



## Cool bleiben in kritischen Situationen: Die innere Haltung der Sanierungsexpert:in – Marc Aurel als Vorbild?

Prof. Dr. Martin Hörmann, Anchor Rechtsanwälte

13. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule, 14. & 15.09.2023, Heidelberg

1



Verfahrensbeteiligten  
Halt geben und  
selber Haltung bewahren

2



## 10 Maximen aus den Selbstbetrachtungen

- (1) Eine kooperative Geisteshaltung kultivieren.
- (2) Die vorhandene Situation objektiv und sorgfältig prüfen.
- (3) Das Beste aus den Gegebenheiten machen und mutig die Initiative ergreifen.
- (4) Die Restrukturierung als harten Wandlungsprozess verstehen.
- (5) Die Beteiligten beruhigen und mitnehmen.
- (6) Eine angemessene Kommunikationskultur pflegen.
- (7) Die bestehenden Schwierigkeiten aus dem Weg räumen.
- (8) Den richtigen Umgang mit schwierigen Menschen kultivieren.
- (9) Dem Druck standhalten und die innere Ruhe bewahren.
- (10) Einen guten Ausgang im Blick haben und mit dem Ergebnis leben können.

3

### Eine kooperative Geisteshaltung kultivieren.



VIII 26

„[D]ie edelsten Wesen [sind] zu gegenseitiger Eintracht aneinander gekettet.

[D]enke daran, daß die Ausübung gemeinnütziger Handlungen sowohl deine Pflicht als deiner Menschennatur gemäß ist.

Es gewährt dem Menschen Freude, wahrhaft menschlich zu handeln.

Wahrhaft menschlich aber ist das Wohlwollen gegen seinesgleichen.“

4

## Die vorhandene Situation objektiv und sorgfältig prüfen.



V 36

„[A]uf meine Lektüre eine gewisse Sorgfalt zu wenden; mich nicht mit oberflächlichem Wissen zu begnügen, nie den Großsprechern vorschnell meine Zustimmung zu geben.

Wer über die Menschen reden will, der muß, wie von einem höheren Standpunkte aus, auch ihre irdischen Verhältnisse ins Auge fassen.

Laß dich nicht von deinen Einbildungen hinreißen, komm anderen nach Vermögen und Verdienst zu Hilfe.“

5

## Das Beste aus den Gegebenheiten machen und mutig die Initiative ergreifen.



IX 6

IX 5

II 5

„Genug, wenn das jedesmalige Urteil klar, die jedesmalige Tätigkeit gemeinnützig, die jedesmalige Gemütsverfassung mit allem zufrieden ist, was aus natürlichen Ursachen sich ereignet. Oft tut auch der Unrecht, der nichts tut; wer das Unrecht nicht verbietet, wenn er kann, befiehlt es. Denke zu jeder Tageszeit daran, in deinen Handlungen einen festen Charakter zu zeigen.“

6

## Die Restrukturierung als harten Wandlungsprozess verstehen.



IX 48  
IV 3

„Gehe nun auch der Reihe nach alle deine Bekannten durch! Der eine hat diesen, der andere jenen bestattet und ist bald selbst bestattet worden, und das alles in so kurzer Zeit! – Siehe denn also im ganzen genommen das Menschliche jeder Zeit als etwas Flüchtiges und Wertloses an! Was gestern noch im Keimen war, ist morgen schon einbalsamiertes Fleisch oder ein Haufen Asche. Alles, was du siehst, gar schnell sich verändert und [wird] nicht mehr sein. Und von wie vielen Veränderungen bist du selbst schon Augenzeuge gewesen! Erwäge ohne Unterlaß: die Welt ist Verwandlung, das Leben Einbildung.“

7

## Die Beteiligten beruhigen und mitnehmen.



II 14  
VIII 36

„[Man] verlier[t] nur den gegenwärtigen Zeitpunkt, weil [man] nur diesen allein besitzen und weil man das, was man nicht besitzt, nicht verlieren kann. Fasse nicht alle Unannehmlichkeiten, die dir vielleicht noch begegnen könnten, nach Beschaffenheit und Menge auf einmal in Gedanken zusammen, sondern frage dich vielmehr bei jeder einzelnen, wenn sie da ist: Was ist denn daran eigentlich nicht zu ertragen und auszuhalten?“

8

## Eine angemessene Kommunikationskultur pflegen.



III 5  
IX 11  
X 4  
XI 29

„Tue nichts mit Unwillen, nichts ohne Rücksicht aufs Gemeinwohl, nichts übereilt, nichts in Zerstreuung. Kleide deine Gedanken nicht in zierliche Worte, sei nicht weitschweifig in deinen Reden, noch tue vielgeschäftig. Vermagst du es, so belehre den Fehlenden eines Bessern; wo nicht, so denke daran, daß dir für diesen Fall Nachsicht verliehen ist. Irrt jemand, so belehre ihn mit Wohlwollen und zeige ihm seine Fehler mit Sanftmut. Vermagst du das aber nicht, so klage dich selbst an oder auch dich selbst nicht einmal. Du kannst nicht im Schreiben und Lesen unterrichten, wenn du es nicht selber kannst; viel weniger lehren, wie man recht leben soll, wenn du es selbst nicht tust.“

9

## Die bestehenden Schwierigkeiten aus dem Weg räumen.



V 20  
VIII 32  
IX 13

„[D]er Verstand wendet und lenkt jedes Hindernis seiner Wirksamkeit zur Förderung des Besseren um, und so wird für eine Handlung förderlich, was dieselbe zuvor hemmen wollte, und was mir im Wege stand, eröffnet mir dann einen Weg. Aber vielleicht tritt sonst etwas deiner Tätigkeit in den Weg? Doch lassest du dir nur jenes Hindernis gefallen und schreitest zu dem, was dir noch freisteht, mit Überlegung fort, so tritt sogleich ein neuer Gegenstand der Tätigkeit an die Stelle und wird sich in die Lebensordnung fügen, von der wir reden. Heute bin ich allen Hindernissen entgangen, oder richtiger gesprochen, habe ich alle Bedrängnisse zurückgewiesen; denn sie lagen ja nicht außer mir, sondern in mir, in meinen Vorurteilen.“

10

## Den richtigen Umgang mit schwierigen Menschen kultivieren.



II 1  
XI 13

„Sage zu dir in der Morgenstunde: Heute werde ich mit einem unbedachtsamen, undankbaren, unverschämten, betrügerischen, neidischen, ungeselligen Menschen zusammentreffen. Alle diese Fehler sind Folgen ihrer Unwissenheit hinsichtlich des Guten und des Bösen. Dein Inneres muß nämlich so beschaffen sein, daß die Götter in dir einen Menschen sehen, dessen Gemütsstimmung nichts von Ärger oder Mißmut blicken läßt.“

11

## Dem Druck standhalten und die innere Ruhe bewahren.



VI 11  
XI 18  
VI 52  
III 5

„Solltest du je einmal durch die Gewalt der Umstände in eine Art von Gemütsunruhe versetzt werden, so kehre bald zu dir selbst zurück. Laß dich nicht über Gebühr aus dem Takte bringen. Der Zorn und Kummer, den wir durch die Handlungen der Menschen empfinden, sind härter für uns als diese Handlungen selbst, über die wir uns erzürnen und betrüben. Es steht bei dir, über dies und das dir keine Meinung zu bilden und so deiner Seele alle Unruhe zu ersparen. Denn die Dinge selbst können ihrer Natur nach uns keine Urteile abnötigen. Man soll aufrecht stehen, ohne aufrecht gehalten zu werden.“

12

## Einen guten Ausgang im Blick haben und mit dem Ergebnis leben können.



VIII 32  
VII 73  
IV 3

„Du mußt in dein ganzes Leben wie in jede einzelne Handlung Ordnung bringen, und wenn du dir bei allen Handlungen sagen kannst: Ich tat nach besten Kräften, so kannst du ruhig sein, und daß du deine ganze Kraft einsetzt, daran kann dich niemand hindern. Wenn du eine Wohltat erwiesen und ein anderer deine Wohltat empfangen hat, was suchst du, gleich den Toren, daneben noch ein Drittes, nämlich den Ruhm eines Wohltäters oder Vergeltung dafür zu erhalten? Es gibt für den Menschen keine geräuschlosere und ungestörtere Zufluchtsstätte als seine eigene Seele. Halte recht oft stille Einkehr und erneuere so dich selbst.“

13



Der Inhalt dieses Dokumentes stellt keine Beratungsleistung der Anchor Rechtsanwalts-gesellschaft mbH / Anchor Management GmbH gegenüber dem Empfänger dar, insbesondere keine Rechts- und/oder Steuerberatung. Zweck dieses Dokumentes ist ausschließlich, den Empfänger über mögliche Beratungsleistungen zu informieren, mit denen wir beauftragt werden können, sowie bestimmte Themen in allgemeiner Form anzusprechen, die für den Empfänger von Interesse sein könnten, ohne dass dies mit dem Anspruch auf Richtigkeit und Vollständigkeit geschieht. Dieses Dokumentes dient somit nicht als Grundlage für inhaltliche Entscheidungen des Empfängers in Bezug auf die dargestellten Themen und kann insbesondere eine individuelle Beratung des Empfängers nicht ersetzen.

Anchor Rechtsanwalts-gesellschaft mbH  
Syrinstraße 38  
89073 Ulm

[www.anchor.eu](http://www.anchor.eu)

Tel.: +49 (0)731 938 07 79-0  
Fax: +49 (0)731 938 07 79-20  
ulm@anchor.eu

14