



BODO  
JANSSEN

EINE FRAGE  
DER  
HALTUNG

Wie wir Krisen besser bewältigen  
und gestärkt aus ihnen hervorgehen

ARISTON 

Bodo Janssen  
Eine Frage der Haltung



Bodo Janssen

# EINE FRAGE DER HALTUNG

Wie wir Krisen besser bewältigen  
und gestärkt aus ihnen hervorgehen

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,  
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,  
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich  
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

© 2021 Ariston Verlag in der  
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,  
Neumarkter Straße 28, 81673 München  
Alle Rechte vorbehalten  
Verfasst in guter Zusammenarbeit mit Stefan Linde  
Redaktion: Regina Carstensen  
Vermittelt durch: Agentur Stefan Linde  
Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie Werbeagentur, Zürich,  
unter Verwendung eines Fotos von © Dominik Odenkirchen  
Graphic Recordings: Barbara Schneider, Visual Facilitators,  
[www.visualfacilitators.com](http://www.visualfacilitators.com)  
Fotografien: S.12, 72,196 Steven Haberland und S. 256 Timo Müller Fotografie  
Satz: Satzwerk Huber, Germering  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-15415-3

*Dieses Buch widme ich Theo und Gerhardine Lengert,  
zwei Menschen einer Generation, in der schwere Krisen  
zum Alltag gehörten und die dennoch nicht vergessen haben,  
worum es im Leben wirklich geht. Zwei Menschen, denen ich erst  
spät oder gar nicht begegnen durfte, die aber dennoch zu einem  
wichtigen Fundament in meinem Leben geworden sind.*



# Inhalt

## Teil I: Sinn der Vergangenheit

|   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | Quellen innerer Kraft . . . . .                 | 15 |
|   | Bye-bye Berlin. . . . .                         | 15 |
|   | Ikigai . . . . .                                | 20 |
|   | Krisen nutzen . . . . .                         | 22 |
|   | Innere Einkehr. . . . .                         | 25 |
|   | Hammerschläge des Schicksals . . . . .          | 28 |
|   | Die letzte Freiheit . . . . .                   | 33 |
| 2 | Patronin der Seuchen . . . . .                  | 37 |
|   | Volle Kraft voraus . . . . .                    | 37 |
|   | Kontrolle ade . . . . .                         | 43 |
|   | Ein zerplatzter Traum und zwei Meisen . . . . . | 47 |
|   | Was wir alleine nicht schaffen . . . . .        | 56 |
| 3 | Morgenstille I . . . . .                        | 65 |
|   | Ein Ritual . . . . .                            | 65 |
|   | Waschen wie ein Kaiser . . . . .                | 68 |

**Teil II: Frieden für heute**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 4 | Glaskugel . . . . .                           | 75  |
|   | Einreden des Abts . . . . .                   | 75  |
|   | Eiszeit im Frühlingserwachen . . . . .        | 80  |
|   | Blindflug . . . . .                           | 88  |
|   | Der Kreis wächst . . . . .                    | 92  |
|   | Feuertaufe . . . . .                          | 98  |
|   | Die Kanzlerin . . . . .                       | 103 |
| 5 | Morgenstille II . . . . .                     | 109 |
|   | Wer beherrscht hier wen? . . . . .            | 109 |
|   | Steter Tropfen . . . . .                      | 111 |
|   | Zum Grund meiner Seele . . . . .              | 115 |
| 6 | Weiter geht's . . . . .                       | 119 |
|   | Ab in die Bunker und zusammenrücken . . . . . | 119 |
|   | Kleiner, tönlicher Junge . . . . .            | 125 |
|   | Klarheit statt Schonung . . . . .             | 129 |
|   | Gegenseitige Fürsorge . . . . .               | 135 |
|   | Bomben & Banken . . . . .                     | 138 |
|   | Zwischen Hoffnung und Zweifel . . . . .       | 143 |
| 7 | Ora et labora . . . . .                       | 145 |
|   | Die Streichholzsachtel . . . . .              | 145 |
|   | Pausen bestimmen den Tag . . . . .            | 147 |
| 8 | You never walk alone . . . . .                | 151 |
|   | Karma-Schelle . . . . .                       | 151 |
|   | Antworten finden . . . . .                    | 156 |
|   | Sinn gegen Angst . . . . .                    | 159 |

|  |     |
|--|-----|
| Schätzen, was ist . . . . .                    | 163 |
| Mut zur Demut . . . . .                        | 166 |
| Und immer wieder Dankbarkeit . . . . .         | 171 |
| Mit Humor und Selbsterkenntnis . . . . .       | 174 |
| 9 Jenseits von Planbarkeit . . . . .           | 181 |
| Pflücke die Frucht . . . . .                   | 181 |
| Entscheiden, handeln und impfen . . . . .      | 185 |
| Ein Bild sagt mehr als tausend Worte . . . . . | 188 |
| Dein Wille geschehe . . . . .                  | 194 |

### **TEIL III: Vision für die Zukunft**

|   |     |
|---|-----|
| 10 Was, wenn wir alles verlieren? . . . . . | 199 |
| In guten wie in schlechten Zeiten . . . . . | 199 |
| 11 MORGENSTILLE III . . . . .               | 207 |
| Der Nachrichtensprecher . . . . .           | 207 |
| In der Mitte entspringt ein Fluss . . . . . | 210 |
| Im Dialog mit den Dämonen . . . . .         | 214 |
| »Um zu« . . . . .                           | 218 |
| Soziale Entschleunigung . . . . .           | 219 |
| Mein schwarzes Büchlein . . . . .           | 223 |
| 12 Lieben, was ist . . . . .                | 227 |
| Einfach leben . . . . .                     | 227 |
| Quelle unserer Wünsche . . . . .            | 234 |
| Prophet im eigenen Land . . . . .           | 236 |
| Spreu und Weizen . . . . .                  | 238 |

|  |     |
|--|-----|
| Fit ohne Geräte . . . . .                          | 241 |
| Gemeinschaft, die trägt . . . . .                  | 244 |
| Was ich mir wünsche . . . . .                      | 248 |
| <br>   |     |
| Zum Nachdenken, Handeln und Antworten finden . . . | 254 |

*Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht.  
Hoffnung ist die Gewissheit, dass etwas Sinn hat,  
egal wie es ausgeht.*

Vaclav Havel



# **Teil I**

## **Sinn der Vergangenheit**



# 1 Quellen innerer Kraft

## Bye-bye Berlin

Ich saß an meinem Schreibtisch im Homeoffice, als ich auf meinem Bildschirm nach und nach die Gesichter mir sehr vertrauter Menschen erblickte. Ich hatte mich digital mit dem Team aus dem Bereich Kultur und Entwicklung verabredet, gemeinsam wollten wir besprechen, wie wir uns unter dem Einfluss der Corona-Pandemie gut aufstellen wollten. Die für uns im März 2020 alle noch unvorhersehbare Entwicklung würfelte auch unser Unternehmen ganz schön durcheinander, und so ging es im Spätsommer, nachdem sich die ersten Wogen geglättet hatten, für uns darum, zu besprechen, was es im Moment brauchte und wer sich wofür einsetzen konnte.

Ein Treffen mit diesen Fragestellungen war für uns nichts Unübliches. Auch in den Jahren zuvor hatten wir es uns zur Gewohnheit gemacht, uns mindestens einmal im Jahr über ganz grundlegende Fragen auszutauschen, und so trafen wir uns nun digital auf unseren Rechnern. Aber das war nicht der einzige Unterschied zu den Zusammenkünften der letzten Jahre, die unter

normalen Umständen, der Stille und Abgeschiedenheit halber, in einem Kloster stattfanden. Ein weiterer war, dass unser Kulturteam pandemiebedingt um drei Berliner Kollegen gewachsen war. Sie gehörten zu einer Gruppe von gut vierzig Upstalsboomern, deren Berliner Hotel infolge fehlender Buchungen während der Corona-Pandemie in eine wirtschaftlich aussichtslose Situation geraten war und im September 2020 geschlossen werden musste. Für uns alle war das ein harter Schlag, am meisten für die Betroffenen, aber wir konnten wenig dagegen tun.

Schon kurz nach Beginn des Lockdowns hatten wir das Gespräch mit den Eigentümern des Hotels gesucht, doch selbst die bis in den Juli andauernden Gespräche führten zu keinem Ergebnis, das einer Überbrückung der Auswirkungen dieser Pandemie dienlich wäre. Um weitere Verluste zu vermeiden, wurde seitens der Eigentümer dann vorsorglich ein Insolvenzantrag gestellt. Insbesondere mit Blick auf unser hoch engagiertes und vor allem langjähriges Hotelteam machte uns die Entscheidung der Investoren sehr betroffen. Machtlos mussten wir mit anschauen, wie eine Pandemie und die fehlende Bereitschaft von Investoren unsere jahrelange Arbeit zunichtemachten.

Das Upstalsboom-Team hatte den Auswirkungen der Corona-Krise für den Berliner Markt nichts entgegenzusetzen. Während unsere Hotels in den Urlaubsregionen seit dem Sommer wieder steigende Belegungszahlen verzeichneten, war die Nachfrage am Berliner Markt am Boden. Erschwerend kam hinzu, dass im Jahr 2019 viele Havarien den Betrieb des Berliner Hauses ohnehin sehr belasteten. Nicht selten bekam ich Anrufe aus der Hauptstadt, in denen die Mitarbeiter mir mitteilten, dass sie schon wieder bis zu den Knöcheln – im wahrsten Sinn des Wortes – in der Scheiße standen, weil sich das nächste Abflussrohr verabschiedet hatte.

Jeder dieser Anrufe tat weh, und das, obwohl ich mir nur ansatzweise vorstellen konnte, was dieses Ausgeliefert-Sein für die Mitarbeiter und Gäste vor Ort bedeuten musste. Aber auch ich war machtlos. Denn das Berliner Hotel war eines der letzten in unserem seit 1976 im Tourismus tätigen Unternehmen, in dem wir noch von den Entscheidungen irgendwelcher und in diesem Fall völlig überforderter Investoren und ihrer Beiräte abhängig waren. Alle anderen Hotels waren mittlerweile im Eigentum des Unternehmens oder standen als Pachtbetriebe in unserem uneingeschränkten Einfluss. Und überall dort, wo wir unabhängig vom Einfluss der Investoren agieren konnten oder aber deren uneingeschränkte Unterstützung hatten, konnten wir anders mit den Folgen der Pandemie umgehen. Die Unabhängigkeit von Investoren war auch der Grund, weshalb wir uns als Familie im Jahr 2006 dafür entschieden hatten, die Hotels nach und nach ins Unternehmen zu überführen und uns damit aus den Fängen rein kapital- und renditegetriebenen Handelns zu befreien.

Was mich während des gesamten Insolvenzprozesses immer wieder überrascht hatte, war die Art und Weise, wie die Berliner Mitarbeiter mit dieser für sie extrem schwierigen Situation umgegangen sind. Von Beginn an, als die Gespräche mit den Investoren losgingen, waren die Mitarbeiter immer im Bilde, um was es gerade ging. Sobald es Neuigkeiten gab oder wir das Gefühl hatten, die Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung zu fragen, waren alle an Bord, um sich gegenseitig auszutauschen.

Irgendwann im Sommer war dann klar, dass es nicht weitergehen wird, aber wie denn das Ende aussieht, darüber ließen uns die Investoren bis vier Wochen vor Schließung des Hotels durch den Insolvenzverwalter grübeln. Da hielten sich die Eigentümer bedeckt. Umso mehr überraschte mich, dass im Gegensatz zu den Investoren jeder Mitarbeiter Haltung bewahrte und bis zu-

letzt vollen Einsatz brachte, um einer Ära – trotz widriger Umstände – ein einigermaßen würdevolles Ende zu bereiten. Bis zum Schluss stand im Team jeder seinen Mann oder seine Frau, während die beiden Hauptinvestoren sich nicht mehr traute, weder den Mitarbeitern noch mir unter die Augen zu treten, und sich von ihrem frechen Anwalt vertreten ließen. An dem Tag, an dem die Mitarbeiter ihre Kündigungen erhielten, gab es aufgrund der Insolvenz für jeden Einzelnen sehr viel zu unterschreiben. Und was mich dabei zutiefst berührte und mir an diesem Tag die Tränen in die Augen trieb, war, dass sich niemand davor drückte, an dieser schmerzhaften Betriebsversammlung teilzunehmen. Jeder unterschrieb sämtliche Dokumente, ohne sie vorher detailliert durchzulesen. Alle waren voller Vertrauen.

Zwei Wochen später trafen wir uns noch einmal zu einem Abschiedsabendessen in Berlin, allein, um zurückzuschauen auf all das, was wir in den ganzen Jahren gemeinsam erlebt hatten. Dabei kamen Geschichten und Anekdoten auf den Tisch, über die wir herzlich lachen mussten. Allerdings war es trotz großer Heiterkeit auch ein sehr komisches Gefühl, als sich die Mitarbeiter nach und nach in der Gewissheit verabschiedeten, sich in dieser Gemeinschaft nicht mehr wiederzusehen. Es war, als würde eine Familie, die sich über fünfundzwanzig Jahre lieben und schätzen gelernt hat, einfach auseinandergerissen werden. Und doch erlebte ich bei vielen, dass sie unabhängig von der Trauer nach vorn schauten.

Da war zum Beispiel Kristin, die mir sagte, dass diese Situation für sie vielleicht sogar zum Besten sei. Sie liebte die Gemeinschaft mit dem Team, war Upstalsboomerin durch und durch, war mit Kollegen aus den anderen Hotels in Ruanda gewesen, um eine Schule zu eröffnen, besuchte unser Curriculum und stellte sich den vielen von uns angebotenen Herausforderungen, sich als Mensch weiterzuentwickeln. Der Begriff »Curriculum« kommt

aus dem Lateinischen und bedeutet »Lehrplan« oder auch »Lernprogramm«. Beim Upstalsboom-Curriculum geht es uns darum, Menschen an den Erlebnissen, Erkenntnissen und Erfahrungen des Upstalsboom-Weges teilhaben zu lassen. In insgesamt sechs Modulen nehmen wir sie mit auf eine persönliche und unternehmerische Entwicklungsreise, eine Reise im Spannungsfeld der Regel des heiligen Benedikt bis hin zu den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung und positiven Psychologie. Im Kontext von Fühlen, Denken und Handeln erleben die Teilnehmer hautnah, welche Meilensteine unseren bisherigen Unternehmensweg ausgemacht haben.

Als ich Kristin darauf ansprach, wie es für sie weiterginge, sagte sie: »Weißt du, Bodo, ich habe einen tollen neuen Job gefunden und kann jetzt den Schritt gehen, der eigentlich schon lange überfällig war. Mit Blick auf unsere Upstalsboom-Familie habe ich vielleicht vergessen, dass es wichtig ist, auch einmal weiterzugehen. Und nun zwingt mich diese Insolvenz, etwas zu tun, was meinem weiteren Weg guttut, ich von mir selbst aus aber nicht gemacht hätte. Alles ist fein!«

Oder Katharina, die mich schon vor Bekanntwerden der Insolvenz während eines unserer selbst durchgeführten Klosterkurse ansprach, weil sie über die jahrelange Nutzung unserer Schulungsangebote und auch durch die Reise nach Ruanda für sich entdeckt hatte, was sie wirklich erfüllt. Für sie schloss sich die Tür des Hotels, aber dafür öffnete sich die Tür unseres Unternehmensbereichs Kultur und Entwicklung – und nun tauchte ihr vertrautes Gesicht auf meinem Bildschirm auf. Gleiches galt für Jaqueline, unsere ehemalige Hausdame, oder für Jeannette, die als Direktorin dem Insolvenzverwalter bis zuletzt zur Seite gestanden und erst im November 2020 als Letzte den Schlüssel umgedreht hatte. Auch sie hatte sich parallel zum Tagesgeschäft

einer Direktorin intensiv mit sich selbst und ihrer Entwicklung als Mensch beschäftigt, hatte Curricula und Klosterseminare besucht, die Ausbildung zur zertifizierten Systemaufstellerin abgeschlossen und war sich ebenfalls sehr klar darüber, dass sich eine Tür schließt und dafür eine andere öffnet.

Bei diesen drei Frauen, aber auch bei vielen anderen erlebte ich eine unglaubliche Gelassenheit im Umgang und im Abschluss dieser unvorstellbaren Situation. Da ging es um Existenzängste und Kontrollverlust, und selbst im Angesicht der außerordentlichen Einschränkungen erlebte ich eine beeindruckende Fähigkeit, das Tragische zu ertragen. Und absolute Professionalität. Was hatte dazu geführt, dass diese Menschen so aufrecht, stark, ja gerade anmutig aus dieser für sie existenziellen Krise hervorgingen? Mich beeindruckten sie zutiefst, und so freute ich mich, dass sie nun Teil eines Teams wurden, das sich die Entwicklung der Menschen in unserem Unternehmen und ihrer Kultur auf seine Fahnen geschrieben hat.

## Ikigai

In den turnusmäßigen Treffen des Kulturteams geht es auch immer wieder um die Kalibrierung des persönlichen Kompasses. Und gerade dann, wenn neue Kollegen ins Team aufschließen oder sich neue Aufgabenfelder und Situationen ergeben, werden die Karten für alle nochmals komplett neu gemischt! In diesen Phasen geht es darum, die Persönlichkeit des Einzelnen mit dem Profil der aktuell anstehenden Aufgaben abzugleichen. Jeder schaut, wie er mit seinem »Ikigai« einen Beitrag für die Wei-

terentwicklung unserer Gemeinschaft und ihrer Anliegen leisten kann. Ikigai ist ein japanisches Konzept, das beschreibt, worum es auch bei uns im Unternehmen umfassend geht: Menschen stärken! Ikigai bedeutet »Lebenssinn«, frei übersetzt: »das, wofür es sich zu leben lohnt«, oder auch: »das Gefühl, etwas zu haben, für das es sich lohnt, morgens aufzustehen«. Der Begriff wurde auf der japanischen Insel Okinawa geprägt.

Auf Okinawa und vor allem in dem kleinen Ort Ogimi erreichen die Menschen ein sehr hohes Alter und bleiben dabei extrem lange gesund, agil und aktiv. Dort ist das Prinzip des Ikigai mit einem großen Gemeinschaftsgefühl verknüpft. Die Menschen gehören einer über viele Jahrzehnte gewachsenen Gruppe an, auf die sie sich stets verlassen können und deren Mitglieder sich gegenseitig unterstützen. Das führt zu einem immensen Gefühl der Zugehörigkeit, das extrem sinnstiftend ist. Das eigene Tun steht häufig in einem Zusammenhang mit anderen. Der Fokus liegt also nicht nur darauf, etwas aus reinem Selbstzweck zu machen, sondern einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Wir nutzen die mit diesem japanischen Weg einhergehenden Fragen sehr gerne, um uns einmal mehr bewusst zu werden, worum es dem Einzelnen geht. Vier der Fragen lauten: Was ist das, was du wirklich liebst? Was ist das, was du richtig gut kannst? Was davon ist das, was die Welt gerade braucht? Wofür wäre sie dazu bereit, dir etwas zu zahlen? Die Schnittmenge aus den Antworten auf diese Fragen bilden dann dein Ikigai.

Und das war auch unser Thema zu unserem Auftakttreffen in unserer neuen Konstellation. Auch ich war gefragt, was denn das ist, was ich wirklich liebe, was ich gut kann und was die Welt braucht. Im Großen und Ganzen bin ich mir darüber schon im Klaren, denn seit zehn Jahren befinde ich mich auf dem Weg, mich immer ein bisschen besser kennenzulernen. Aber dieses

Mal, und ich glaube, das war der Gesamtsituation geschuldet, wurde mir bewusst, dass mich mein Leben immer wieder dazu aufgefordert hat, Krisen zu bewältigen. Und zwar so sehr, dass sich in mir der Gedanke entwickelte, dass das Überwinden von Krisen zu einer Lebensaufgabe geworden ist. Die Antwort auf die Frage, was ich liebe, ist sehr eindeutig: Den Anblick eines glücklichen Menschen. Wenn zum Beispiel in dem Gesicht eines Erwachsenen die Augen eines Kindes leuchten. Mein Ikigai ist es, Menschen auf dem Weg zu ihrem Ikigai zu begleiten.

Was mich allerdings zu meinem Sinn des Lebens geführt hat, waren eine Handvoll Krisen, ohne die ich ganz sicher nicht das gefunden hätte, worauf ich jetzt mein Lebenshaus bauen darf. Und genauso war es bei den Menschen, die ich bisher innerhalb oder außerhalb des Unternehmens begleiten durfte. Es waren jedes Mal die Krisen, aus denen etwas Stärkendes hervorging. Vielleicht nicht im Moment der Krise an sich, aber häufig habe ich erlebt, dass – im Rückblick – auf die besonders schweren Momente im Leben ihnen nicht nur etwas Positives, sondern vielmehr auch Sinnvolles abzugewinnen war.

## Krisen nutzen

Warum wachsen manche Menschen an Krisen – während andere an ihnen zerbrechen? Im Berliner Haus durfte ich glücklicherweise viele Menschen erleben, die aus dieser für sie sehr prekären Situation etwas Gutes machen konnten. Aber es gab auch Mitarbeiter, bei denen das nicht so war. Was hatten die einen, was den anderen fehlte? Bei mir waren es Unfälle, meine Entführung 1998 oder

die vernichtenden Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung, die ich nur drei Jahre nach dem Flugzeugabsturz meines Vaters und der damit einhergehenden Übernahme des elterlichen Unternehmens als Krise erlebt habe. Jedes Ereignis für sich war genauso tragisch wie unangenehm. Aber nachträglich bin ich für die zum Teil sehr schmerzhaften Erfahrungen, für jede einzelne von ihnen, dankbar. Nicht für das Ereignis an sich, sondern vielmehr für die Gelegenheiten, die sich durch sie ergeben haben. Und welche Gelegenheit jede Krise eint, ist, dass sie mich wieder auf noch vor mir liegende Herausforderungen vorbereitet. Denn eines ist sicher, Krisen bestimmen unseren Lebensweg, und es liegt ausschließlich an uns, in welche Richtung wir uns durch sie führen lassen.

Für mich persönlich sind Krisen zu treuen Freunden geworden, zu Freunden, die mir klar ins Gesicht sagen, wo ich etwas in Ordnung zu bringen habe. Krisen können zu einem wichtigen Impuls werden, zu einer Einladung, aus der Schwerkraft des Alltags mit seinen gewichtigen, häufig nicht guten Gewohnheiten und vermeintlichen Verpflichtungen auszubrechen, sich von Altem und Nutzlosem zu trennen, sich aufzumachen, neue Spuren zu ziehen und neue Räume zu erkunden. Letztlich geht es darum, zu klären, wie wir Krisen sinnvoll nutzen können. Jede Krise beschert uns Fragen, mit deren Beantwortung wir immer mehr Verantwortung für unser Leben übernehmen können. Niemand anderes als wir selbst haben es in der Hand, uns selbstbestimmt, innerlich frei und damit gelassen auch durch die schwierigsten Abschnitte unseres Lebens zu manövrieren. Wir selbst haben es in der Hand, ob wir unser Wohlbefinden von den Dingen, Ereignissen und Menschen abhängig machen wollen, die wir ohnehin nicht beeinflussen können. Das ist für viele schwer vorstellbar, aber möglich, wenn ich nur auf die Mitarbeiter unseres ehemaligen Hotels in Berlin schaue.

Der Weg durch die Krise führt unweigerlich zu einer Begegnung mit mir selbst. Und dabei wirken die mit der Krise einhergehenden Umstände häufig wie ein Brennglas auf all die Dinge, die nicht in Ordnung sind, die ich noch ungeklärt in mir herumtrage oder mit anderen noch nicht geklärt habe. Eine Freundin erzählte mir, dass je länger die pandemiebedingten Einschränkungen nun schon andauerten, desto schlechter seien sie zu ertragen. Das enge Miteinander in der Familie sei nicht mehr auszuhalten, und alle gingen sich nur noch auf die Nerven und pöbelten sich mehr oder weniger gegenseitig an. In der Vergangenheit waren sie es als Familie gewohnt, dass sich jeder eher um seinen Kram kümmerte, jeder ging seinem Job nach, und die dann noch verbleibende Zeit wurde im Außen, mit Hobbys, beim Essen oder irgendwelchen gesellschaftlichen Anlässen verbracht. Doch mit den Einschränkungen der Corona-Pandemie wurden diese Optionen eliminiert und damit auch die Möglichkeit, sich von den Gründen dieses Lebens nebeneinanderher abzulenken.

Auch mit Blick auf das Berliner Hotel wird schnell klar, dass dort schon vor der Krise Dinge nicht in Ordnung waren. Über Jahre hatten wir gemeinsam mit den Mitarbeitern versucht, die Investoren davon zu überzeugen, nach über zwanzig Jahren nun endlich in das Hotel zu investieren. Vergebens. Sie schienen mit der Situation völlig überfordert und waren nicht in der Lage, auch nur eine zielführende Entscheidung zu treffen. Und die sich aus dem Investitionsstau ergebenden Havarien waren nur Ausdruck eines substanziellen Verfalls, der selbst von den sich dagegenstimmenden Mitarbeitern nicht mehr aufgehalten werden konnte und mit der Pandemie zum kompletten Untergang des Hotels geführt hatte.

Ist das System erst einmal geschwächt, braucht es nicht mehr viel, um jemanden oder etwas zu Fall zu bringen. Das gilt für

Dinge genauso wie für Menschen. Für den Körper genauso wie für den Geist und die Seele.

Für das Berliner Hotel ging die Corona-Krise nicht gut aus, aber einige Mitarbeiter erkannten in diesem Ende auch einen Anfang. Einen Anfang für etwas, was manch einem von ihnen im Nachhinein noch sinnvoller erschien als das, was sie bisher gemacht hatten. Und das ist die Hoffnung, die ich in diesem Buch mit Dir teilen möchte: dass zwar nicht alles, was uns widerfährt, einen Sinn hat, aber wir allem, was uns widerfährt, einen Sinn geben können. Wie wir aus Krisen stärker hervorgehen können, als wir in sie hineingeraten sind. Und dass das geschieht, ist allein unsere Entscheidung.

Als ein Unternehmen mit über sechzig Hotels und Ferienwohnungen hat die Pandemie nicht nur das Berliner Hotel getroffen. Aber abgesehen von dieser Ausnahme haben wir die Krise bisher nicht nur gut verwunden, sondern fühlen uns trotz aller Unvorhersehbarkeit gestärkt für das, was noch auf uns zukommt. Und auch mir persönlich hat diese Krise unendlich viele Möglichkeiten geschenkt, bisher noch ungeklärte Dinge in Ordnung zu bringen.

## Innere Einkehr

Wenn ich Krisen bewältigen, sie sinnvoll nutzen will, dann komme ich nicht um eine innere Einkehr herum. Wer sich in die Stille begibt und sich darin übt, sie auszuhalten, schafft gute Voraussetzungen dafür, gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Nach meiner Entführung als vierundzwanzigjähriger Student, mit ihren acht