



## Newsletter

### Ballast

Ausgabe 025 / 1.12.2010

Misstrauere der Macht der Gewohnheit. Nur wer Ballast abwirft, hat Elan für die Zukunft.

*Weisheit der Eskimos*

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

Ballast klingt schon als Wort schwer beladen, gesprochen mit genau dem Ächzen, mit dem man schwere Lasten auf den Boden stellt. Ballast sollte man unbedingt loswerden.

Ballast stabilisiert. Schiffe und Fesselballons zu fahren ohne Ballast? Undenkbar.

Es kommt also wieder einmal an auf das Wo und Wann und vor allem das Wie viel. In der Seefahrt wie im Leben. Wir wollen hier einmal der Frage nachgehen, wie das im übertragenen Sinne aussehen kann.

Mit herzlichen Grüßen

*Christian Weisbach & Petra Sonne*

## Ballast

### Ballast-Reframing

Im Leben eines jeden Menschen finden sich Dinge, die einen jedes Mal, wenn sie einem ins Auge fallen, mit un guten Gefühlen erfüllen. Das kann von Unbehagen über Traurigkeit bis hin zu Ärger oder gar Eifersucht reichen.

Zu Hause sind das in erster Linie Geschenke, die man lieber behält, als sich Ärger oder verletzten Gefühlen des Schenkenden auszusetzen oder dem eigenen schlechten Gewissen angesichts solcher „Undankbarkeit“. Aber auch Erinnerungs- und Erbstücke haben ihre Tücken und noch mehr die Besitztümer des Lebenspartners, die dieser aus einer früheren Beziehung mit in das gemeinsame Leben gebracht hat.

Auch im Berufsleben ereilt einen so manch herz- und gedankenloses Geschenk. Und obwohl die Wahrscheinlichkeit recht gering ist, dass irgendwann der ehemalige Chef in der Tür steht und mit bebender Stimme fragt, wo denn das schöne Modellauto geblieben sei, das er Ihnen damals beim Wechsel verehrt habe, hält man an manchem fest.

Daraus folgt: Das, was wir da bewahren, hat für uns noch einen Nutzen. Das ist vermutlich kein praktischer, sondern ein ideeller. In diesem Fall lohnt sich ein Reframing, denn so können wir das Gute behalten, aber die schlechten Gefühle loswerden. Wir – so sagt uns vielleicht der Gegenstand – sind jemand, den mal jemand so gemocht oder geschätzt hat, dass er uns das hier verehrt hat. Oder etwas Ähnliches. Sollte sich auch nach längerem Nachdenken kein Nutzen finden lassen, fällt Ihnen bestimmt eine gute Lösung ein.

In der Übung für Dezember können Sie, wenn Sie mögen, die folgenden Beispiele einem Reframing unterziehen. Und sich anschließend einmal wieder aufmerksam in Ihrem eigenen Büro umschaun.

Ballast-Beispiele	Mögliche Neubewertung
1. Sie arbeiten seit Jahren in vielen Projekten mit. Daher sammeln sich in Ihrem Büro zahlreiche sogenannte Tombstones, beispielsweise ein Glasstern mit eingraviertem „SPAR-Projekt 1997. Ich war dabei!“	
2. Ein guter Kunde, der auch gern einmal überraschend vorbei schaut, schenkt Ihnen jedes Jahr einen Tischkalender mit „lustigen“ Sinnsprüchen, die Ihnen die Schamesröte ins Gesicht treiben. Als braver Dienstleister haben Sie das gute Stück selbstredend nicht in der Schublade verstaut, sondern auf dem Schreibtisch stehen.	

<p>3. Im letzten Jahr hat Ihre Abteilung auf der Weihnachtsfeier einen sogenannten „Gräuli-Julklapp“ veranstaltet. Seither steht auf Ihrem Schreibtisch eine Kräutertee-Tasse mit Porzellanfilter in pseudo-chinesischem Dekor.</p>	
<p>4. An ihrem ersten Tag im ersten Job haben sie dereinst das Büro eines an dem Tag in Pension gehenden Abteilungsleiters übernommen. Großzügig überlässt er Ihnen seine Sammlung von Kunstbüchern, die er als vorgeblicher Kunstliebhaber im Laufe der Jahre geschenkt bekommen hat. Diese Bücher sind seitdem zimal mit umgezogen – und die Sammlung vergrößert sich durch weitere Geschenke.</p>	

---

## Zitat

Man erstickt den Verstand der Kinder unter einem Ballast unnützer Kenntnisse.

*Voltaire aus: Jeannot und Colin*

---

## Last oder Ballast

Unter Ballast wird in der maritimen Sprache jene Beilast bezeichnet, die bar jeden Wertes (Bar-Last → Ballast) mitgeführt wird, um die aufrechte Lage eines Segelschiffs zu stabilisieren. Ballast ist in erster Linie eine notwendige Last. Wird diese Last nicht ordentlich gehandhabt, kann dies unheilvolle Folgen nach sich ziehen. So wird der Untergang der *Pamir* am 21. September 1957 mit verrutschter Ballastgerste erklärt, die ein Aufrichten des Schiffes im Sturm verhindert hat. Bei der *Pamir*-Katastrophe wird angenommen, dass mangelnde Sorgfalt im Umgang mit dem Ballast vorlag: Statt wie üblich die Gerste in Säcken zu verstauen, war sie – vermutlich um Zeit zu sparen – als Schüttgerste lose eingebracht worden, was ein Verrutschen begünstigte und schließlich zur Kenterung führte.

Wir neigen dazu, Ballast gleichzusetzen mit unnötiger Last oder Bürde und damit überflüssigem Gewicht. So liegt es nahe, sich von etwas zu befreien, was als unnützlich, wertlos und oftmals auch drückend empfunden wird, eben den Ballast abzuwerfen. Statt nun gar keinen Ballast auf die Reise mitzunehmen oder allen Ballast einfach über Bord zu werfen, könnte es lohnend sein, zu prüfen, welche Funktion das, was wir jetzt als Last, Bürde und Erschwernis wahrnehmen, einmal hatte. So eignet sich die vor uns liegende Advents- und Weihnachtszeit für eine Bestandsaufnahme: Welche Gewohnheiten und Bräuche entpuppen sich als überholt und belastend? Und wo erfahren wir gerade durch übernommene Gewohnheiten und Bräuche eine Stabilisierung, ohne die wir uns womöglich entwurzelt

oder wie eine Nusschale auf dem Ozean fühlen? Ballast über Bord zu werfen, ist schnell getan. In einem Gasballon führt dies zum sofortigen Aufsteigen, was allerdings katastrophale Folgen nach sich ziehen kann. Was beim Ballon unmittelbar einleuchtet, ist jedoch bei vielen Bräuchen, Regeln und Ritualen sehr viel verdeckter und bedarf eines sorgfältigen Blicks auf mögliche Konsequenzen.

Auch in anderen Bereichen lohnt ein genaues Hinschauen oder Hinhören. Da werden bestimmte Mitarbeiter (häufig die „Alten“), Kunden oder Patienten als Ballast beschrieben, den man leider mitschleppen müsse. Und gar nicht so selten hört man, wie sich alte oder gebrechliche Menschen sogar selbst als Ballast bezeichnen. Doch auch dabei gilt: Die stabilisierende Funktion gerade dessen, was auf den ersten Blick als überflüssig empfunden wird, gerät nur zu leicht aus dem Blick.

---

## Der Ballast der Erwartungen

Beim Thema Ballast denkt man ja schnell ans Aufräumen und Wegwerfen. Und meint dabei im Wesentlichen einmal Gegenstände. Noch spannender als eine Analyse des persönlichen Hamsterverhaltens aber kann eine eingehende Betrachtung dessen sein, was man als Beziehungsballast mit sich durchs Leben trägt.

Da trifft sich der eine noch Jahre später mit ehemaligen Abteilungskollegen, jedes Mal aufs Neue in der Hoffnung, dort auf diejenigen zu treffen, mit denen er damals so spannende Unterhaltungen geführt hat. Leider kommen immer nur die, zu denen er schon früher keinen Draht gefunden hat.

Da hört sich der andere stundenlang die Sorgen und Nöte des Büronachbarn an, die sich über die Jahre kaum verändern und den Gesprächen eher einen Ritualcharakter verleihen, und lässt zu, dass ihm vor Langeweile beinahe das Gehirn schmilzt.

Und so weiter.

Damit sind wir einmal wieder beim Thema „Sich und den anderen ernst nehmen“. Denn dieses Verhalten beeinträchtigt nicht nur einen selbst. Auch das jeweilige Gegenüber wäre vermutlich verletzt und beschämt, wenn es plötzlich die Gedanken des so interessiert wirkenden Gesprächspartners hören könnte. Auch wir wünschen uns ja, dass andere gern Zeit mit uns verbringen – und nicht nur innerlich die Augen rollend dasitzen und hoffen, dass es bald vorbei ist.

Auch hier gilt es wieder, mit Augenmaß Ballast abzubauen. Zunächst kann man sich fragen, auf welche Weise einem selbst und dem anderen die Beziehung noch nützt. Anschließend kann man sich entweder erstens bewusst entscheiden dabei zu bleiben, zweitens dafür die Beziehung in angemessener Form zu beenden oder drittens dafür, die Beziehung neu zu gestalten.

Vielleicht stellt man beispielsweise fest, dass die eigenen Erwartungen einfach zu hoch oder die falschen waren und kann sich in Zukunft einfach freuen, von den nicht gekommenen Kollegen nur zu hören und Neuigkeiten aus anderen Ecken des Unternehmens zu erfahren. Oder man kann gezielt um deren Telefonnummer oder Mailadresse bitten und einmal wieder Kontakt aufnehmen. Man kann beim nächsten Treffen vorher fragen, wer denn schon alles sein Kommen zugesagt habe. Man kann sich entscheiden, in Zukunft nicht mehr hinzugehen. Und findet vermutlich noch eine Reihe weiterer Handlungsoptionen.

Und wie so oft im Leben reicht manchmal eine veränderte Sichtweise, damit sich auch die Wirklichkeit verändert. Anstelle stumm in der Runde zu sitzen und zu bedauern, dass Herr A. oder Frau B. nicht gekommen sind, beginnt man unversehens ein Gespräch. Und stellt dabei erstaunt fest, dass auch Frau C. und Herr D. angenehme und interessante Gesprächspartner sind und sich gemeinsame Themen ergeben, wo man sie nie vermutet hätte.

---

## Weiter lesen

Zusätzlich zu unserem monatlichen Newsletter erscheinen in jeweils wöchentlichem Abstand unsere **Lösungsskizze** zu der jeweiligen Aufgabe, ein Ausschnitt aus einem thematisch passenden **Coaching**-Gespräch und ein **Extra** mit unserer Antwort auf Ihre Reaktionen.

Alle entsprechenden Artikel und unser Archiv finden Sie auf unserer Newsletter-Hauptseite unter: <http://www.iwuf.de/newsletter/>

---

Weitere Artikel von Petra Sonne finden Sie auch in ihrem Blog „Pe's Corner“ unter: <http://psn-wirtschaftsberatung.de/pe-s-corner/>

---

## Anregungen

### Buchtipp

Velma Wallis:  
Zwei alte Frauen. Eine Legende von Verrat und Tapferkeit  
Piper Verlag 2005  
ISBN: 9783492245692

Ein Nomadenstamm im Norden Alaskas leidet während eines Winters Hungersnot. War das Leben des Stammes gefährdet, galt als oberstes Ziel, das Leben der Kinder zu bewahren und allen Ballast abzuwerfen. Zwei alte Frauen – als vermeintlich unnütze Esser eingestuft – werden ihrem Schicksal überlassen und dürfen nicht mit weiterziehen. Nach anfänglichem Schock sagt schließlich eine zur anderen: „Meine Freundin, wenn wir denn sterben müssen, so lass uns handelnd sterben.“ Die beiden alten Nomadenfrauen geben nicht auf, sondern besinnen sich auf ihre ureigenen Fähigkeiten, die sie längst vergessen geglaubt hatten. In der Einsamkeit der eisigen Wildnis geschieht das Unglaubliche. Nicht nur überleben die beiden alten Frauen, sondern sie können dank ihres emsigen Sammelns im darauffolgenden Winter den eigenen Stamm retten. Die Erzählung fußt auf einer von Generation zu Generation überlieferten Begebenheit. Die Autorin *Velma Wallis* entstammt selbst dem beschriebenen Stamm der Alhabasken.

---

### Filmtipp

Clint Eastwood  
Invictus

Nelson Mandela schafft es, trotz der 27 Jahre im Gefängnis auf Versöhnung statt auf Vergeltung zu setzen. Der Ballast, der sich in 50 Jahren der Apartheid angesammelt hat, scheint anfangs unüberwindbar, zu sehr sind alle sozialen Beziehungen davon betroffen. Mandela lehrt seine weißen und schwarzen Landsleute zu erkennen, dass es notwendigen Ballast gibt, der einer Nation Halt und auch Zukunftsvisionen verleiht und überflüssigen Bal-

last, den man getrost über Bord werfen kann. So gelingt ihm das Unwahrscheinliche: Die jahrelang boykottierte südafrikanische Rugbymannschaft, fast durchgängig mit Weißen besetzt, geht bei der Rugby-Weltmeisterschaft 1995 als Sieger hervor und wird von den Schwarzen genauso bejubelt wie von den Weißen. Der Film basiert auf dem Roman "Der Sieg des Nelson Mandela" von *John Carlin* und beruht auf den tatsächlichen Ereignissen der Jahre 1994/95.

---

## Musiktip

Ballaststofforchester  
Das Internet

Es gibt eine weitverbreitete Meinung, dass ballaststoffreiche Ernährung gesundheitsförderlich sei. Dies inspirierte vor zwölf Jahren eine Gruppe von Musikern zu einem Jux: Sie nannten sich für einen besonderen Auftritt "Ballaststofforchester" und wollten damit vermitteln, dass die Musik der zwanziger Jahre zwar alt sei und auch als Ballast betrachtet werden mag, aber eben genauso gesundheits- und launeförderlich ist wie die Ballaststoffe der Ernährung. Aus diesem Jux entstand eine regelmäßige Orchesterarbeit mit 13 Instrumentalisten und vier Sängern. Ihre bislang erschienenen fünf CDs sind voll von Stücken, die das Zeug haben, nolens volens zum Ohrwurm zu werden. Der folgende Link gibt einen klitzekleinen Eindruck Ihres Auftritts: [www.ballaststofforchester.at/bs011.html](http://www.ballaststofforchester.at/bs011.html)

---

## Termine

### Kommunikation I – Erfolgreiche Gesprächsführung

Wenn professionelle Kommunikation nicht zum gewünschten Erfolg führt, liegt das häufig nicht an der Qualität der Argumente, sondern an der mangelnden Berücksichtigung des Gesprächspartners. Erfolgreiche Kommunikation dagegen orientiert sich am Gegenüber. In Übungen und Rollenspielen lernen die Teilnehmer im Gespräch herauszufinden, was der Gesprächspartner wirklich will, und entsprechend darauf zu reagieren.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/gespraechsfuehrung/>.

Di 1.2. bis Mi 2.2.2011, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

---

### Kommunikation II – Emotionale Kompetenz

Neben sachlichen spielen emotionale Aspekte in Arbeitsprozessen eine erhebliche, oft unterschätzte Rolle. Die Teilnehmer lernen und üben in Rollenspielen, die Emotionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, einzuschätzen und zu berücksichtigen.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/emotionale-kompetenz/>.

Di 8.2. bis Mi 9.2.2011, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

---

## 1. Beuroner Akademiewoche für Fragen der Wirtschaftsethik



Die Erzabtei St. Martin in Beuron bietet seit vielen Jahren Tagungen zum Thema Wirtschaftsethik an. In 2011 wird das Programm erweitert. Daran werden wir uns auch von Seiten des Institutes beteiligen. Informationen zu der Beuroner Akademie sowie zu Seminaren und Veranstaltungen finden Sie unter [www.akademie-beuron.de](http://www.akademie-beuron.de)

Das IWUF bietet im Rahmen der ersten Kurswoche das folgende Seminar an:

### B05 – Compliance psychologisch sinnvoll umsetzen

Compliance wird oft in Form von Regeln und Kontrollen umgesetzt. Wer aber kennt nicht den inneren Widerstand, auch Reaktanz genannt, der sich regt, wenn einem so die Entscheidungs- oder Handlungsfreiheit genommen wird? Die Teilnehmer lernen, wie man Reaktanz vermeiden und Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung von Compliance einbinden kann. Die beiden Dozenten verbinden dabei psychologisches Grundlagenwissen und Erfahrung mit der praktischen Einführung von Compliance im Unternehmen.

Mehr unter: [http://www.akademie-beuron.de/semi\\_kurs\\_b05.htm](http://www.akademie-beuron.de/semi_kurs_b05.htm)

Mo 28.2. abends bis Di 1.3.2011, Kloster Beuron (Donau)

---

### Kommunikation III – Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen> .

Mi 13.4. bis Do 14.4.2011, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

---

### Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick> .

Mi 11.5. bis Do 12.5.2011, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

---

### Mitarbeiter coachen

Eine verstärkt auftretende Anforderung an Führungskräfte ist es, Mitarbeiter bei internen Problemen zu begleiten und zu unterstützen. Hier üben Sie grundsätzliche Techniken des Coachings und stärken Ihre Kompetenz in vertrauensbildender Kommunikation und Führung. So lernen Sie, die Situation und die Emotionen ihrer Mitarbeiter besser zu erkennen und im Gespräch zu berücksichtigen. Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/mitarbeiter-coachen/>.

Mi 8.6. bis Do 9.6.2011, Mechtildshausen (bei Wiesbaden)

---

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

---

### Nächste Ausgabe

Im Januar machen wir Winterpause. Der nächste Newsletter erscheint daher am 1.2.2011 zum Thema „Scham“.

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

---

## Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

### Redaktion:

Dr. Petra Sonne-Neubacher  
Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher  
Institut für wertschätzende Unternehmensführung  
Merziger Weg 1B  
60529 Frankfurt / Main

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

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR – Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.