadurch unsere Gedanken oder Gefühle nicht sogleich auf, doch wir bewahren auf der Basis („Polstersitz“) unserer Werte und im achtsam beobachtenden Bewusstsein von unseren Gs menschlichen Abstand. Gelassen ist, wer trotzdem ruhig bleibt.

### **Klarheit über Werte und Ziele hilft gegen Angstsszenarien**

Die richtige Haltung zählt indes nicht nur im Umgang mit den inneren Reizen, sondern auch den äußeren. Letztlich geht es um die Bewertung der Reize: 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 soll dann an ihre Stelle treten? Die Antwort ist: das, was einem wirklich wichtig ist. Die eigenen Werte und übergeordneten Ziele.

Wer das begriffen hat, projiziert beim geplatzten Autoreifen auf dem Weg zu einem wichtigen Termin (einem unwillkürlichen Impuls folgend) kein Drama mehr vor sich her, sondern ergreift den Umstand, nun zu spät zu kommen, als willkommene Chance, das folgende Telefonat mit dem wartenden Gesprächspartner als Bewährungsprobe für Vertrauen und Verständnis zu nutzen. Ganz nach dem Motto: Gelassen bleibt, wer seine Karten neu mischt und abwartet.

Wissen wir, was wir wollen, und kennen wir unsere Werte genau, haben wir gute Chancen, uns in brenzligen Situationen nicht in ängstlichen Gedankenketten zu verheddern. Denn unsere Aufmerksamkeit ist auf das höhere Ziel gerichtet. Das holt uns aus dem Kopfkinos mit unseren vergangenheits- und zukunftsbezogenen Warums und Wohins in die Gegenwart zurück, macht handlungsfähig. Eines sollten Manager beachten: Im gegenwärtigen Augenblick können wir immer (!) gelassen bleiben; nur die zeitlichen Projektionen des Verstandes, was alles passiert war oder passieren könnte, können wir schlecht bewältigen, solange wir ihnen glauben und folgen.

Einen Weg, zu erkennen, von welchen Werten wir unser alltägliches Denken, Fühlen und Handeln bestimmen lassen wollen, weil uns das wirklich bedeutsam und wichtig ist, bietet eine „Werte- und Stärken-Analyse“. Sie hilft, Kompetenzen und Fähigkeiten zu vergegenwärtigen, um mit neuen Situationen klarzukommen. Unsere Werte, Fähigkeiten und Talente eröffnen unserem Leben die Leitplanken, nach denen wir handeln und unsere Ziele ausrichten sollten.

Folgende Fragen können als **Werte- und Stärken-Analyse** persönliche Potenziale bewusst machen:

### Werte- und Stärken-Analyse

- Welche meiner Arten, zu leben und zu arbeiten, liegt mir wirklich am Herzen?
- Was hat für mich Bedeutung gewonnen und verleiht meinem Handeln einen übergeordneten Sinn?
- Aus welchem Werte-Grund bin ich empfindlich, weil etwas in mir (z. B. durch Handlungen anderer) verletzt wird?
- 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 ausrichten?
- Was hebt von meiner Art und Weise, gelebt und gearbeitet zu haben, ein guter Bekannter in seiner Trauer-Rede zu meiner Beerdigung als wertvoll hervor?
- Was kann ich wirklich gut, worauf ich mich immer wieder verlassen kann und stolz bin?
- Welche dieser Fähigkeiten macht mich zuversichtlich und sicher, Herausforderungen zu meistern?
- Wofür in meiner Art, zu leben und zu arbeiten, will ich von anderen zurate gezogen werden?
- Welche „Gebrauchsanweisung“ meiner wertvollen Stärken würde ich anderen Menschen besten Gewissens empfehlen?

Unsere Werte und Fähigkeiten, die emotionale Basis unseres Lebens, benötigen keinen weiteren Grund, sondern bilden den Grund unseres Handelns, und das macht uns gelassen. Wir können unsere Gedanken und Gefühle nicht immer steuern, doch wir können jederzeit unsere Handlungen nach unseren Werten steuern. Wer sich seiner Werte und Ziele bewusst ist, kann auch in akuten Konfliktsituationen gelassener reagieren.

### Eigenblut-Transfusion: Rückgriff auf vergangene Erfolge

Winfried Scheurich (Name wie immer geändert), Bereichsleiter im Immobiliensektor einer Bank, hat diese Erfahrung gemacht. Scheurich stand vor dem Problem, dass das Top-Management einen neuen Sparkurs einschlagen wollte, der seine Tantiemen um ein Viertel gekürzt hätte. Und das, obgleich die Bank von der von ihm verantworteten Großkunden-Klientel enorm profitierte. Aber der Manager fürchtete die Auseinandersetzung mit seinem Vorstand: „Ich kenne den nun schon lange genug und weiß: Der bügelt jeden, der seine Strategien kritisiert, rhetorisch glatt. Bevorzugt vor versammelter Mannschaft. Das ist pure sadistische Degradierung.“ Gleichzeitig jedoch grämte sich der Manager darüber, so ein „Waschlappen“ zu sein. Eine negative Gedankenspirale, die ihn gefangen hielt.

Eine klassische Coaching-Methode, die aus solchen Fallen hinaushilft, ist, sich solcher Situationen zu besinnen, in denen man in ähnlicher Lage eben doch schon einmal erfolgreich gehandelt hat – oder zumindest so, dass es nicht den eigenen Selbstwert herabgesetzt, sondern ihn gestärkt hat. Denn unsere Erfahrungen und ihre Erlebniswerte, abgespeichert im Langzeitgedächtnis als individuelle Selbst-Erzählungen, sammeln einen regelrechten Fundus an Kompetenzen, Stärken und geglückten Handlungsmustern

an. Hier sind unsere Erfolgsquotienten abgespeichert, die uns sicher werden lassen, sowie unsere lebenspraktischen Gebrauchsanweisungen, anhand deren wir unserem Grübeln, unseren Zweifeln und Sorgen gegenüber jederzeit innere Ruhe und Zuversicht erreichen können.

Folgende Fragen klären uns über unsere sicheren **Erfahrungsschätze** auf:

### **Erfahrungsschätze**

- Wann hat es schon mal geklappt (wovor ich nun zurückschrecke)?
- Was habe ich damals auf welche Weise vollbracht (woran ich nun wieder zweifle)?
- Welche meiner Fähigkeiten, Stärken, Werte oder Charaktereigenschaften (die ich mir, wenn's wieder drauf ankommt, zu selten bewusst mache) haben zum Erfolg geführt?
- Wie lautete in der geglückten Situation meine wirksam bestärkende Selbsterzählung (die ich jedes Mal vergesse, wenn ich grübele oder zweifle)?

Nochmals: Unsere Gedanken sind per se nicht schädlich und unsere Gefühle nicht unsere Feinde. Halten wir also Abstand zum Gedankenkino und kaufen seinen Szenen nicht alles ab, sondern vertrauen stattdessen unseren wertvollen Erfahrungen.

Auch Bereichsleiter Scheurich wurde in seiner Erinnerung fündig: Während einer Vorstandssitzung ging es einmal um eine Auseinandersetzung über die neue Strategie, den Immobilien-Sektor in Osteuropa auszubauen. Scheurich fand das unsinnig und argumentierte eloquent dagegen. Der Chef sparte auch damals nicht mit Anfeindungen, doch Scheurich blieb auf seinem Kurs. Der Unterschied war: Er hatte in dem Fall nur sein Ziel vor Augen. „Ich wusste genau, was ich wollte. Weil es mir wichtig war.“ Dieses sinn- und zielkonzentrierte Handeln ließ ihn frei, gelassen und flexibel argumentieren, und zwar nach folgendem Resümee:

### **Gelassen bleibt, wer ...**

- ... auf das schaut, zulässt und akzeptiert, was ist;
- ... das, was ist, zunächst einfach nur wahrnimmt, ohne es zu interpretieren;
- ... Abstand zu den eigenen, in schwierigen Situationen unwillkürlich auftauchenden Gedanken und Gefühlen hält, das heißt: diese Gedanken und Gefühle bewusst als etwas wahrnimmt, das nicht die Realität ist, sondern nur ein Produkt seines Hirns;
- ... seiner Kompetenz im gegenwärtigen Augenblick mehr vertraut als den Gedanken an Zukünftiges oder Vergangenes;
- ... sich seiner Werte und Ziele erinnert und sein Handeln daran ausrichtet;
- ... sich daran erinnert, wie er eine ähnliche Situation schon unter Rückgriff auf seine Werte, Ziele, Fähigkeiten und Kompetenzen erfolgreich bewältigt hat;
- ... gutheißt oder zumindest sein lässt, was er nicht ändern kann;
- ... sich auf sich selbst besinnt, sich vertraut und sich selbst annimmt in dem, was seine Geschichte ihm an Erfahrungen, Fähigkeiten und Werten mitgegeben hat;
- ... loslässt, was er krampfhaft anstrebt, ihm aber fremd ist und ihm nicht entspricht.

Der Bereichsleiter, der unter dem Einfluss seines widerständigen Vorstandes immer völlig aus dem Konzept gerät, konnte gegensteuern, indem er sich ins Gedächtnis rief, was ihm in solchen Situationen, die am Ende eben doch positiv ausgegangen sind, eigentlich weitergeholfen hat. Seine Eigenblut-Transfusion bestand, neben seiner Fähigkeit, Großkunden dienen und Vertrauen in seinen Beziehung aufbauen zu können, nicht zuletzt in seiner Fähigkeit zur Selbstempathie und -akzeptanz. Vor diesem Hintergrund fiel es ihm erheblich leichter, seine stressbedingten und selbstbezogenen Gedanken wie Wolken am Himmel vorüberziehen zu lassen und stattdessen ins produktive Handeln zu kommen: „Ihr Sparkurs greift mit unfairen Mitteln in die Unternehmenskultur. Mein Osteuropagebiet ist das profitabelste Segment der Bank, und mein Engagement sollte sich nicht nur für den Jahresumsatz auszahlen!“

Wer solcherart weiß, was er kann, 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 viel leichter, gelassen zu bleiben.

Wie Clint Eastwoods „Blonder“, der weiß, was er kann. Und was er will. Und was er im Hier und Jetzt der Herausforderung erreichen wird. Und der sich deshalb im Angesicht des Feindes erst einmal seelenruhig seinen Zigarillo anzündet.

## Der Autor



Dr. Kai Hoffmann

Dr. Kai Hoffmann, Jahrgang 1958, verheiratet, Vater von zwei Töchtern, lebt in Frankfurt am Main, wo er seit 1998 seine Praxis für buddhistische Psychotherapie, Coaching und Managerberatung leitet. Er promovierte in den Fächern Philosophie und Psychoanalyse, arbeitete lange als Manager in der Geschäftsführung der Oper Frankfurt und ist zwei Jahrzehnte Lehrbeauftragter für Philosophie an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt gewesen.

Er berät Unternehmen sowie Privatpersonen vorwiegend in den Bereichen Achtsamkeit, Führung und Kommunikation, Leadership, Konflikttraining, Changemanagement, Supervision und Persönlichkeitsentwicklung. Nach über 30 Jahren Meditationserfahrung praktiziert er den „Mittleren Weg“ des Buddhismus, dessen Grundlagen aus Achtsamkeit, Mitgefühl, Bewusstseinsklarheit und innerem Frieden das vorliegende Buch leitmotivisch beeinflusst haben.

Zu seinen Kunden zählen u. a. Helvetia Versicherungen, SEB AG, Aareal Bank AG, Haufe Medien Gruppe, Deutsche Börse, Otto Gruppe, Lufthansa AG, Sal. Oppenheim, Dr. Oetker, CardProcess GmbH, Scania, Westerwaldbank, American Express, Peek & Cloppenburg, Mast – Jägermeister SE.

Mitte der 90er Jahre entwickelte er seine in Deutschland einmalige Methode des systemischen Box-Coachings. Hierüber schrieb er das Buch „Boxen & Managen“ (2005). Sein Buch „Dein Mutmacher bist du selbst“ erschien 2013 in der zweiten Auflage bei Springer Gabler.

[www.drkaihoffmann.de](http://www.drkaihoffmann.de)

[www.innerer-friede-fuer-manager.de](http://www.innerer-friede-fuer-manager.de)

## **Dank**

Was wäre mein Denken, Fühlen und Handeln ohne meine Geschichte. Mein tiefster Dank gebührt meinen Eltern, sie haben mir so viel Wertvolles fürs Leben geschenkt, aus dem heraus dieses Buch hat entstehen können. Danken möchte ich meiner Frau Susanne und meinen beiden Töchtern Elena und Stella für all die verständnisvoll gewährten Zeiten, in denen ich fernab mit meinem Buch beschäftigt war. Dankbar bin ich ganz besonders meiner Lektorin Ulrike M. Vetter. Ihre buddhistische Haltung und geistige Neugier haben eine für meinen Schreibprozess ganz wichtige wertschätzende Kraft verliehen, die ich jedem Autor nur wünschen kann; und ihr geduldige und verständnisvolle Art, mit meinen Ideen klug und zugleich kritisch umzugehen, ist ein Gewinn. Dank sagen möchte ich Juliane Wagner, Programmleiterin bei Springer Gabler, für ihre hilfreiche Profession und Sympathie, die meinem Buch seine stimmige Gestalt verliehen haben. Danken möchte ich ebenso Sabine Bernatz für ihr stilles unverzichtbares Handling im Prozessmanagement des Lektorats. Gefreut habe ich mich auch über Bernd Kissling, sein immenser Wissensschatz gereichte mir zitatkundig zur Hilfe, danke. Der Fluss dankt seiner Quelle: Im Zen-Kloster von Stefan Bauberger und Claudia Wipplinger-Müller erlebe ich immer wieder von neuem, wie doch alles, was wir zum inneren Frieden brauchen, von Geburt an in uns allen steckt – dafür meine tiefe Verneigung. Und was wäre mein Schreiben ohne Atmosphäre und Erfahrung: Herzlichen Dank allen Cowgirls und Cowboys der Y.O.-Ranch in Westtexas, wo ich Stille, Weite und Freiheit regelmäßig erleben und als Inspirationen dem Buch habe einhauchen können.

Zu wirklich Guter Letzt danke ich Anette Villnow für ihre Sorgfalt und Mühe, mein Manuskript klug lektoriert sowie meine Hundertschaften handschriftlicher Bleistiftkorrekturen ins neuzeitliche Textsystem eingefügt zu haben.

# Literatur

- Assagioli, Roberto (1998): Die Schulung des Willens. Paderborn: Junfermann
- Aurel, Marc (1973): Selbstbetrachtungen. Stuttgart: Kröner
- Badenoch, Bonnie (2010): Gehirn und Psyche. Freiburg: Arbor
- Brach, Tara (2013): Mit dem Herzen eines Buddha. München: O.W. Barth
- Camus, Albert (1984): Der Fall. Hamburg: Rowohlt
- Capra, Fritjof (2000): Das Tao der Physik. Bern: Scherz
- Damasio, Antonio (2005): Der Spinoza-Effekt. Berlin : List-Ullstein
- Damasio, Antonio (2001): Descartes´ Irrtum. München: dtv
- Descartes, René (1976): Meditationen zur ersten Philosophie. Stuttgart: Reclam  
Die Zeit, Nr. 15, 16.4.2016
- Dürr, Hans-Peter (2011): Wir erleben mehr als wir begreifen. Freiburg: Herder
- Dürr, Hans-Peter (2012): Geist, Kosmos und Physik. Amerang: Crotona
- Emerson, Waldo (1992): Von der Schönheit des Guten. Zürich: Diogenes
- Emerson, Waldo (1983): Essays. Zürich: Diogenes
- Ennenbach, Matthias (2011): Buddhistische Psychotherapie. Oberstdorf: Windpferd
- Ennenbach, Matthias (2012): Praxisbuch Buddhistische Psychotherapie. Oberstdorf: Windpferd
- Faschingbauer, Michael (2010): Effectuation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Ferry, Luc (2007): Leben lernen: Eine philosophische Gebrauchsanweisung. München: Kunstmann
- Foucault, Michel (2009): Hermeneutik des Subjekts. Frankfurt: Suhrkamp
- Foucault, Michel (2007): Ästhetik der Existenz. Frankfurt: Suhrkamp
- Frankl, Victor (1976): Der Mensch auf der Suche nach dem Sinn. Freiburg: Herder
- Frankl, Victor (2002): Der Mensch vor der Frage nach Sinn. München: Piper
- Greenberg, Leslie S. (2011): Emotionsfokussierte Therapie. Basel: Ernst Reinhardt Verlag
- Hadot, Pierre (2005): Philosophie als Lebensform. Frankfurt am Main: Fischer-Verlag
- Hadot, Pierre (1996): Die innere Burg. Frankfurt: Eichborn
- Hänsel, Markus (2012): Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Harris, Russ (2009): Wer dem Glück hinterher rennt, läuft daran vorbei. München: Kösel-Verlag
- Hesse, Hermann (1986): Lebensstufen. Frankfurt: Suhrkamp
- Hoffmann, Kai (2005): Boxen & Managen. Berlin: Econ.
- Hoffmann, Kai (2013): Dein Mutmacher bist du selbst. Wiesbaden: Springer.
- Kabat-Zinn, Jon (2011): Gesund durch Meditation. München: MensSana
- Jiddu Krishnamurti (2012): Einbruch in die Freiheit. München: Lotos-Verlag
- Ludewig, Kurt (2002): Leit motive systemischer Therapie. Stuttgart: Klett-Cotta
- May, Rollo (1988): Liebe und Wille. Köln: Edition Humanistische Psychologie.



- Mulford, Prentice (1997): *Unfug des Lebens und des Sterbens*. Frankfurt: Fischer
- Murray, W. H. (1951): *Companion Guide*.
- Neff, Kristin (2012): *Selbstmitgefühl*. München: Random-Kailasch
- Nietzsche, Friedrich (1980, Bd. 6): *Der Antichrist*. München: dtv
- Nietzsche, Friedrich (ebd., Bd. 3): *Die fröhliche Wissenschaft*. München: dtv
- Nietzsche, Friedrich (ebd., Bd. 3): *Morgenröthe*. München: dtv
- Nietzsche, Friedrich (ebd., Bd. 5): *Jenseits von Gut und Böse*. München: dtv
- Nietzsche, Friedrich (ebd., Bd. 6): *Götzen-Dämmerung*. München: dtv
- Nietzsche, Friedrich (1968): *Zarathustra*. Berlin: Walter de Gruyter. München: dtv
- Nowotny, Helga (1993): *Eigenzeit*. Frankfurt: Suhkamp
- Perls, Fritz (2002): *Gestalt-Therapie in Aktion*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Prosslinger, Johann (2001): *Das Lexikon der Nietzsche-Zitate*. München: dtv
- Psychologie heute, Compact (2012, Heft 32): *Selbsterkenntnis*. Weinheim: Beltz
- Retzer, Arnold (2002): *Passagen*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Rilke, Rainer Maria (1994): *Wie soll ich meine Seele halten*. Frankfurt: Insel
- Roth, Gerhard (2007): *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Salter, James (2000): *Verbrannte Tage*. Berlin: Berlin-Verlag
- Schnabel, Ulrich (2010): *Muße*. München: Blessing
- Seneca (2011): *Von der Gelassenheit*. München: dtv
- Siegel, Daniel J. (2010): *Wie wir werden, die wir sind*. Paderborn: Junfermann
- Siegel, Daniel J. (2010): *Die Alchemie der Gefühle*. München: Random-Kailasch
- Siegel, Daniel J. (2010): *Das achtsame Gehirn*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor
- Siegel, Daniel J. (2010): *Der achtsame Therapeut*. München: Kösel
- Spitzer, Manfred (2004): *Selbstbestimmung*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag
- Sprenger, Reinhard K. (2012): *Radikal führen*. Frankfurt: Campus
- Storch, Maja (2011): *Embodiment*. Bern: Huber
- Tan, Chade-Meng (2012): *Search Inside Yourself*. München: Arkana
- Tedeschi, Richard G. (1995): *Trauma and transformation: Growing in the Aftermath of suffering*, Sage-publications, Inc., 1995; zitiert auch in: *Psychologie heute, Compact, Heft 32, 2012, S. 20, 21*.
- Tolle, Eckhart (2005): *Eine Neue Erde*. München: Arkana
- Tolle, Eckhart (2011): *Jetzt!*. Bielefeld: J. Kamphausen
- Warnke, Ulrich (2012): *Quantenphysik und Spiritualität*. Berlin: Scorpio
- Wengenroth, Matthias (2010): *Das Leben annehmen*. Bern: Hans Huber
- Williamson, Marianne (1995): *Rückkehr zur Liebe*. München: Goldmann
- Yalom, Irvin D. (2000): *Existenzielle Psychotherapie*. Köln: Edition Humanistische Psychologie