

Barbara Guwak | Matthias Strolz

# Die **VIERTE** **KRÄNKUNG**

Wie wir uns in einer chaotischen  
Welt zurechtfinden

Barbara Guwak | Matthias Strolz

Die vierte Kränkung

PRESSEEXEMPLAR

Barbara Guwak | Matthias Strolz

# Die **VIERTE** **KRÄNKUNG**

Wie wir uns in einer chaotischen  
**Welt zurechtfinden**

 **GOLDEGG  
VERLAG**

Bildrechte Grafiken: promitto gmbh, Wien

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autoren und der Verlag haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung des Verlags oder der Autoren ausgeschlossen. Die im Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der Autoren wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten des Verlags übereinstimmen.

Der Verlag und seine Autoren sind für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an [verlag@goldegg-verlag.com](mailto:verlag@goldegg-verlag.com).



ISBN Print: 978-3-902729-98-9  
ISBN E-Book: 9978-3-902729-99-6

© 2012 Goldegg Verlag GmbH  
Friedrichstrasse 191 • D-10117 Berlin  
Telefon: +49 800 505 43 76-0

Goldegg Verlag GmbH, Österreich  
Mommengasse 4/2 • A-1040 Wien  
Telefon: +43 1 505 43 76-0

E-Mail: [office@goldegg-verlag.com](mailto:office@goldegg-verlag.com)  
[www.goldegg-verlag.com](http://www.goldegg-verlag.com)

Layout, Satz und Herstellung: Goldegg Verlag GmbH, Wien  
Druck und Bindung: Theiss GmbH

*Allen, die – bewusst – in den Fluss des Lebens steigen.*

PRESSEEXEMPLAR

PRESSEEXEMPLAR

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
Prolog Barbara: Wie ich auf unser Buch schaue ... ..	14
Prolog Matthias: Wie ich auf unser Buch schaue ... ..	16

### I. Was ist da los?

1. Die vierte Kränkung der Menschheit .....	19
<i>Reif für die nächste Beleidigung?</i> .....	20
<i>Die Aufklärung als Licht- und Schattenspiel</i> .....	21
<i>Mit Geist gegen Geister und Götter</i> .....	23
<i>Willkommen im Größenwahn</i> .....	25
<i>Ohnmacht greift um sich</i> .....	27
<i>Politiker, Experten und Optimierer</i> .....	30
<i>Speed wins, speed kills</i> .....	32
<i>Irren tut weh</i> .....	34
<i>Die Welt ist keine triviale Würstmaschine</i> .....	36
<i>Europa gefühlte 30 Mal am Abgrund</i> .....	38
2. VUKA: Verrückte Welt als Normalzustand .....	39
<i>Volatil</i> .....	40
<i>Unsicher</i> .....	41
<i>Komplex</i> .....	42
<i>Ambivalent</i> .....	45
<i>Das US-Militär stellt auf VUKA um</i> .....	48
3. Lost in options .....	49
<i>Von der Eindeutigkeit in die Unüberschaubarkeit</i> ....	50
<i>20 Jahre Ehe und jenseits der Kontrolle</i> .....	51
<i>Viele Optionen führen zu später Mutterschaft</i> .....	52
<i>Im Fallen fliegen lernen</i> .....	54
4. Flüchten: Die destruktiven Sackgassen .....	55
<i>Von Ignoranz über Zynismus bis zum Burn-out</i> .....	56
<i>Ich will's gar nicht wissen, nicht so genau</i> ... ..	57
<i>Was willst du, Würstl?</i> .....	59
<i>Wozu Gefühle, wenn ich mir selbst genug bin?</i> .....	60
<i>Über zynische Organisationen</i> .....	62

<i>Raffen, Gieren, Konsumieren</i> .....	64
<i>Ich bin noch nicht tot, aber gehe nicht weiter</i> .....	66
<i>Die vielen Gesichter des Stillstands</i> .....	68
<i>Ausgebrannt. Vorhang zu.</i> .....	71
<i>Eine lebenslange Herausforderung</i> .....	73

## II. VUKA-Mastering: Gut durchs Chaos steuern

5.	<i>Eine andere Sicht der Welt</i> .....	79
	<i>Anerkennen was ist – und der Geist öffnet sich</i> .....	79
	<i>Das ganze Feld wahrnehmen</i> .....	81
	<i>Die Welt ist, wie wir sie konstruieren</i> .....	84
	<i>Erleben ist mehr als Dabeisein</i> .....	87
	<i>Testen hilft</i> .....	89
	<i>Wirklichkeitsräume sichtbar machen</i> .....	91
	<i>In den Schuhen der anderen geben</i> .....	92
	<i>Von Modellen geleitet</i> .....	94
	<i>Das Große im Kleinen – das Kleine im Großen</i> .....	96
	<i>Wer sind unsere Verbündeten?</i> .....	98
	<i>Homo sapiens emotionalis</i> .....	99
	<i>Weniger „Weg von“, mehr „Hin zu“</i> .....	101
	<i>Hinein in die Emotionalität</i> .....	103
	<i>Eine Fülle von Perspektiven als Ressource</i> .....	104
6.	<i>Eine neue Haltung zur Veränderung</i> .....	105
	<i>Baden im Fluss des Lebens</i> .....	106
	<i>Wie Franz es in der Schule anlegt</i> .....	107
	<i>An Regeln halten und diese brechen</i> .....	109
	<i>Muster und Musterbruch</i> .....	111
	<i>Loslassen und Entstehen</i> .....	113
	<i>Lebendigkeit als Motor und Ziel</i> .....	114
7.	<i>Im Sturm bewähren</i> .....	115
	<i>Die Grenzen der Optimierung erkennen</i> .....	116
	<i>Entfaltung als Leitidee</i> .....	118
	<i>Harry Potter zieht aus</i> .....	119
	<i>Der göttliche Funke wächst über die Zeit</i> .....	121
	<i>Sich der Herausforderung und der Angst hingeben ..</i>	124



	<i>Kein gerader Weg – eine Spirale, eine Odyssee</i> .....	126
	<i>An etwas glauben – die handlungsleitende Vision</i> ....	128
	<i>Die Mission, die mein Handeln lenkt</i> .....	131
	<i>Wenn Manager zeichnen</i> .....	132
	<i>Von der Lust, Opfer zu sein</i> .....	134
8.	<i>Die Segel anders setzen</i> .....	136
	<i>Think global – act local</i> .....	136
	<i>Von möglich zu wirklich – Improvisieren</i> .....	139
	<i>Nicht alles auf einmal – Inseln bauen</i> .....	141
	<i>Sich an VUKA erfreuen – Reframing</i> .....	143
	<i>Spannung als Energiequelle nutzen</i> .....	145
	<i>Den Regelbruch als Wert begreifen</i> .....	147
	<i>Leadership – Das Richtige tun!</i> .....	151
	<i>Sich von großen Ideen leiten lassen</i> .....	154
	<i>Das Glück trainieren</i> .....	156
	<i>Ein Blick auf den Segelschein</i> .....	158
9.	<i>Eine andere Idee von Entscheiden</i> .....	159
	<i>Nach der Entscheidung wird's interessant</i> .....	160
	<i>Das Gegenteil von Zwang ist Entscheidung</i> .....	161
	<i>Zwei Gesichter oder gar mehr?</i> .....	162
	<i>Europa – es geht um alles? Oder was?</i> .....	164
	<i>Mit dem Tetralemma zu neuen Lösungen</i> .....	166
	<i>Der Wunsch zu handeln</i> .....	168
10.	<i>Zutaten für gelungene (Selbst-)Führung</i> .....	171
	<i>Der Fuhrmann – erfolgreich steuern</i> .....	171
	<i>Identität</i> .....	173
	<i>Beziehungsfähigkeit</i> .....	175
	<i>Signalresonanz</i> .....	176
	<i>Ambiguitätstoleranz</i> .....	178
	<i>Resilienz</i> .....	181
	<i>„Wer bin ich?“ als Dreh- und Angelpunkt</i> .....	184
	<i>Selbst- und Fremdbild vergleichen</i> .....	186
11.	<i>Exkurs: Führen in Organisationen</i> .....	186
	<i>Führen in Lernenden Organisationen</i> .....	187
	<i>Führungskraft in einer konstruierten Welt</i> .....	188

### III. Von der Kränkung zur Lebendigkeit

	<i>Leben wir in einer Scheitelzeit?</i> .....	191
	<i>Drei Herzensthemen</i> .....	194
	<i>Das Wesen der Kränkung</i> .....	194
12.	Freiheit und Verantwortung .....	196
	<i>Freiheit leben – Von den Griechen lernen</i> .....	196
	<i>Freiheit durch Bindung</i> .....	198
	<i>Freiheit als Prozess des Ganzwerdens</i> .....	201
	<i>Die Freiheit wohnt in meiner Brust</i> .....	202
	<i>Verantwortung heißt antworten</i> .....	204
	<i>Suche nicht, finde!</i> .....	206
	<i>Kann man Freiheit bewahren?</i> .....	208
13.	Geborgen in der (Un-)Endlichkeit .....	211
	<i>Vom Wert des Glaubens</i> .....	212
	<i>Wir sind nur Gast auf Erden</i> .....	216
	<i>Dem Sterben seine Würde geben</i> .....	217
	<i>Der Tod als Teil des Lebens</i> .....	220
	<i>Habe ich mein Lied gesungen?</i> .....	223
	<i>Ein „Innerer Ort“ leitet unser Tun</i> .....	225
	<i>Die Einkehr unaufgeregter Spiritualität</i> .....	227
14.	Ein neuer Menschheitsbegriff: Verbundensein .....	229
	<i>Zeitalter der Kooperation</i> .....	230
	<i>Vom Individualismus zur Hingabe</i> .....	231
	<i>Aus der Loslösung in die Bindung</i> .....	233
	<i>Liebe, die Essenz des Lebens</i> .....	234
	<i>Wettbewerb und Kooperation</i> .....	237
	<i>Eine „Ideologie“ des Verbundenseins</i> .....	239
	Nachwort .....	241
	Literatur .....	242

## Vorwort

Unsere Welt ist VUKA – volatil, unsicher, komplex und ambivalent. Dieses Buch richtet sich an Menschen, die an der Dynamik dieser VUKA-Welt interessiert sind. An Menschen, die sich davon berühren lassen, was da läuft um uns herum, in uns und mit uns. Wir wollen unseren Leserinnen und Leser verschiedene Perspektiven anbieten, wie man das Geschehen der Welt und des Alltags betrachten kann. Wir wollen Haltungen, konkrete Ansätze und Techniken vorstellen, die dabei helfen, in diesen bewegten Zeiten nicht unterzugehen. Wir wollen ermutigen und unterstützen, immer wieder gut ins Tun zu kommen. Wir möchten inspirieren.

Mit diesem Buch führen wir den VUKA-Ansatz im deutschen Sprachgebrauch ein. Ursprünglich vom amerikanischen Militär geprägt, wurde VUKA als hilfreiches Mindset von der zivilen Leadership-Debatte aufgenommen. Wir haben das Konzept durch eigene Forschungsarbeiten vertieft und liefern konkrete Ansatzpunkte für alle, die „Führen und Steuern“ für relevante Disziplinen halten. Das Buch soll ein reicher Fundus sein für Leute, die sich aktiv selbst führen wollen oder in Teams, Unternehmen oder in gesellschaftlichen Sphären Verantwortung tragen.

Unsere Ausführungen gliedern sich in drei große Kapitel. In „Was ist da los?“ beginnen wir mit einer Analyse. Wir beschreiben die vierte Kränkung und das VUKA-Phänomen und zeigen, welche destruktiven Reaktionen Letzteres bei Menschen und Organisationen auslösen kann. Das zweite Großkapitel widmet sich der Fragestellung, wie wir gut durch das Chaos steuern können. VUKA-Mastering statt Burn-out. Wir präsentieren Haltungen, Ansätze und Techniken, die uns entscheidungs- und handlungsfähig machen und halten. Konkretes Rüstzeug für all jene, die sich in der VUKA-Welt bewähren wollen.

Abschließend vertiefen wir drei unserer Herzensthemen, von denen wir überzeugt sind, dass sie in unseren westlichen Gesellschaften zukünftig eine gewichtigere Rolle spielen werden als dies aktuell der Fall ist.

Wir laden unsere Leserinnen und Leser ein, mit uns nachzuspüren, welches Wachstum wir nähren sollten. Wir sind davon überzeugt, dass wir uns als Menschen in unserem Kulturkreis zukünftig stärker als emotionale und spirituelle Wesen begreifen und dadurch einen anderen Umgang mit den Herausforderungen unserer Zeit finden werden. Wir werden in eine größere Verbundenheit mit uns und unseren Umwelten kommen. Wir werden in ein integraleres Verständnis dessen finden, was uns und die Welt bewegt.

Dieses Buch versucht Widersprüche aufzuzeigen. So hat uns das individuelle und gemeinsame Schreiben auch selbst immer wieder ambivalent berührt. Wie können wir zu einer Einheit kommen, wenn wir doch zwei eigenständige, freiheitsliebende Menschen sind? Beide mit unterschiedlichen Lebensgeschichten, mit unterschiedlichen Zukunftsplänen, mit unterschiedlichen Motivationen. Wir machen als Personen einen Spannungsbogen auf, dem die VUKA-Welt Pate steht – es ist nicht immer alles eindeutig, und das ist okay so. Wir bieten Perspektiven an und wechseln munter zwischen dem Ich und Wir hin und her, zwischen Privatleben und beruflichen Sphären, zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und eigenwilliger Bewertung. Unsere Probeleserinnen und Probeleser haben uns mitgeteilt, dass dies mitunter zwicket. Gut so. So ist sie, die VUKA-Welt. Sie ist nicht „entweder-oder“.

Wir haben uns folglich auch für ein gemeinsames Vorwort entschieden *und* für zwei eigenständige Perspektiven in Form von Prologen. Wir sind beide durch unseren Werdegang, durch Ausbildungen und berufliche Tätigkeiten in einer systemischen Weltanschauung gut verankert. Wir sind

beide unterwegs. Die eine kommt aus dem Wiener Plattenbau, der andere von einem Vorarlberger Bergbauernhof; der eine von der Wirtschaftswissenschaft, die andere von der Psychologie; die eine ist Frau, der andere ist Mann. Diese Spannungsbögen vertragen sich schwer mit engen Wahrheiten. Sie sind eine Einladung, die Welt mit aller Lebendigkeit zu begreifen und im Fluss des Seins und Tuns Zuversicht, Gelassenheit und Dankbarkeit zu gewinnen.

Wien, September 2012

*Barbara Guwak & Matthias Strolz*

PRESSEEXEMPLAR

## Prolog Barbara: Wie ich auf unser Buch schaue ...

Als ich im Herbst 2008 meine Facilitator-Ausbildung begann, begegnete ich Christian von Oppen als Lehrer. Alte, männliche Lehrer, die mich von Beginn an in meiner Lebendigkeit bremsen wollten, kannte ich zur Genüge. So versuchte ich, ihm mit meiner erprobten Gleichgültigkeit zu begegnen. Die er mir zugestand, aber nicht erwiderte.

Im zweiten Modul der Ausbildung, die ich heute als die beste Lernumgebung für die VUKA-Welt begreife, demonstrierte er uns einen prototypischen Veränderungsprozess mit sich selbst als Beispiel: ein Mensch, der weiß, dass er sterben muss. Nicht irgendwann, wie wir alle, die im Raum saßen. Sondern aufgrund seiner Krankheit viel eher, als er es sich erdacht und gewünscht hatte. Diesen Weg musste er gehen, und er hatte Ideen dazu und eine unglaubliche Bereitschaft.

Ich weiß noch, in welche Fassungslosigkeit mich und auch alle anderen Mitglieder der Ausbildungsgruppe diese Eröffnung katapultierte. Ich hatte diesen Menschen gerade erst kennengelernt und wusste, dass er bald nicht mehr sein würde. Es gab keinen logischen Grund und auch keine Verpflichtung, sich auf eine tiefgehende Begegnung einzulassen. Und sie passierte trotzdem. In einer ganz besonderen Weise. Ich begann Texte zu schreiben, in denen ich meinen Blick auf die Welt beschrieb. Ein Blick, der sich durch die Begegnungen in der Ausbildung und vor allem mit ihm verändert hat und Klarheit erfuhr. Christian reagierte nicht als weiser Lehrer, den er nie zu geben versuchte, sondern mit Begeisterung. Meine Texte haben ihn bis zum Moment seines Todes begleitet. Eine Freundin erzählte mir, dass sie in unmittelbarer Nähe seines Sterbebettes lagen.

Christian hat mich darin bestärkt, meine Fähigkeit, Veränderungen wahrzunehmen, zur Verfügung zu stellen. Wie

schon Nelson Mandela so klar formulierte, fürchten wir uns mehr vor unserer Größe als vor unseren Schwächen. So löste auch diese Bestärkung durch einen echten Lehrer viel Angst in mir aus. In unserem letzten Gespräch vor seinem Tod im September 2009 erzählte ich ihm von meiner Angst, diese Fähigkeit zur Wahrnehmung und präzisen Formulierung vielleicht gar nicht in ausreichendem Maße zu besitzen. Und auch von der Angst, meinen Fähigkeiten nie gerecht zu werden. Ich habe mir weise Worte für die Ewigkeit erhofft, die mir Kraft geben sollten, den Weg weiterzugehen, wenn er nicht mehr sein wird. War es doch zu diesem Zeitpunkt sonnenklar, dass seine Tage gezählt sind. Doch er hat nur herzlich gelacht und seine spitzbübischen Augen haben dabei gegrinst. „Das wird schon.“ Das war alles, was er sagte. Und er hatte Recht. Es ist geworden und es wird.

Wien, September 2012

*Barbara Guwak*

## Prolog Matthias: Wie ich auf unser Buch schaue ...

Ich erlebe Schreiben wie eine Art Schwangerschaft. Etwas wächst in einem, eine Form der Lebendigkeit erwacht. Es zwickt, es pulsiert, es spannt. Und wenn alles gut geht, dann folgt die Geburt. Man ist nachher ein anderer als vorher. Das Kind ist da; und es geht seinen Weg.

Im Frühjahr 2011 erwachte in mir der Wunsch, ein Buch über „Wege zu mir selbst“ zu schreiben. Unser Leben ist, im Idealfall, eine Reise zu uns selbst. Eine Annäherung an unseren innersten Wesenskern. Im Zuge meiner Recherchen stieß ich auf das Selbsterfahrungsformat „Vision Quest“ – ein indianisches Ritual, das Menschen fünf Tage in die Natur schickt. Sie erhalten dort ihr „Lied des Lebens“. Rasch war mir klar, dass ich darüber nicht nur schreiben sollte, sondern dass ich diese Erfahrung selbst machen wollte. Ich begab mich fünf Tage und vier Nächte alleine in den Wienerwald, fastend und nur die Baumwipfel und das Himmelszelt über mir. Am Morgen des letzten Tages saß ich auf einem Felsen in der Sonne, mit Blick auf den Wald und die Stadt. Das Lied war da. „Du bist ein Gärtner des Lebens. (...) Kultiviere Formen und Felder sämtlicher Art. Nutze deine Talente. (...) Suche nicht, finde. Alles kommt zu Dir. Sei aufmerksam, sei wachsam. Entscheide.“ Ich war ergriffen.

Und so kam in den Folgewochen auf mich zu, dass Barbaras Buchpläne und meine eigenen sich verdichteten. Jeder hatte ein eigenes Projekt im Kopf. Und wir entschieden uns schließlich, dass wir gemeinsam ein Buch schreiben sollten. Wir wollten gemeinsam in Form bringen, was uns bewegt. Beide einer existenziellen Neugierde und dem Kultivieren sozialer Felder verpflichtet.

Ich lasse derzeit los – und packe kräftig zu. Meine Rolle als Mitinitiator einer politischen Bewegung nimmt meine



Ressourcen zunehmend in Besitz. Ich werde in unserem Unternehmen, das ich zwölf Jahre lang mitaufgebaut habe, nicht mehr diese Rolle spielen, die ich bisher innehatte. Das was ist, vergeht. Das Neue bahnt sich den Weg. Multiple Schwangerschaften. Mehrere Kinder. Ich schätze mich glücklich. Das Buch passt wunderschön in diesen Abschied hinein – ich werde da sein, auch wenn ich weg bin, um andere Felder zu bestellen.

Wien, September 2012

*Matthias Strolz*

PRESSEEXEMPLAR