

## **Leistung, Lebensqualität und die Kunst zu verlangsamen**

Das Leben vieler Führungskräfte gleicht heute einer Dauerfahrt auf der Überholspur. Was sind die Gründe dafür?

Betriebliche Prozesse und Firmenstrukturen haben sich in den vergangenen Jahren dramatisch geändert: Viele Abläufe, Produktionsprozesse, Produktentwicklungen wurden um ein Vielfaches beschleunigt, wodurch der Zeitdruck für die Beteiligten enorm zugenommen hat. Gleichzeitig hat sich der Zyklus der Umorganisierungen in Firmen verkürzt. Ein Veränderungsprozess ist noch nicht abgeschlossen, da beginnt schon der nächste. Die Märkte werden unübersichtlicher und ändern sich schneller, die Firmen müssen darauf reagieren.

Zusätzlich verwischt sich der Unterschied zwischen Arbeitszeit und Freizeit immer mehr. Mit Handy und Laptop ist man jederzeit und überall erreichbar und einsatzbereit. Die Arbeitszeiten haben sich so flexibilisiert, dass es schon als normal gilt, wenn ein Unternehmen für seine Kunden an sieben Tagen in der Woche 24 Stunden lang bereit steht. Immer schwieriger wird es gerade für Führungskräfte, einen eigenen Rhythmus zwischen Arbeit und Freizeit zu finden. Allzu leicht gleichen sich Privat- und Familienleben der Hektik eines ganz normalen Arbeitstages an.

„Work Life Balance“ wird so zu einem immer wichtigeren Thema. Für die Beteiligten bedarf es bewusster Anstrengung, Lebensqualität mit beruflicher Hochleistung zu verbinden. Leistung kann und soll einem erfüllten und glücklichen Leben entspringen, sonst endet sie irgendwann in dem Gefühl „ausgebrannt“ zu sein und den Lebenszweck verfehlt zu haben.

Dieses Seminar bietet Managern/ Führungskräften den Rahmen innezuhalten, die eigene Lebensführung und Lebensphilosophie zu überdenken und notwendige Veränderungen einzuleiten.

## **Anmerkungen zur Methodik**

Das dreitägige Seminar baut auf den Erfahrungen des Einzelcoaching von Führungskräften auf. Für die Teilnehmer bietet es den Rahmen, um an ihrer jeweiligen Lebenssituation und an eigenen, individuellen Lösungen zu arbeiten.

Die Unterstützung im Rahmen des Seminars besteht in systematischer Reflexion, Begleitung von Klärungsprozessen und Beratung bei der Umsetzung von Zielen.

Das Seminar ist geprägt von dem Respekt vor der Integrität und Einzigartigkeit jedes Teilnehmers in einer unterstützenden und ermutigenden Atmosphäre.

Arbeit im Plenum wechselt mit Gruppen- und Einzelarbeit. Jeder Teilnehmer entscheidet selbst, wie weit er persönliche Fragen veröffentlicht.

## Die Seminarstruktur

### 1. Reflexion

- Betrachtung der Ist-Situation
- Womit bin ich zufrieden, womit nicht?
- Was genau will ich ändern?

### 2. Ziele finden, präzisieren, festlegen

- Was bedeutet für mich „Balance“?
- Was bedeutet für mich Lebensqualität?
- Was erwarte ich von meinem gegenwärtigen Lebensabschnitt?
- Was erwarte ich von meinem Leben insgesamt?
- Welche Ziele setze ich mir jetzt?

### 3. Aktion: Maßnahmen festlegen

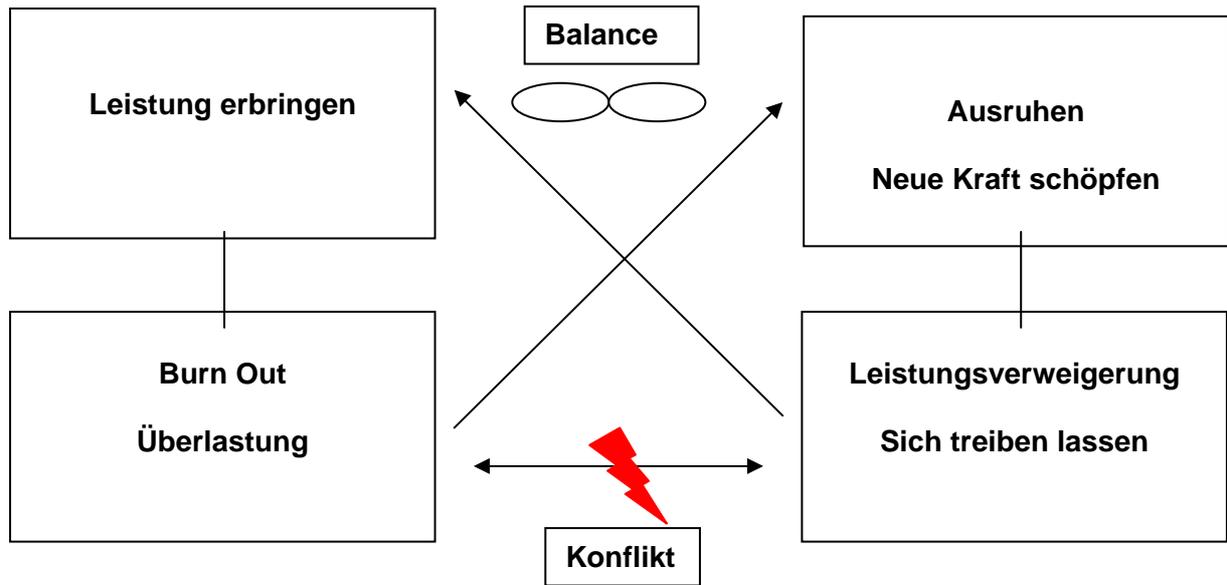
- Erarbeitung eines Maßnahmenkataloges
- Was ist der erste Schritt?
- Auf welche Fähigkeiten (Ressourcen) kann ich mich stützen?
- Welche externe Unterstützung benötige ich?
- Was steht einer Veränderung im Wege?
- Mit welchen Widerständen und Schwierigkeiten ist zu rechnen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, damit konstruktiv umzugehen?

### 4. Unterstützende Übungen

- Entspannungsübungen
- Meditationsübungen
- Übungen zur Selbstwahrnehmung und Esalenmassage
- Mentaltraining
- Kollegiale Beratung zwischen den Teilnehmern
- Coaching durch den Trainer (auf Anfrage)

# Das Wertequadrat

nach P. Helwig und F. Schulz von Thun



## Reflexion

Oft bestimmt eine endlose Kette von Meetings die Arbeitstage von Managern. Eingespannt in ein Netz von Verpflichtungen und Aufgaben, ständig unter Zeitdruck, kommt Reflexion in der Regel zu kurz.

Am Arbeitsplatz ist es oftmals so, dass die Flut der aussengesteuerten Aufgaben und Anfragen kaum abzureißen scheint und diese in den meisten Fällen noch dazu einer schnellen Reaktion bedürfen. Durch den sich aufbauenden Druck erscheint das Leben dann gelegentlich wie ein Hamsterrad, in dem der Einzelne rennt und rennt, ohne dass sich etwas Wesentliches ändern würde. Die Lösung besteht gerade nicht darin zu trainieren, sich noch schneller und effizienter im Kreis zu bewegen, wie viele aus der Innenperspektive des Rades heraus meinen. Die einzige Chance zur Veränderung besteht darin, aus dem Hamsterrad auszusteigen und die Gegebenheiten des Käfigs und des Rades in den Blick zu nehmen.

Besser ist es, die Situation vorurteilsfrei zu betrachten, um daraus die notwendigen Schlüsse ziehen zu können. An diesem Innehalten und Nachdenken fehlt es, oft mit der Begründung, dafür fehle einfach die Zeit. Tatsächlich sind Stress, Zeitmangel und fehlende Reflexion oft Ursache von Fehlern und Fehleinschätzungen, die unproduktiv sind und letztlich sogar mehr Zeit kosten.

Der amerikanische Management-Autor Stephen R. Covey fragt ironisch: „*Wer bereut auf dem Sterbebett, nicht mehr Zeit im Büro verbracht zu haben?*“ Die Perspektive des Todes, so befremdlich sie auf den ersten Blick scheinen mag, ist für die hier aufgeworfene Frage recht fruchtbar. Denn aus der Perspektive des Todes lässt sich das Leben nur als Ganzes und im Zusammenhang betrachten. Sie ermöglicht es, zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem zu unterscheiden. So kann man besser zwischen wichtigen und unwichtigen Dingen unterscheiden.

Was ist mir wirklich wichtig im Leben? Was macht das Leben für mich lebenswert? Wie viel Zeit widme ich bisher diesen lebenswichtigen Aspekten? Wenn ich mir vorstelle, im Moment meines Todes auf mein Leben zurückzublicken -- was zählt dann für mich? Was möchte ich in Zukunft ändern?

### Übung 1

#### Zeiterfahrung:

Bitte lesen Sie folgende Fragen in Ruhe durch. Machen sie sich bei der Beantwortung Notizen.

- a. Wo erlebe ich Zeit als Druck (Zeitstress) ?
- b. In welchen Situationen scheint mir Zeit besonders langsam zu vergehen?  
Sind das eher angenehme oder weniger angenehme Momente?
- c. Wann scheint mir Zeit besonders schnell zu vergehen?  
Sind das eher angenehme oder weniger angenehme Momente?
- d. Wo erlebe ich Glück bzw. Momente der Zeitlosigkeit („Flow“)?

## Übung 2

### Was ist mir wirklich wichtig?:

Für die nächste Frage teilen Sie ein leeres Blatt Papier senkrecht in zwei Spalten. In die linke Spalte schreiben Sie das, was Ihnen im Leben wirklich wichtig ist. Anschließend schreiben Sie in die rechte Spalte, wie viel Zeit Sie pro Woche schätzungsweise jedem der aufgeführten Punkte widmen.

Wie sahen Ihre Erholungspausen vor zehn Jahren aus? Wie vor zwanzig Jahren? Was möchten Sie heute ausprobieren?

## Übung 3

### Eigenzeiten:

Eigenzeiten folgen einem inneren Rhythmus. Es gibt

- biologische
- soziale
- emotionale Eigenzeiten.

Eine Maschine kann beschleunigt werden. Geschäftsabläufe können beschleunigt werden. Eigenzeiten lassen sich nur bedingt beeinflussen. Ein Sprichwort in der Toskana lautet: „Du kannst noch so oft an der Olive zupfen, sie wird davon nicht früher reif.“ So macht es wenig Sinn, einer Elefantenkuh zu sagen, sie solle ihr Baby in der halben Zeit austragen. Im Arbeitsalltag sind solche Anforderungen jedoch keineswegs ungewöhnlich.

- Wie lange wird ein Elefantenbaby ausgetragen?
- Wieviel cm wächst ein Riesenbambus im Botanischen Garten pro Tag?
- Wie alt wird eine Riesensequoia?
- Wie lange benötigt Ihre Abteilung, um sich an einen neuen Mitarbeiter zu gewöhnen?
- Wie lange wächst ein Hühnerküken im Ei?
- Wie lange benötigt ein Mann, um sich zu verlieben?
- Wie lange benötigt eine Frau, um sich zu verlieben?
- Wie lange dauert eine Grippe?
- Wie lange benötigen Sie, um einem Geschäftspartner zu vertrauen?
- Wie lange wird ein Katzenbaby ausgetragen?
- Wie lange benötigen Sie, um sich an eine neue Rolle, z.B. als Großvater/-mutter zu gewöhnen?

Bitte denken Sie über folgende Fragen nach und machen Sie sich dazu Notizen:

1. Welche eigenzeitlichen Prozesse in meinem Arbeitsbereich fallen mir ein?
2. Wie viel Raum wird Ihnen gegeben?
3. Welche Beispiele fallen mir ein, wo durch die Nichtbeachtung von Eigenzeiten Dinge schief gelaufen sind?
4. Welche Ideen habe ich, um mit Eigenzeiten zukünftig angemessener umzugehen?
  - a. Privat für mich
  - b. Privat mit anderen
  - c. Beruflich für mich
  - d. Beruflich mit anderen

## Ziele

Die Fähigkeit, Ziele zu setzen, ist für erfolgreiches Handeln unabdingbar. Die Beschäftigung mit Zielen trägt dazu bei, Klarheit zu schaffen. Nur wenn man weiß, wohin man will und in der Lage ist, dies auch schriftlich zu fixieren, lassen sich die Energien mobilisieren, die zur Zielerreichung führen.

Sich Ziele zu setzen erschöpft sich nicht in dem Endpunkt, dem schriftlich fixierten Ziel. Wichtig ist der ganze Prozess: Das Nachdenken, über das, was man wirklich will, Klärung des Für und Wider unterschiedlicher oder gelegentlich sich widersprechender Ziele; und schließlich die Präzisierung, wie Terminierung, Messbarkeit und Konkretisierung.

Heitere Gelassenheit und Fröhlichkeit sind nicht einfach Verhaltensweisen, sondern Lebensziele, die mit dem übergeordneten Ziel eines gelingenden, glücklichen Lebens eng verknüpft sind. Lebenskunst besteht darin, jetzt die richtigen Dinge anzupacken.  
*„Dieses Warten auf das große, rettende Ereignis in der Zukunft ist der größte Vernichter der Lebensqualität der Gegenwart. Es ist der Verhinderungsfaktor von hohen Graden.“* (Günter F. Gross)

## Übung 1

### Leitfragen für Leitbild und Lebensvision

Nach Seiwert, Wenn Du es eilig hast...)

1. Was ich bei anderen am meisten bewundere:
2. Glückliche Menschen, die ich kenne, sind glücklich, weil:
3. Wenn ich nicht mehr für meinen Lebensunterhalt arbeiten müsste oder tun könnte, was ich wollte, würde ich am liebsten:
4. Der Grund warum ich das tun würde ist:
5. Meine größten Momente von Glück und Erfüllung:
6. Dinge, die ich am besten kann und die positive Wirkungen und Bedeutung für andere haben:

Manchmal denke ich, dass ich folgendes unbedingt in meinem Leben tun sollte:

## Übung 2

### Zielarbeit

Nehmen Sie ein wichtiges einzelnes Ziel oder einen Strauss zusammenhängender Ziele und vertiefen das Zielverständnis. Nehmen Sie dazu einmal an, Sie hätten ihr Ziel wirklich erreicht – und beantworten Sie für sich folgende Fragen:

1. Umgebung  
Betrachten Sie die Umgebung: Woran lässt sich erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was ist anders?
2. Verhalten  
Welche Ihrer Verhaltensweisen haben sich durch die Zielerreichung verändert? (z.B. in Bezug auf Ihren Körper, Ihre Wahrnehmung, im Umgang mit anderen Menschen, bei Ihrer Arbeit u.s.w.)
3. Fähigkeiten  
Welche Fähigkeiten stehen Ihnen jetzt zur Verfügung, oder wurden aktiviert, sind Ihnen bewusst geworden?
4. Grundannahmen („Glaubenssätze“)  
Was glauben Sie jetzt über sich und die Welt?
5. Identität  
Wer sind Sie? (Vielleicht als Symbol oder Metapher)
6. Zugehörigkeit  
Zu welcher Gruppe von Menschen fühlen Sie sich zugehörig? (Jogger, Gesunde, Glückskinder u.s.w.)

## **Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele und**

### **Konstruktiver Umgang mit Rückschlägen und Schwierigkeiten**

Während wir uns bemühen unsere Ziele zu erreichen, sind wir immer wieder mit Blockaden konfrontiert. Es hat dann wenig Zweck, die bestehende Blockade brechen zu wollen, dies würde genau zum Gegenteil führen. Es gilt daher Wege und Möglichkeiten zu entwickeln, um mit Blockaden, Rückschlägen u.ä. konstruktiv umzugehen.

#### **Übung paradox fragen**

Wenn sie sich ein Ziel gesetzt haben, nehmen Sie sich ein wenig Zeit und beantworten Sie die folgenden Fragen.

1. Was genau werden sie tun, um das neue Ziel nicht umzusetzen?
2. Welche Umstände werden mit ausreichender Sicherheit verhindern, dass Sie Ihr neues Ziel realisieren?
3. Welche Entschuldigungen fallen ihnen schon jetzt dafür ein, dass es mit dem neuen Ziel nichts wird?

Ziel dieser Übung ist es, mit Verhaltensweisen und inneren Instanzen, die eine Zielerreichung möglicherweise sabotieren, bewusster und zugleich spielerischer umzugehen.

### **Ergänzende, unterstützende Übungen**

Im Verlauf des dreitägigen Seminars haben die Teilnehmer Gelegenheit, eine ganze Variationsbreite von Entspannungs-, Meditationsübungen kennen zu lernen. Die Esalenmassage durch eine in Kalifornien ausgebildete Masseurin dient der Entwicklung der Körperwahrnehmung und eines besseren Körpergefühls.

#### **1. Entspannungsübung**

Sie benötigen dafür einen Ort, an dem sie zehn Minuten lang wirklich ungestört sind. Sie können sich dafür hinlegen oder bequem hinsetzen. Eine gute Möglichkeit besteht darin, die Augen zu schließen und sich für einige Momente vollkommen auf Ihren Atem zu konzentrieren. Nehmen Sie Ihren eigenen Atem ganz bewusst wahr, ohne ihn irgendwie beeinflussen zu wollen. Spüren Sie einfach, wie der Atem ganz von selber ein- und ausfließt. Stellen Sie sich dann vor, dass mit jedem Einatmen Ruhe und Gelassenheit zusammen mit dem Sauerstoff in Ihren Körper hineinfließt und sich dort ausbreitet. Mit jedem Ausatmen stellen Sie sich vor, wie Sie Anspannung und Nervosität einfach loslassen und zusammen mit der verbrauchten Atemluft nach außen abgeben. Als nächstes spüren Sie das Gewicht Ihres Körpers ... und nehmen wahr, wie Ihr Körper auf der Unterlage aufliegt.

Wandern Sie dann mit Ihrer Wahrnehmung Stück für Stück durch alle Regionen des Körpers: Gesicht, Kiefer, Hals, Schultern, Brust, Bauch, Rücken, Becken, Oberschenkel, Waden, Füße. Bei jedem Körperteil stellen Sie sich vor, wie sich die Spannung löst und einem wohligen Entspannungszustand Platz macht.

Wenn jeder einzelne Teil Ihres Körpers entspannt ist, ruhen Sie sich etwa zwei bis drei Minuten in diesem Zustand aus. Seien Sie danach bereit, in Ihren normalen Wachzustand zurückzukehren. Folgen Sie dem ersten Impuls, sich zu bewegen, nehmen Sie einen tiefen Atemzug, ballen Sie die Fäuste, öffnen Sie die Augen und fühlen Sie die Frische, Lebendigkeit und Wachheit in Ihrem Körper.

## 2. Visualisierungsübung

Beginnen Sie die Visualisierung mit einer kurzen Entspannung. Geeignet ist auch die Zeit direkt nach dem Aufwachen oder vor dem Einschlafen im Bett, weil Sie sich dann in einem natürlichen Entspannungszustand befinden. Wenn Sie sich angenehm entspannt und ruhig fühlen, lassen Sie vor Ihrem inneren Auge das Bild einer Situation oder einer Tätigkeit entstehen, die Sie an dem vor Ihnen liegenden Tag in großer Gelassenheit und mit innerer und äußerer Ruhe durchleben wollen.

Stellen Sie sich die Situation vor, in der Sie diese Qualität von Ruhe und Gelassenheit verwirklichen. Wie sieht diese Situation aus? Welches Gefühl ist für Sie mit dieser Situation verbunden, wenn Sie Ihnen wirklich überzeugend gelingt? Nehmen Sie dieses Gefühl ganz bewusst wahr und erlauben Sie ihm, sich in Ihrem Körper noch etwas intensiver auszubreiten.

Spüren Sie das gute Gefühl, vollkommen in einer Sache aufzugehen, ohne irgendwelchen Zeitdruck. Erlauben Sie sich, diese Situation aus vollem Herzen zu genießen, und lassen Sie ein Wort oder einen Satz auftauchen, der diese erfreuliche Situation wiedergibt. Wiederholen Sie das oder die Worte einige Male beim Ausatmen. Genießen Sie dabei das warme, entspannte und gute Gefühl.

Und zum Schluss verabschieden Sie sich von dieser Situation. Sie wissen, dass Sie Ihr Schlüsselwort und das damit verbundene Gefühl von Freude und Zuversicht in Ihren normalen Wachzustand mitnehmen können. Und wie der Atem Sie in die Entspannung hinein begleitet hat, so begleitet er Sie jetzt wieder hinaus.

Anfangs ist es am einfachsten, sich auf eine Situation aus Ihrem Alltag zu konzentrieren. Wichtig ist, dass Ihr inneres Bild mit einem überzeugenden und für Sie guten Gefühl verbunden ist. Im Laufe eines Arbeitstages können Sie sich zwischendurch kurz an diese angenehme Erfahrung erinnern.

Wenn Sie drei Tage regelmäßig geübt haben, können Sie eine zweite und dritte Situation in Ihr Übungsprogramm mit aufnehmen – falls Sie dies wünschen.

## 3. Esalenmassage

Diese Massageform wurde an dem berühmten kalifornischen Esalen-Institut entwickelt. Sie dient, der Entspannung, dem Wohlbefinden und der Entwicklung einer besseren Körperwahrnehmung.

### **Warum diese Massage auf einem Work Life Balance Seminar?**

Gesundheit und körperliches Wohlbefinden sind die Basis eines gesunden Lebens.

*„Haben Sie mehr Erbarmen mit sich selbst – jetzt! Laufen Sie nicht mit der Gesundheit dem Geld hinterher, um später mit dem Geld Ihrer Gesundheit hinterherlaufen zu müssen.“*

(Günter F. Gross)

Viele Führungskräfte haben sich daran gewohnt, ihren Körper und seine Ansprüche mehr oder weniger zu ignorieren. Erfahrungsgemäß rächt sich dies irgendwann – der Körper kehrt unweigerlich als Symptom zurück.

Der hier vertretene Ansatz setzt weniger auf die Verordnung irgendwelcher Fitnessprogramme als auf die Wiederbelebung der Selbstwahrnehmung, aus der individuelle Lösungen zur Verbesserung von Fitness und körperlichem Wohlbefinden wachsen können.

## Literatur

Stephen R. Covey, Der Weg zum Wesentlichen, Frankfurt/New York 1999

Karlheinz A. Geißler, Zeit verweile doch, du bist so schön, Weinheim 1997

Günter F. Gross, Beruflich Profi, privat Amateur?, Landsberg/Lech 1999

Helmut Hallier, Mach langsam, wenn du es eilig hast, mehr Zeit für das Wesentliche, Freiburg September 2002



Kai Romhardt, Slow Down Your Life, München 2004