

Cornelius Boersch/Friedrich von Diest (Hrsg.)

Das Summa Summarum des Erfolgs

Die 25 wichtigsten Werke
für Motivation, Effektivität
und persönlichen Erfolg



Errata zum Titel:

Cornelius Boersch/Friedrich von Diest (Hrsg.)

Das Summa Summarum des Erfolgs

**Die 25 wichtigsten Werke
für Motivation, Effektivität
und persönlichen Erfolg**

ISBN 3-8349-0206-3

1. Auflage Januar 2006

**Der Titel von Kapitel 3 im Inhaltsverzeichnis
(Seite X) und auf Seite 151 ff. lautet:**

Kapitel 3: Das Verhältnis zur Arbeit

Cornelius Boersch
Friedrich von Diest (Hrsg.)

Das Summa Summarum des Erfolgs

Die 25 wichtigsten Werke
für Motivation, Effektivität
und persönlichen Erfolg



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Januar 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr.Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Redaktion: Armin Frohmann, Summa Summarum GmbH

Lektorat: Maria Akhavan

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Satz&Bild Kubicek, Hofheim

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8349-0206-3

Vorwort

Dieses Buch wird vom Glück handeln: von dem Glück, das jeder selbst schmieden kann, nicht von dem flüchtigen, unberechenbaren von Fortunas Gnaden. Von dem Glück, das darin besteht, dass man eine Erwartung, die man an sich selbst gestellt hat, erfüllt. Dabei geht es bei weitem nicht um den finanziellen Erfolg allein, sondern um das Glückliche im Leben mit all seinen Facetten. Wohlhabend, aber ein mieser Kerl zu sein, kann nicht das Ziel sein.

In unserer schnelllebigen Gegenwart leiden die meisten Menschen unter Zeitmangel. Die Anforderungen an den Einzelnen werden immer komplexer, die meisten können den vielfältigen Veränderungen kaum folgen. Die Zeit für die Lektüre eines guten Buches fehlt. Deshalb haben wir diese Zusammenfassungen für Sie erstellt. Sie sollen eine Hilfe für Menschen sein, denen es ohnehin schon schwer fällt, privates und berufliches Leben in Einklang zu bringen. Die Methode, die wir dabei verfolgen, liegt im Trend der Zeit: komprimieren, auf das Wesentliche konzentrieren. Von mehr als zweihundert Büchern zum Thema Glück und Erfolg haben wir die besten ausgesucht und dann das herausgestellt, was man bei aufmerksamer Lektüre in einem Buch unterstreichen würde, um sich beim nächsten Mal nur noch darauf zu konzentrieren.

Glück hat sehr viel mit Selbstständigkeit und Unabhängigkeit zu tun. Deshalb möchten wir mit diesem Buch jene Menschen ansprechen, die in ihrem Leben selbstständig und unabhängig sein und damit Erfolg haben wollen. Wir möchten ihnen vor allem Mut zur Selbstständigkeit machen. Wobei „selbstständig machen“ nicht bedeutet, dass wir uns ausschließlich an angehende Unternehmer wenden. Selbstständig sein und Erfolg haben kann jeder, in allen Berufen, in allen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens und in allen Formen: ob als Kfz-Mechaniker oder Investment-Banker, ob als Angestellter oder Unternehmer. Selbstständig sein in unserem Sinne bedeutet, unabhängig in der Lebens- und Berufsplanung zu sein, nicht auf Unterstützung vom Staat oder von anderen Menschen zu warten, die eigenen Geschicke selbst in die Hand zu nehmen, eigenständig Ziele zu formulieren und sie konsequent zu verfolgen.

Darüber hinaus sprechen wir gezielt diejenigen an, die selbst Unternehmer werden wollen. Ihnen wollen wir zeigen, welche Eigenschaften für den Erfolg hilfreich sind und wie man sie stärkt und aufbaut. Aber kann man die

Eigenschaften, die für unternehmerisches Handeln notwendig sind, überhaupt lernen? Muss man sie nicht von Geburt an mitbringen, wie beispielsweise eine musische Begabung? Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es nicht. Gewisse Anlagen zu haben schadet nicht, aber – davon sind wir überzeugt – die meisten Eigenschaften lassen sich trainieren, wie Sie aus der Lektüre der von uns empfohlenen Bücher erfahren werden. Eines, ganz bestimmt eines jedenfalls ist unerlässlich: der eiserne Wille, ein Ziel zu verfolgen. Und selbst der etwas unbeständige Wille lässt sich stärken, wenn nur ein Ziel da ist, das zu verfolgen sich lohnt.

Ausdauer und Optimismus sind ebenfalls Eigenschaften, die auf dem Weg zum Erfolg gebraucht werden. Der lange Atem hilft über Misserfolge hinweg, ebenso ein realistischer Optimismus. Der Pessimist sieht immer nur das halb leere Glas und hat nichts, woraus er Hoffnung schöpfen könnte. Der Optimist dagegen weiß auch die kleinen Fortschritte zu schätzen und baut auf sie auf. Man mag Optimist oder Pessimist von Geburt an sein – doch wir wissen inzwischen aus den Erfahrungen der Psychotherapie, dass sich auch das Gemüt durch Training in eine optimistische Richtung führen lässt. Ebenso kann man eine weitere für Erfolgreiche unerlässliche Eigenschaft, die soziale Intelligenz, durchaus erlernen, wenn sie nicht naturgegeben vorhanden ist. Sogar Mut kann man sich in gewissem Maße selbst beibringen, sodass sogar „geborene Feiglinge“ Konflikte vernünftig durchstehen.

Diesen wichtigen, allgemein menschlichen Eigenschaften widmet sich das erste Kapitel des Buches, das, wie die weiteren Kapitel auch, fünf Summaries enthält. Wir haben sie unter dem Titel „Das Verhältnis zu sich selbst“ zusammengefasst. In den anderen vier Kapiteln werden die Verhältnisse zu anderen Menschen, zur Zeit, zur Arbeit und zu verschiedenen Problemen des Alltags behandelt. Die meisten Bücher befassen sich – auch wenn sie sich einem speziellen Thema widmen – immer mit der Frage, wie man leben soll, um erfolgreich zu sein. In einem Punkt sind sich alle Autoren einig: Erfolgreich sein kann jeder, unabhängig von seiner Herkunft, von seinen gegebenen Lebensbedingungen. Es gibt keine Vorbestimmung, die die einen zum Erfolg, die anderen aber zur Erfolglosigkeit verurteilen würde.

Wir empfehlen auch einige Bücher zur Lektüre, die Techniken zum Schwerpunkt haben, mit denen die täglichen Arbeitsabläufe einfacher und effektiver gestaltet werden können. Für Menschen, die voller Überschwang alles auf einmal und am liebsten sofort erledigen möchten, können die vorgestellten Verfahrensweisen von Interesse sein. Sie ermöglichen, sich zu fokussieren, mehr in kürzerer Zeit zu schaffen. So können sie sich auf ihre Stärken konzentrieren, statt endlos an den Schwächen herumzuarbeiten, und jene zwanzig Prozent der Tätigkeiten finden, die ihnen achtzig Prozent ihres Erfolgs

sichern. Auch Teamarbeit und Teamfähigkeit können und sollten erlernt werden, denn niemand kann alles gleich gut. Mitarbeiter und Kollegen können mit ihren Fähigkeiten die Schwächen des Einzelnen kompensieren. Wie man sie dafür gewinnt, auch das kann erlernt werden.

Wir haben noch einen anderen, über den rein praktischen hinausgehenden Grund, Ihnen die nun folgenden Bücher zu empfehlen. Wir identifizieren uns mit dem Charaktertyp, der in diesen Büchern beschrieben wird: dem für seinen Erfolg kämpfenden freien Menschen. Wir möchten, dass er in Deutschland wieder zum Vorbild wird. Nicht nur, weil das der Weg ist, wieder mehr Chancen und mehr Wohlstand für alle zu ermöglichen. Sondern weil dann wieder mehr Menschen erfahren werden, welch unglaublich beglückende Erfahrung es ist, bleibende Werte zu schaffen und frei zu gestalten.

Wir wollen, als zwei 37-Jährige, nicht jetzt schon den Versuch unternehmen, unsere persönlichen Erfahrungen weiterzugeben. Wir maßen uns nicht an, auch nur annähernd so viel vom Leben verstanden zu haben wie die Autoren der nachfolgend dargestellten Bücher. Aber wir hoffen zu wissen, wovon wir sprechen: Wir haben im Jahr 1991, noch mitten im Studium stehend, zusammen ein kleines Unternehmen gegründet. Das Produkt, das wir herstellten, war eine intelligente Notfallkarte mit medizinischen Daten. Wenige Jahre später wurde diese kleine Firma zur börsennotierten ACG AG, zu einem Unternehmen, das heute zu den führenden Akteuren auf dem Markt für Smart Cards gehört.

Inzwischen beschäftigen uns wieder mit jungen Unternehmen: Wir stellen Erfolg versprechenden Start-ups Kapital, Erfahrung und Kontakte zur Verfügung. Jeder von uns hat mit seinem eigenen Vermögen in mehr als zwei Dutzend junge Firmen investiert. Viele davon sind heute sehr erfolgreich, haben Arbeitsplätze geschaffen und neue Unternehmerpersönlichkeiten hervorgebracht. Nichts ist schöner, als den erfolgreichen Aufbau einer Unternehmung zu begleiten.

Eine gewisse Erfahrung im Leben und im Beruf, insbesondere beim Aufbau von Unternehmen, wird man uns also trotz unseres Alters nicht absprechen können, und die hat uns bei der Auswahl dieser Bücher geholfen. Uns ist durchaus bewusst, wie viele Fehler wir auf unserem Weg zum Erfolg gemacht haben, die nicht notwendig waren. Es wäre gut gewesen, wenn damals jemand mit viel mehr Wissen, als wir anfänglich überhaupt haben konnten, neben uns gestanden und uns geholfen hätte, wenigstens die größten unserer Fehler zu vermeiden. Wir sind mit vielen Ideen gestartet und haben viel zu viele verschwendet.

Das aber muss nicht sein. Natürlich kann nicht hinter jedem Menschen, der Erfolg haben möchte, ein Business Angel oder wenigstens ein erfahrener väterlicher Berater stehen. Und natürlich kann kein Mensch je auf alle Eventualitäten des Lebens vorbereitet sein. Das muss er aber gar nicht. Ein Buch kann Probleme vielleicht nicht aktuell lösen, aber es kann auf sie vorbereiten. Und wie solche problematische Situationen auf dem Weg zum Erfolg zu meistern sind, kann man aus Büchern erfahren. Tun Sie es!

Cornelius Boersch
Friedrich von Diest

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX

Kapitel 1: Das Verhältnis zum Selbst 1

Einleitung: Erfolg ist kein Glücksfall, sondern bewusste Anstrengung	3
Heile Deine Gedanken. Werde Meister Deines Schicksals	7
<i>James Allen</i>	
Anleitung zum Unglücklichsein	15
<i>Paul Watzlawick</i>	
Lebensstrategien. 10 Regeln, damit Ihnen das gelingt, worauf es im Leben wirklich ankommt	27
<i>Phillip C. McGraw</i>	
Gesundheit für Körper und Seele	43
<i>Louise L. Hay</i>	
Nur wer handelt, kann gewinnen	57
<i>Denis Waitley</i>	

Kapitel 2: Das Verhältnis zu anderen 71

Einleitung: Die Macht und die wahre Tugend	73
Sunzi: Die Kunst des Krieges	77
<i>Herausgegeben von James Clavell</i>	
Der Fürst	89
<i>Niccolò Machiavelli</i>	
Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse	105
<i>Reinhard K. Sprenger</i>	

The Coward's Guide to Conflict. Empowering Solutions for Those Who Would Rather Run Than Fight	121
<i>Timothy E. Ursiny</i>	
Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen	137
<i>Gerhard Schwarz</i>	

Kapitel 3: Das Verhältnis zum Alltag 151

Einleitung: Lernen Sie von Sisyphe!	153
Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz.....	157
<i>Mihaly Csikszentmihalyi</i>	
Die sieben geistigen Gesetze des Erfolgs	173
<i>Deepak Chopra</i>	
Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS-Erfolg durch Spezialisierung.....	185
<i>Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert, Edgar K. Geffroy</i>	
The Power of Full Engagement. Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal	199
<i>Jim Loehr, Tony Schwartz</i>	
Emotionale Führung	217
<i>Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee</i>	

Kapitel 4: Das Verhältnis zur Zeit 231

Einleitung: Herrschaft über die Zeit und das eigene Leben	233
Simplify your life. Endlich mehr Zeit haben	237
<i>Werner Tiki Küstenmacher, Marion Küstenmacher</i>	
Das 80/20-Prinzip. Mehr Erfolg mit weniger Aufwand	249
<i>Richard Koch</i>	
Mit PEP an die Arbeit. So organisiere ich mich und meinen Job	265
<i>Katharina Dietze</i>	

Eat that frog. 21 Wege, um sein Zaudern zu überwinden und in weniger Zeit mehr zu erledigen.....	281
<i>Brian Tracy</i>	
Das neue 1x1 des Zeitmanagement	299
<i>Lothar Seiwert</i>	

Kapitel 5: Das Verhältnis zum Alltag 313

Einleitung: Das Private und das Öffentliche	315
Safely Prosperous or Really Rich? Choosing Your Personal Financial Heaven.....	319
<i>Howard Ruff</i>	
Business Dads	337
<i>Tom Hirschfeld mit Julie Hirschfeld</i>	
Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen	351
<i>Manfred Cassens</i>	
Die sieben Wege zur Effektivität	363
<i>Stephen R. Covey</i>	
Dalai Lama. Die Regeln des Glücks	381
<i>Howard C. Cutler</i>	

Kapitel 1

Das Verhältnis zum Selbst

Einleitung

Erfolg ist kein Glücksfall, sondern bewusste Anstrengung

Wer bin ich? Was soll ich mit meiner kurz bemessenen Existenz in dieser Welt anfangen? Welche Ziele soll ich mir setzen? Und wie soll ich sie erreichen? Was überhaupt ist Glück? Es gibt wohl keinen Menschen, der sich im Laufe seines Lebens diese Fragen nicht gestellt hätte. Sie sind Gegenstand der Weltliteratur, und die Antworten sind so vielfältig, wie die Dichter und Schriftsteller verschieden sind. Geradezu exemplarisch jedoch und bis zum heutigen Tag aktuell wird dieses Thema in Goethes „Faust“ behandelt, dem vermutlich größten Werk der deutschen Klassik.

Faust, der alternde Wissenschaftler, wollte einst hoch hinaus. „Vom Himmel fordert er die schönsten Sterne / Und von der Erde jede höchste Lust, / Und alle Näh und Ferne / Befriedigt nicht die tiefbewegte Brust.“ So charakterisiert ihn Mephisto, der sein Schicksal werden soll.

Als das Drama beginnt, befindet sich Faust in einer Situation, die vielen von uns bekannt vorkommen dürfte. Etwas salopp, auf die heutigen Verhältnisse angewandt, gesagt: Er ist von seinem Beruf, ja von seinem ganzen Leben, enttäuscht. Die Wissenschaften, die er studiert hat – Philosophie, Medizin und auch die Theologie –, haben ihn die Antwort auf die letzte Frage der Existenz, „was die Welt / Im Innersten zusammenhält“, nicht finden lassen.

Finanziell ist er auch nicht besonders weit gekommen, und sein Ruhm scheint sich eher in Grenzen zu halten: „Auch hab ich weder Gut noch Geld, / Noch Ehr und Herrlichkeit der Welt“, so klagt er, bevor Mephisto die Bühne betritt. Faust ist dem Selbstmord nahe, als der streitbare Geist erscheint und ihm die berühmte Wette anbietet: Wenn er Faust den wahren Sinn des Lebens zeigen kann, soll der ewig ihm gehören.

So modern wie die Leiden des Faust, so zeitgemäß ist das Angebot des Mephisto. Der weiß um das Lebensdefizit, die blutleere Existenz des Büchermenschen. Dem an der Existenz schlechthin Leidenden bietet er als Lösung seiner Probleme die große Liebe, die Befriedigung des körperlichen Verlan-

gens an. Und damit dies am Alter des Sinnsuchers nicht scheitert, verjüngt er ihn gleich um dreißig Jahre.

Wer würde heute dieses Angebot nicht mit beiden Händen ergreifen? Faust auf jeden Fall tut es und löst damit eine Tragödie aus, vernichtet seine große Liebe mitsamt ihrer Familie. Mephisto führt ihn weiter durch die Politik am Hofe, durch Krieg und Eroberung, bis Faust schließlich am Ende des zweiten Teils des Dramas, erneut alt und inzwischen erblindet, das Glück in der Arbeit, in der (vermeintlichen) Trockenlegung eines Sumpfes findet. „Nur der verdient sich Freiheit wie das Leben, / Der täglich sie erobern muss“, lautet die letzte Erkenntnis Fausts und seine Erlösung zugleich.

Zu solch eindeutigen Bekenntnissen ist die Mehrheit der Deutschen heute nicht bereit. Arbeit erscheint nur als höchstes Gut, solange man sie nicht hat. Begehrt ist aber weniger die produktive Tätigkeit, mit der man sich identifizieren kann, für die man den höchsten Einsatz wagt. Nein, gemeint ist der Job, am besten eine Anstellung auf Lebenszeit, der der Schlüssel zu Geld und gesellschaftlicher Anerkennung ist, eine Beschäftigung, der man gerade so nachgeht und die zur Last wird, sobald man sie ausübt. In der Arbeit den Sinn des Lebens zu finden, ist – bis auf die klassischen Selbstverwirklichungsberufe – aus der Mode gekommen. Lieber sucht man den Lebenssinn im Urlaub, in der Freiheit von Arbeit und Beruf.

Wer nur einen Job sucht, wird nicht nach den Geheimnissen des Erfolgs fragen, in diesem Kapitel jedoch wird es genau darum gehen. Die Lebenswege von erfolgreichen Unternehmern, die ganze Branchen, manchmal sogar die Lebensweise in der ganzen Welt beeinflusst haben, haben immer wieder fasziniert. Ihr Erfolg wird bewundert, weil er eine Ausnahme ist. Das ist allerdings nur wahr, wenn das Ausmaß des Erfolgs zu seinem einzigen Maßstab erhoben wird. Denn – und darin sind sich alle Verfasser von Büchern über Wege zum Erfolg einig – jeder individuelle Lebensweg kann erfolgreich sein, egal wie gering die Leistung des Einzelnen im Weltmaßstab erscheinen mag. Da ist uns Faust schon wieder eine Lehre: Einen Sumpf trockenzulegen, ist keine besonders große Tat, und trotzdem bedeutet sie für Faust das höchste Glück.

Ob der Brite James Allen Goethes Faust gelesen hat, wissen wir nicht. Wir wissen insgesamt nur sehr wenig über diesen Mann, der 1904 zu einem sehr ähnlichen Schluss kommt wie der deutsche Dichterkönig fast genau ein Jahrhundert vor ihm, und ein Büchlein verfasst, das bis zum heutigen Tag zu den meistgelesenen Ratgebern gehört. Wer ist für das Glück im Leben eines Menschen verantwortlich, fragt der Gelehrte aus Ilfracombe, den die wenigen Zeitgenossen, die ihn kannten, als klein, schwächling, aber ungeheuer überzeugend beschrieben. „Wir werden durch uns selbst geschaffen und zerstört“,

schreibt Allen, jeder ist der Meister der eigenen Gedanken, der Schöpfer des Charakters, Schöpfer und Schmied der Lebensumstände, der Umwelt, des Schicksals. Allen antwortet mit diesen Feststellungen auf die Herausforderungen der modernen Welt, auf die damals schon vor allem unter Intellektuellen besonders populäre Annahme, dass das Unglück des Einzelnen von gesellschaftlichen Umständen verursacht sei.

Dass das Unglück meist das eigene Werk ist, davon ist auch Psychologie-Professor Paul Watzlawick fest überzeugt. Denn Menschen, von denen jedes mögliche Unglück staatlich abgewendet wird, fangen an, ihr Unglück selbst zu suchen, und erinnern den Wissenschaftler an das Dahinvegetieren verwöhnter Zootiere. Die „Anleitung zum Unglücklichsein“ ist ein durchaus doppelbödiges Werk, das – während es auf das Selbstverschuldete vielen Unglücks hinweist – vor allem von der Überzeugung lebt, dass ein gewisses Maß an Unglück wie das Salz in der Suppe zum Leben dazugehört.

Wer die Regie im eigenen Leben fest in der Hand hält, weiß auch mit dem gelegentlichen Unglück undramatisch umzugehen. Denn, so meint Phillip C. McGraw in seinem Buch „Lebensstrategien“, das richtige Verhalten, die entschlossene Initiative in der Lenkung des eigenen Lebens, ermöglichen, dass man um die Konsequenzen des eigenen Handelns weiß und deshalb weder äußere Umstände noch andere Personen für die eigenen Fehlschläge verantwortlich macht. Damit ist auch der Weg zu Erfolg und Zufriedenheit gewiesen: Das Verständnis darum, wie das Leben funktioniert, gibt uns die Macht in die Hand, es in unserem Sinne zu steuern und zu kontrollieren.

Louise L. Hay geht womöglich noch einen Schritt weiter. Sie ist davon überzeugt, dass sogar die eigene Gesundheit eine Folge der Lebenseinstellung, der eigenen Gedanken ist – dieser Meinung ist übrigens auch der bereits erwähnte James Allen. Hay sieht Krankheit als eine Form seelischen Selbstausdrucks und bietet uns Denkanstöße, wie mit Krankheit bewusst umgegangen werden kann. Ihre Ansichten erlangen eine besondere Überzeugungskraft durch ihre eigene Lebensgeschichte. Hay war schwer an Krebs erkrankt, und es gelang ihr, die Krankheit zu besiegen. Dass es ihre gedankliche und seelische Stärke war, die schließlich über den Krebs triumphierte, davon ist Hay überzeugt.

Auch der Dalai Lama ist der Meinung, dass Glück kein Geschenk ist, das man einfach entgegennimmt, sondern das Ergebnis der Arbeit an sich selbst. Gearbeitet werden muss an der mentalen und emotionalen Verfassung, an der Fähigkeit, Glück zu empfinden. Dabei weist der Dalai Lama auf einen wichtigen Punkt hin: Wer nur sich selbst im Blick hat, nur für sich selbst Zuneigung empfinden kann, wird wahrem Glück nicht begegnen. Nur wer täglich

Gutes für seine Mitmenschen vollbringt, bekommt es von seiner Umgebung wieder zurück.

Denis Waitley, der ehemalige Leiter des psychologischen Beraterstabs des Amerikanischen Olympischen Ausschusses hat die Sportler bei ihren Trainings- und Wettbewerbsvorbereitungen sehr genau beobachtet und sie das Siegen gelehrt.

Die großen Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg liegen in uns selbst, schreibt Waitley, und das größte unter ihnen ist die Angst: Angst vor Veränderungen, ja die Angst vor dem Erfolg selbst. Vor weniger Erfolgreichen als Sieger dazustehen, kann eine große psychologische Belastung sein. Deshalb sind die zwei wichtigsten Eigenschaften eines Erfolgreichen Selbstachtung und Selbstvertrauen, und zwar ohne sich dabei auf den Applaus und die Zustimmung anderer verlassen zu müssen. Der aus sich heraus Selbstbewusste lässt keine Selbstvorwürfe aufkommen, wenn er Erfolg hat. Auch lässt er sich von Niederlagen nicht entmutigen, denn er glaubt an sich und ist so in der Lage, sich aus dem Tief emporzuarbeiten.

Allen Autoren, die in diesem Kapitel ihre Anweisungen und Vorschläge für Glück, Gesundheit und Erfolg geben, ist die Überzeugung gemeinsam, dass Selbstverantwortung und Selbstbewusstsein die wichtigsten Eigenschaften sind, die zu einem erfüllten Leben führen. Sie sind einem vielleicht gegeben, aber wenn nicht, kann man sie erwerben, sich antrainieren. Dabei spielt die Identifikation mit der Arbeit, mit den Aufgaben eine zentrale Rolle. Bücher freilich können nur den Weg weisen, die Schritte muss man schon selbst tun. Einen leichten Weg zu Glück und Erfolg verspricht keiner der Autoren.

Heile Deine Gedanken. Werde Meister Deines Schicksals

Von James Allen

Lüchow-Verlag in der Verlagsgruppe Dornier - 80 Seiten

(4. Auflage 2005)

ISBN 3-363-03074-6

Executive Summary

James Allens „Heile Deine Gedanken. Werde Meister Deines Schicksals“ (im Original „As A Man Thinketh“) ist eines der meistgelesenen Selbsthilfe-Bücher. Es ist seit über einhundert Jahren im Druck und verdankt seinen Erfolg einer einfachen und eingängigen These: dass der Mensch Schmied seines eigenen Glückes sei, dass er für sein Fortkommen oder Scheitern keine höheren Mächte, Gesellschaft, Zufall oder andere Umstände in Anspruch nehmen könne, sondern nur sich selbst.

Auch der eigene Charakter ist nicht etwa Gottesgabe, etwas Unveränderliches. Er ist vielmehr das Ergebnis von Anstrengungen, die jeder selbst unternehmen müsse. So ist jeder Mensch das Produkt der ununterbrochenen Arbeit an sich selbst – oder im Negativfall des Nichtarbeitens.

Über Allen und seine Motive, dieses Buch zu verfassen, ist kaum etwas bekannt. Dass sein überaus optimistisches Werk seine eigenen Lebensumstände widerspiegeln würde, kann man nicht behaupten. Der in Mittelengland im Jahre 1864 geborene Allen musste miterleben, wie das familieneigene Unternehmen zugrunde ging. Der Vater, der anschließend sein Glück in den Vereinigten Staaten suchte, wurde dort ausgeraubt und ermordet. Allen musste deshalb frühzeitig die Schule verlassen und arbeitete fortan als Privatsekretär von Unternehmern, bis er im Jahre 1902 den Beruf aufgab, um sich seiner schriftstellerischen Tätigkeit zu widmen, die ihn zwar glücklich, aber niemals reich gemacht hat.

„Heile Deine Gedanken“ ist sein zweites Buch. Welche Umstände oder Personen sein Denken beeinflussten, ist aus Selbstzeugnissen nicht bekannt.

Aber kurz nach der Jahrhundertwende, in der Entstehungszeit des Buches, beschäftigen die britische intellektuelle Welt gleich zwei wichtige geistige Strömungen, die die fundamentale Bedeutung äußerer Umstände in der Gestaltung des menschlichen Schicksals betonen: Im Jahre 1900 wurde die Labour-Partei gegründet, die mit dem Programm des Sozialstaates die politische Bühne betrat. Während die Sozialdemokraten die gesellschaftlichen Umstände als Ursache persönlichen Versagens brandmarken und folgerichtig die staatliche Fürsorge für die Menschen einfordern, entdeckt die Psychoanalyse, welch gewichtige Rolle das Elternhaus und die frühkindlichen Erlebnisse in der Herausbildung der Persönlichkeit spielen. Beide Argumentationslinien dürften Allen bekannt gewesen sein, und es ist nahe liegend anzunehmen, dass ihre starke Wirkung auf das intellektuelle und politische Leben Großbritanniens ihn zum Verfassen seines Buches veranlassten.

Sein Text, der sich streckenweise wie eine Predigt liest, ist eine einzige leidenschaftliche Polemik gegen jede Form der Fremdbestimmtheit, auch wenn Allen seine geistigen Gegner nicht beim Namen nennt.

Sein liberaler Protestantismus, in dessen Zentrum die Macht des menschlichen Gedankens und Willens steht, widerspricht sowohl dem gesellschaftlichen als auch dem psychologischen Determinismus. Die Kraft zum Widerspruch schöpft er aus einem Gottesglauben, der mit keinem bestimmten Gott verbunden ist. Er könnte ebenso gut ein christlicher wie auch ein buddhistischer sein. Dieser Glaube hat nichts mit Unterwerfung zu tun, im Gegenteil, er ist Quelle von Zuversicht und Selbstbewusstsein.

Ganz frei vom damaligen Zeitgeist ist Allen freilich nicht. Viele seiner Zeitgenossen, vor allem Schriftsteller wie G. B. Shaw oder H. G. Wells, waren so wie er von den unbegrenzten Möglichkeiten der Erkenntnis und des Machbaren überzeugt. Auch andere Mitglieder eines damals berühmten linken intellektuellen Zirkels, der Fabian Society, Mitbegründer der Labour-Partei, gehörten zu ihnen. Doch während die Fabianisten, die eine enorme Wirkung auf das damalige geistige Leben Großbritanniens hatten, von einer herrschenden, allmächtigen geistigen Elite träumten, deren Aufgabe die zentralistische Lenkung und letztlich Beglückung der Gesellschaft sein sollte, stellt Allen das allmächtige Denken und die Erkenntnis einzig in den Dienst des Individuums.

Die hier geschilderte Konstellation – auf der einen Seite Ideologien, die die Gesellschaft, die Umstände als Verantwortliche für das Wohlergehen des Einzelnen ausmachen, auf der anderen Seite das Lob der unabhängigen, selbstverantwortlichen Persönlichkeit – dürften dem heutigen Leser nicht ganz unbekannt sein. Allens Stellungnahme fällt ganz eindeutig zugunsten

des denkenden, handelnden Individuums aus, das sein Schicksal selbst meistert – mit einer Argumentation, die bis zum heutigen Tag nichts an Aktualität eingebüßt hat.

Über den Autor

James Allen wird im Jahre 1864 in Leicester, Mittellengland, geboren. Mit fünfzehn Jahren verlässt er die Schule, die finanzielle Krise seiner Familie zwingt ihn zur Arbeit. Er arbeitet als persönlicher Assistent der Direktion in verschiedenen Manufakturen. Im Jahre 1902 gibt er diese Tätigkeit auf, um sich ganz dem Schreiben zu widmen. Er verfasst neunzehn Bücher, von denen keines – bis auf dieses – besonders erfolgreich ist. Im Jahre 1912 stirbt er unerwartet.

Über das Buch

Das Thema

Denken ist der Schlüssel zur persönlichen Kraft, zum guten Leben und zum Erfolg. Der Autor ermutigt seine Leser zu erkennen, dass sie selbst allein die Schmiede ihres Glücks sind. Das Denken bestimmt jedoch nicht nur das eigene Schicksal, es ist das bestimmende Element des Charakters.

Das Problem

„Die meisten Menschen lassen die Barke der Gedanken auf dem Ozean des Lebens treiben, Ziellosigkeit ist ein Laster, und solches Dahintreiben darf nicht länger bei jenen auftreten, die sich vor Katastrophen und Zerstörung bewahren wollen.“ Viele erwarten gedanken- und tatenlos Hilfe von außen oder glauben, dass andere daran Schuld sind, wenn sie unter schlechten Umständen leben und nicht so vorankommen, wie sie es gern möchten. Allen weist diesen Menschen einen anderen Weg: den der Selbstverantwortung.

Kapitel 1: Gedanken und Charakter

■ *Wir werden durch uns selbst geschaffen und zerstört.*

Jeder Mensch ist das, was er denkt, der Charakter ist die vollständige Summe aller Gedanken. Alle Handlungen einer Person entspringen den Gedanken.

„Was wir sind, wurde durch die Gedanken unseres eigenen Geistes entworfen und erbaut.“ Böse oder aus Unwissenheit stammende Gedanken führen zu einem armseligen Leben, gesunde und segensreiche Gedanken führen zu Freude und Glück.

Der Charakter eines Menschen entsteht nicht durch Schicksal oder Zufall. Er ist das natürliche Ergebnis fortgesetzten Bemühens. Ein niederer, bestialischer Charakter ist das Ergebnis des Verweilens auf „kriecherischen Gedanken“. Jeder Mensch erschafft sich selbst. Wir selbst schmieden die gedanklichen Waffen, mit denen wir uns zerstören, aber wir besitzen auch die Werkzeuge, die das Glück erschaffen. Zwischen diesen beiden Extremen liegen alle Schattierungen des Charakters.

Die wichtigste Wahrheit, derer man sich immer bewusst sein sollte: Jeder ist Meister seiner Gedanken, der Schöpfer seines Charakters, Schmied seines Glückes, seiner Lebensumstände, der Umwelt, des Schicksals.

Um die eigenen Gedanken richtig leiten zu können, muss jeder die Gesetze des eigenen Denkens erkunden, so kann er zum *bewussten* Meister werden. Die Entdeckung der Gesetze des eigenen Denkens geschieht durch

- Anwendung,
- Selbstanalyse,
- Erfahrung.

Man muss deshalb die eigenen Gedanken beobachten, kontrollieren und verändern, ihre Wirkung auf sich selbst und andere, auf das eigene Leben und dessen Umstände verfolgen. Ursache und Wirkung sollten durch geduldiges Üben erforscht werden. Man soll die eigenen Erfahrungen, selbst die trivialsten und alltäglichsten, anwenden, um Wissen über sich selbst zu erlangen.

Kapitel 2: Die Wirkung der Gedanken auf die Lebensumstände

Nicht die Umstände machen den Menschen, sie legen nur den Menschen vor sich selbst bloß.

Wie ein Garten, der immer etwas hervorbringt, egal ob er kultiviert wird oder nicht, bringt auch der menschliche Geist immer etwas hervor, Gutes oder Böses, je nachdem.

Wer das richtige Denken erlernt, entdeckt, dass er der Meister seiner Seele ist, der Direktor seines Lebens. Es kommt darauf an, zu erkennen und zu verstehen, wie die Kräfte des Denkens den Charakter formen, die Lebensumstände und das Schicksal bestimmen. Denn die äußeren Umstände passen immer harmonisch zum inneren Zustand der Persönlichkeit. Die Lebensumstände sind Spiegelbilder des ganzen Charakters. Im Leben gibt es deshalb kein Element des Zufalls.

Solange man glaubt, von äußerlichen Bedingungen abhängig zu sein, wird man von den Lebensumständen ständig überrascht und durchgerüttelt. Sobald man die eigene schöpferische Kraft entdeckt, wird man zum Herrn seiner selbst.

Wenn man sich ernsthaft der Aufgabe widmet, den eigenen Charakter zu heilen, wird man schnelle Fortschritte im Leben machen. Ein Mensch endet nicht in der Gosse oder im Gefängnis durch die Tyrannei des Schicksals oder der Umstände, sondern weil er niedere Gedanken und Sehnsüchte hat. Ein Mensch, der reine Gedanken hat, gleitet nicht plötzlich und unerwartet in die Kriminalität ab. Die schlechten Gedanken schlummerten in ihm schon lange und warteten nur auf die Gelegenheit, ihre Kraft freizusetzen. „Nicht die Umstände machen den Menschen, sie legen nur den Menschen vor sich selbst bloß.“

Kein Umstand allein kann dazu führen, dass ein Mensch in die Sünde abgleitet, wenn er keine sündigen Neigungen hat. Ebenso wenig helfen äußere Umstände, um zu Tugend und Erfolg zu gelangen, wenn keine tugendhaften und nach Erfolg strebenden Gedanken vorhanden sind. „Wir ziehen nicht an, was wir *wollen*, sondern was wir *sind*.“ Die höhere Macht, die unser Schicksal formt, wohnt in uns selbst.

Deshalb gibt es so etwas wie höhere Gerechtigkeit: Wir bekommen nicht, was wir wünschen und wofür wir beten, wir bekommen, was wir verdienen. Daher ist es wenig Erfolg versprechend, wenn wir gegen die Umstände in unserem Leben ankämpfen. Denn wir revoltieren damit nur gegen die Wirkung, nicht aber gegen die Ursache. Die Ursache ist immer ein bewusstes Laster oder eine unbewusste Schwäche.

Die meisten wollen zwar ihre Lebensumstände verbessern, sind aber nicht bereit, sich selbst zu verbessern. Ohne ehrliche Selbstprüfung kann das Ziel nicht erreicht werden. Dafür werden drei Beispiele aufgeführt:

- 1) Es gibt Menschen, die in bitterer Armut leben. Sie würden gern besser leben, scheuen aber vor der Arbeit zurück. Sie versuchen, ihren Arbeitgeber zu betrügen, nur weil er ihnen einen unzureichenden Lohn zahlt. Diese

Menschen haben die wahren Grundprinzipien, die zu Wohlstand führen, nicht verstanden.

- 2) Ein reiches Paar ist Opfer einer hartnäckigen Krankheit, die ein Ergebnis ihrer Völlerei ist. Sie halten an dieser Gewohnheit fest, wollen Gesundheit mit Geld kaufen, womit sie aber keinen Erfolg haben werden.
- 3) Ein Arbeitgeber wendet Tricks an, um keine angemessenen Löhne zahlen zu müssen. Er geht eines Tages Bankrott und ist der alleinige Urheber seines Unglücks.

Oft glauben Menschen, sie müssten wegen ihrer Ehrlichkeit leiden. Doch das passiert nicht. Man kann trotz seiner Ehrlichkeit böse Gedanken haben. Leiden ist immer die Auswirkung falschen Denkens, wobei Leiden nicht mit Armut, Glück nicht mit Reichtum gleichgesetzt werden kann. Das Entscheidende ist immer das Denken: Wenn es radikal verändert wird, ändern sich auch die materiellen Umstände des Lebens. Wir können die Umstände unseres Lebens nicht direkt wählen, aber wir können die Gedanken wählen und mit ihnen die Umstände formen.

Kapitel 3: Die Wirkung der Gedanken auf Gesundheit und Körper

Der Körper ist der Diener des Geistes.

Krankheit und Gesundheit sind im Denken verwurzelt. Wer in Angst vor Krankheiten lebt, wird auch krank. Angst demoralisiert den Körper und öffnet ihn für Krankheiten. Freudige Gedanken dagegen zerstreuen die Krankheiten.

Kapitel 4: Gedanken und Absicht

Der Wille zum Tun entspringt dem Wissen, dass wir tun können. Zweifel und Angst sind die großen Feinde des Wissens. Jene, die Zweifel und Angst besiegt haben, haben damit auch das Versagen besiegt.

Wer keinen zentralen Sinn in seinem Leben hat, fällt leicht den kleinlichen Sorgen, Ängsten, Problemen und dem Selbstmitleid zum Opfer. Dies sind Anzeichen von Schwäche. Schwäche aber kann nicht überdauern in „einem Universum, in dem sich alles um Macht dreht“.

Jeder muss für sich einen legitimen Sinn im Leben finden und diesen zum zentralen Punkt seines Denkens machen. Er kann sowohl ein spirituelles Ideal als auch ein materielles Ziel sein. Diesen Sinn muss man sich zur höchsten Pflicht machen und sich ganz seiner Erreichung widmen.

Selbst wenn man dabei immer wieder versagt, die gewonnene Charakterstärke wird zum Maßstab des wahren Erfolgs. Und selbst wenn man das eine große Lebensziel nicht gefunden hat, kann man sich auf die fehlerlose Durchführung der Pflicht konzentrieren.

„Stärke (kann) nur durch Anstrengung und Übung entwickelt werden.“ So wie körperlich Schwache durch Training stärker werden, so können sich gedanklich Schwache trainieren.

Wer den Sinn seines Lebens gefunden hat, soll den geraden Weg dorthin einschlagen. Zweifel und Ängste sollen ausgeschlossen werden, denn sie sind auflösende Elemente.

Kapitel 5: Durch Gedanken Ziele erreichen

1. In einem gerecht geordneten Universum, in dem der Verlust des Gleichgewichts totale Zerstörung bedeuten würde, muss die individuelle Verantwortung absolut sein.

2. Jene, die die Schwäche besiegt und sich aller selbstsüchtigen Gedanken entledigt haben, gehören weder zu den Unterdrückern noch zu den Unterdrückten. Sie sind frei.

Alles, was man erreicht oder nicht erreicht, ist das Ergebnis der eigenen Gedanken, man trägt für sie die alleinige Verantwortung, sie können ausschließlich von einem selbst geändert werden, von niemand anderem.

Stärkere können Schwächeren nur helfen, wenn die dies wollen. Aber sie müssen durch eigene Anstrengungen selbst Stärke entwickeln. Unterdrücker und Unterdrückte arbeiten in ihrer Unwissenheit zur Herstellung und Erhaltung dieses Zustandes unbewusst zusammen. Sie leiden in Wirklichkeit an sich selbst. „Jene, die die Schwäche besiegt und sich aller selbstsüchtigen Gedanken entledigt haben, gehören weder zu den Unterdrückern noch zu den Unterdrückten. Sie sind frei.“

Nur wer seine Gedanken erhebt, kann sich selbst erheben. Maßlosigkeit und ein Teil der Selbstsucht müssen dafür aufgegeben werden. Wer seine Gedanken nicht kontrollieren kann, wird auch seine Lage nicht kontrollieren und Verantwortung übernehmen können. Dann fehlt auch die Fähigkeit, unabhängig zu handeln.

Ohne ein gewisses Maß an Opfern gibt es keinen Fortschritt und keine Leistung. Um die Siege zu erhalten, bedarf es der ständigen Wachsamkeit. Ein Rückfall durch Eitelkeit und Arroganz ist immer möglich. „Wer wenig erreicht, opfert wenig; wer viel erreicht, muss viel opfern; wer Höchstes anstrebt, muss am meisten opfern.“

Kapitel 6: Visionen und Ideale

Die Intensität der Anstrengung ist das Maß des Ergebnisses. Es handelt sich niemals um Zufall.

Die Träumer sind die Retter der Welt. Denn die Menschheit lebt in ihren Träumen, sie sind die Wirklichkeit, die es eines Tages geben wird. Kolumbus pflegte die Vision einer anderen Welt und entdeckte sie, Kopernikus hatte eine Vision vom Sonnensystem und entdeckte es, Buddha hatte die Vision einer spirituellen Welt vom vollkommenen Frieden und entdeckte sie. Jede große Errungenschaft war zuerst ein Traum.

Die Gedankenlosen glauben, Glück, Zufall oder Geheimnisse führen zum guten Leben. Sie sehen die Anstrengungen, die dahinter stecken, nicht. Sie kennen nicht die Abgründe der Seele, sie sehen nur das Licht. Deswegen nennen sie das Ergebnis einen Zufall. Aber die Intensität der Anstrengung ist das Maß des Ergebnisses.

Kapitel 7: Heiterkeit

Halten Sie Ihre Hand fest am Steuerruder Ihrer Gedanken. Im Schiff Ihrer Seele wohnt der kommandierende Kapitän – er schläft nur: Wecken Sie ihn! Selbstkontrolle ist Stärke, rechtes Denken ist Meisterschaft, Ruhe ist Macht.

Gemütsruhe ist das Ergebnis langer und geduldiger Übung in Selbstkontrolle. Wer sein eigenes Wesen versteht, wird ruhig, hört auf, zu schäumen und zu hadern, zu sorgen und zu trauern.

Menschen, die ruhig sind, haben gelernt, sich selbst zu regieren. Je ruhiger wir werden, umso größer werden der Erfolg, der Einfluss, die Macht zum Guten. Solche Menschen werden geliebt wie Schatten spendende Bäume. Wer zur Ruhe gefunden hat, lässt sich von äußeren Einflüssen nicht aus der Bahn bringen.

Anleitung zum Unglücklichsein

Von Paul Watzlawick

Piper Verlag - 135 Seiten (2005)

ISBN: 3-492-24316-9

Executive Summary

Wer Unglück sucht, der findet

„Anleitung zum Unglücklichsein“ ist seit der ersten Auflage im Jahre 1983 zum Kultbuch geworden, es hat seither mehr als eine Million Leser gefunden. Dabei ist dieses Buch in gewisser Weise eine Karikatur, eine satirische Spiegelung der heute so weit verbreiteten Ratgeberliteratur. Während jedoch diese Werke ausnahmslos den sicher geglaubten Weg zum permanenten und andauernden Glück weisen wollen, ist Psychologie-Professor Watzlawick der Ansicht, dass nichts schwerer zu ertragen sei als das permanente Glück. Um seine Hypothese zu untermauern, verweist er auf das bedauerliche Dahinvegetieren verwöhnter Zootiere, das ihn an das Leben sozialstaatlich umsorgter Erdenbürger erinnert.

Diese Beschreibung westlicher Wohlstandsexistenz ist durchaus ironisch gemeint. Doch Watzlawick verhehlt nicht, dass es ihm dabei bis zu einem gewissen Grade ernst ist: Menschen, von denen jedes mögliche Unglück staatlich abgewendet wird, fangen an, ihr Unglück selbst zu suchen. Dabei will er ihnen behilflich sein. Und so entsteht ein doppelbödiges Ratgeber, der durchaus auf das Selbstverschuldete vieler Unglücke hinweist, zugleich aber auch von der Überzeugung lebt, dass ein gewisses Maß an Unglück zum Leben tatsächlich dazu gehört, weshalb der Drang, es zu eliminieren, immer wieder zur Quelle neuen Unglücks wird.

Mit einer ganzen Reihe von Beispielen führt Watzlawick den Lesern vor Augen, wie sie selbst ihres Unglückes Schmied sind. Wer nur die eigene Meinung gelten lässt, sorgt selbst für permanente Einsamkeit und Unverstandensein. Wer die Vergangenheit verherrlicht, aus ihr nichts lernen will, kommt nie bei der Freude der Gegenwart an, und wer immer nur das Schlimmste erwartet, bekommt es auch – so einige der wichtigsten Lehren der Anleitung.

So doppelbödig wie die Analyse ist auch die Schlussfolgerung: Ob er glücklich wird, hat der Mensch selbst in der Hand. Ob er glücklich sein will, ist eine andere Frage.

Über den Autor

Paul Watzlawick, geb. 1921 in Villach/Kärnten, promovierte im Jahre 1949 im Fach Philosophie, bevor er seine Ausbildung in Psychotherapie am C.-G.-Jung-Institut in Zürich mit dem Analytikerdiplom abschloss. Ab dem Jahr 1960 arbeitete er am Mental-Research-Institute in Palo Alto, Kalifornien, ab dem Jahr 1967 hatte er einen Lehrauftrag im Fachbereich Psychiatrie an der Stanford University. Watzlawick gilt als einer der führenden Vertreter der Kommunikationstheorie. Eine seiner bekanntesten Behauptungen ist: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Über das Buch

Das Thema

Der Mensch ist Schöpfer seines eigenen Unglücks, weshalb die Vermutung nahe liegt, er brauche es in gewissem Maße. Ausgehend von dieser These identifiziert Watzlawick die gängigsten Techniken, mit denen Menschen sich und ihrer Umwelt das Leben erschweren. Wer erkennt, wie er sein eigenes Unglück erschafft, fragt nicht mehr: Was muss ich *tun*, um glücklich zu werden, sondern: Was muss ich *lassen*, um zumindest nicht unglücklich zu sein?

Das Problem

Vordergründig strebt die Mehrzahl der Menschen nach Glück. Doch viele setzen unbewusst Sabotagemechanismen ein, um es zu verhindern. Das Unglück kommt also in der Regel nicht von allein. Was man tagtäglich dafür tun kann, dass es einem so richtig schlecht geht, zeigen folgende Tipps.

Kapitel 1: Unglücklichsein mit sich selbst

Vor allem eins: Dir selbst sei treu ...

Für den ambitionierten Unglücksaspiranten gibt es nur eine richtige Auffassung von der Welt und der Wahrheit, nämlich die eigene. Die wird ohne

Rücksicht auf Verluste durchgehalten. So wie Hamlets Diener Polonius, der, treu wie er sich selbst ist, von Hamlet in seinem Versteck hinter einem Wandschirm erstochen wird.

Einmal als richtig im Bewusstsein einzementierte Glaubenssätze verhelfen dazu, dem Chef schlechte Absichten zu unterstellen, das Wetter für den Schnupfen verantwortlich zu machen, dem Partner Lieblosigkeit vorzuwerfen – und mit sich selbst im Clinch zu liegen. „Wer sich selbst und seinen goldenen Worten (...) treu bleibt, ist zu keinem faulen Kompromiss bereit.“ Das heißt, den einmal zum Unglück eingeschlagenen Weg wird er unter keinen Umständen verlassen.

Vor die Wahl zwischen Sein und Sollen gestellt, entscheidet sich der Unglücksaspirant stets für das Sollen. „Im Bestreben, sich selbst treu zu sein, wird er zum Geist, der stets verneint; denn nicht zu verneinen, wäre Verrat an sich selbst.“ Die rigorose Ablehnung anderer Sichtweisen wird selbst dann durchgehalten, wenn Rat oder Empfehlung der Mitmenschen im eigenen Interesse liegen.

Diese Haltung lässt sich auf die Spitze treiben: „Doch das wahre Naturgenie geht noch einen Schritt weiter und verwirft in heroischer Konsequenz auch das, was ihm selbst als die beste Entscheidung erscheint.“ Diese Größe jedoch, diese selbstzerstörerische Konsequenz, sei nur von besonders begabten Naturen zu erreichen.

Die vier Mechanismen, die Vergangenheit zu einer Quelle von Unglücklichkeit zu machen

Die Zeit hat die Tendenz, alle Wunden zu heilen. Eine furchtbare Vorstellung für den wahrhaft nach Unglück Strebenden. Die Lösung lautet, sich mit folgenden Strategien gegen diese Heil bringende Eigenschaft der Zeit abzusichern:

1. Die Verherrlichung der Vergangenheit

Trick eins lautet, nur das Gute und Schöne aus der Vergangenheit zu erinnern, seine Kindheit und Jugend zu glorifizieren und die Erinnerungen an Weltschmerz, Liebeskummer, Unsicherheit und Zukunftsangst zu ignorieren. Besonders beliebt: der „goldenen Jugend“ nachtrauern oder dem Zusammenbruch einer Liebesbeziehung. Bei letzterer bietet es sich an, nicht den schlechten Zustand der Beziehung vor der Trennung zu betrachten, sondern daran zu glauben, dass ein „Neuanfang“ dieses Mal die Wende bringen werde.

Ergänzende Empfehlung: „Sondern Sie sich von allen Mitmenschen ab, bleiben Sie daheim, in unmittelbarer Nähe des Telefons, um sofort und voll verfügbar zu sein, wenn die glückhafte Stunde schlägt.“ Sollte das Warten zu lange dauern, lautet der gute Rat, eine in allen Einzelheiten identische Beziehung zu einem ähnlichen Partner anzuknüpfen.

2. Frau Lot

Trick zwei ist eine Variation des ersten. Der Blick ruht dabei nicht auf dem Schimmernden, das einmal war, sondern auf vergangenem Unglück. Wichtig ist die Ergänzung: Befasse Dich nicht mit der Gegenwart, die nicht nur Unglückliches, sondern auch Un-Unglückliches zu bieten hat.

Als Vorbild dient die biblische Lehrmeisterin Frau Lot. „Der Engel sagt zu Lot und den Seinen: ‚Rette Dich, es gilt dein Leben. Schau nicht hinter dich, bleibe nirgends stehen.‘ (...) Seine Frau aber schaute zurück und wurde zu einer Salzsäule.“ (Gen. 19,17 und 26)

3. Das schicksalhafte Glas Bier

Damals hätte man es besser wissen sollen, aber jetzt ist es zu spät. So lautet einer der wirkungsvollsten Leitsätze des Unglückspiraten. Ein Fehler in der Vergangenheit führt nicht nur zu Schuldgefühlen, sondern hält als Quelle aller weiteren Fehler und Schwierigkeiten her.

Exemplarisch wird dieser Mechanismus in dem Film „The Fatal Glass of Beer“ von W. C. Fields gezeigt. Einmal hat der Akteur der Versuchung, ein Bier zu trinken, nicht widerstanden; es folgen viele weitere, und der einmalige Fehltritt wird zur vermeintlichen Ursache seines Niedergangs.

Doch was tun, wenn man am ursprünglichen Ereignis unbeteiligt war? Wer unbeteiligt ist, darf sich mit Fug und Recht ein Opfer nennen. „Was uns Gott, Welt, Schicksal, Natur, Chromosomen und Hormone, Gesellschaft, Eltern, Verwandte, Polizei, Lehrer, Ärzte, Chefs oder besonders Freunde antaten, wiegt so schwer, dass die bloße Insinuation (Unterstellung), vielleicht etwas dagegen tun zu können, schon eine Beleidigung ist.“

Schützenhilfe bekommt das unglückliche Opfer aus der Wissenschaft. Jedes psychologische Lehrbuch belegt, dass die Psyche durch Ereignisse in der Vergangenheit, vor allem in der Kindheit, geprägt wird. „Daher (...) der tierische Ernst (und die Länge) fachgerechter psychologischer Behandlungen.“

Doch was passiert, wenn sich die Lage ohne eigenes Zutun zum Guten wendet? In diesem Falle hilft der Powersatz: „Jetzt ist es zu spät, jetzt will ich es nicht mehr“, um sein Unglück zu retten.

4. Der verlorene Schlüssel oder „mehr desselben“

Das sture Festhalten an Lösungen, die früher einmal erfolgreich waren, ist ebenso beliebt. Paradebeispiel ist der Betrunkene, der seinen Schlüssel lieber im Lichtkegel der Laterne (Gegenwart) sucht als im Dunkeln (Vergangenheit), wo er ihn verloren hat.

Ein Rezept, das einmal funktioniert hat, wird unabhängig von der Veränderung der Verhältnisse beibehalten und als einzig mögliche Lösung betrachtet – ein Konzept, das auch als Neurose bekannt ist. Erweist sich das Konzept als nicht erfolgreich, schließt der Unglücksaspirant nicht etwa, dass das Skript geändert werden muss, sondern dass er sich mit den gleichen Mitteln noch mehr anstrengen muss.

Russen und Amerikaner

Die rechte Hand nicht wissen zu lassen, was die linke tut, ist eines der besten Rezepte überhaupt. Augenscheinlich wird das Prinzip anhand der Scherzfrage der Anthropologin Margaret Mead, was der Unterschied zwischen einem Russen und einem Amerikaner sei. Antwort: Der Amerikaner neige dazu, Kopfschmerzen vorzuschützen, um sich glaubwürdig unerwünschten gesellschaftlichen Verpflichtungen zu entziehen. Der Russe dagegen muss das Kopfweh tatsächlich haben. Der Amerikaner erreicht seinen Zweck, weiß aber, dass er gelogen hat. Die russische Variante erscheint eleganter, denn der Russe bleibt in Harmonie mit seinem Gewissen. Allerdings weiß er nicht, wie er den nützlichen Entschuldigungsgrund geschaffen hat. Ähnlich ergeht es versierten Unglücksrabern, die sich von einer Kalamität in die nächste verwickeln, ohne deren Ursachen wahrzunehmen und ohne den Schlüssel für ihr Unglück bewusst in der Hand zu halten.

Die Geschichte mit dem Hammer

„Wenige Maßnahmen eignen sich besser zur Erzeugung von Unglücklichkeit als die Konfrontierung des ahnungslosen Partners mit dem letzten Glied einer langen, komplizierten Kette von Fantasien, in denen er eine entscheidende, negative Rolle spielt.“

Worum es geht, zeigt die Hammergeschichte: Ein Mann will ein Bild aufhängen; allein, ihm fehlt zum Nagel der Hammer. Anstatt einfach den Nachbarn zu fragen, ob er seinen leiht, steigert sich der Unglückliche in so viele Gedanken darüber, wie der Nachbar reagieren könnte und ob er ihm überhaupt wohl gesinnt sei, dass er schließlich wütend beim Nachbarn klingelt und ihn anschreit: „Behalten Sie sich (sic!) Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Wem die negative Imagination nicht auf Anhieb gelingt, der kann sie trainieren, denn wie positives will auch negatives Denken gelernt sein. So kann es hilfreich sein, sich einzureden, ständig vor roten Ampeln und an den längsten Schlangen vor Kassen und Schaltern zu stehen, sich in kleine Krankheiten hineinzusteigern oder Kratzer an der Haustür zu identifizieren und einen Einbruchversuch zu vermuten. Wichtig ist, der Sache nicht auf den Grund zu gehen, auch im Gespräch mit Freunden nicht zu bagatellisieren und so möglichst viele dunkle Vorahnungen anzudeuten.

Durch dieses geistige Training kann der Unglücksadept dahin gelangen, dass er eine schwierige Situation selbst erschafft und doch nicht auf die Idee kommt, selbst dafür verantwortlich zu sein. „Hilflos dem Spiel unbeeinflussbarer Vorgänge ausgeliefert, kann er völlig glaubwürdig nach Herzenslust an ihnen leiden.“

Die Bohnen in der Hand

Wirklichkeitsprüfungen sind dem Erfolg der Sache abträglich. Das zeigt die Geschichte von den Bohnen in der Hand. Auf dem Sterbebett nimmt eine Frau ihrem Mann das Gelöbnis ab, sich nun mit keiner anderen Frau zu verbinden. Brähe der Mann das Gelübde, würde sie als Geist zurückkehren.

Nach einigen Monaten verliebt sich der Mann, und fortan erscheint ihm jede Nacht ein Geist, der ihn anklagt, das Gelöbnis gebrochen zu haben, und der auch über seine geheimsten Gedanken informiert zu sein scheint. Als er es nicht mehr aushält, sucht er Rat bei einem Zen-Meister.

Der Meister empfiehlt, zunächst den Geist für sein Wissen zu loben, dann eine Hand voll Bohnen in die Hand zu nehmen und den Geist nach der genauen Zahl zu fragen. Der Mann tut, wie ihm geheißen, und fragt: „Sag mir, wie viele Bohnen ich in meiner Hand halte.“ Da war kein Geist mehr, um diese Frage zu beantworten.

Der wahrhaft Unglück Suchende sollte sich in so einem Fall natürlich nicht an einen Zen-Meister wenden, sondern an einen „Helfer“, der Spiel Nr. 2 (Frau Lot) mit der Vergangenheit mit ihm spielt.

Die verscheuchten Elefanten

Wie das Vermeiden eines Problems zu seiner Verewigung führt, zeigt die Geschichte von den verscheuchten Elefanten. Erzählt wird vom Mann, der alle zehn Sekunden in die Hände klatscht. Nach dem Grund für dieses merkwürdige Verhalten befragt, erklärt er: „Um die Elefanten zu verscheuchen.“ „Elefanten? Aber es sind hier doch gar keine Elefanten.“ Darauf er: „Na also! Sehen Sie?“

Gefahren zu vermeiden ist vernünftig. Zur Unglücksursache wird die Abwehr aber, wenn sich die Vermeidungshandlung verselbstständigt. So wie bei der alten Jungfer, die sich bei der Polizei über nackt badende Jungs vor ihrem Haus beschwert. Als sie ein Stück weiter flussaufwärts baden, beklagt sie sich, dass sie noch in Sichtweite wären; am Tag darauf peinigt es sie, dass sie die Jungs vom Dachboden aus mit dem Fernglas noch erblickt. Eins ist sicher: Die Idee wird sie weiter beschäftigen, auch wenn der Grund verschwunden ist, auch wenn die Jungs nicht mehr zu sehen sind.

Selbsterfüllende Prophezeiungen

Ideen schaffen ihre eigene Wirklichkeit: „Die Prophezeiung des Ereignisses führt zum Ergebnis der Prophezeiungen.“ Erfüllte sich Ödipus' schreckliche Prophezeiung des Orakels gerade deswegen, weil er von ihr wusste und ihr zu entgehen versuchte? Dieser Gedanke des Philosophen Karl Popper steht über der Idee der selbsterfüllenden Prophezeiung.

Drei Elemente beeinflussen das Geschehen:

- 1) Eigene oder fremde Erwartungen bzw. Voraussagen.
- 2) Die Erwartung muss als Tatsache angesehen werden.
- 3) Sie ist umso überzeugender, je mehr Menschen eine Erwartung teilen oder je weniger sie bereits bewiesenen Annahmen widerspricht.

Was Ödipus gelang, gelingt ebenfalls im Alltag: Die Annahme, dass andere über einen tuscheln, führt zu Misstrauen, das auch das kleinste Indiz in Betracht zieht und auf Dauer das erwartete Verhalten – die anderen tuscheln – beobachten lässt.

Die sich selbst erfüllende Prophezeiung funktioniert auch im gesellschaftlichen Rahmen: „Wird zum Beispiel einer Minderheit der Zugang zu bestimmten Erwerbsquellen (etwa Landwirtschaft und Handwerk) deswegen verwehrt, weil diese Menschen nach Ansicht der Mehrheit faul, geldgierig und vor allem ‚volksfremd‘ sind, so werden sie dazu gezwungen, sich als Trödler, Schmuggler, Pfandleiher und dergleichen zu betätigen, was die abschätzige Meinung der Mehrheit ‚klar‘ bestätigt.“

Werden die Steuersätze heraufgesetzt, um Hinterziehungen der für unehrlich gehaltenen Steuerzahler zu kompensieren, werden umso mehr Bürger zum Betrügen veranlasst. Jede von genügend vielen Menschen angenommene Verteuerung oder Verknappung führt zu Hamsterkäufen – mit dem Effekt der Verteuerung und Verknappung.

Vor Ankommen wird gewarnt

Im Aufbruch, nicht im Ziel liegt das Glück. Schon Laotse empfahl, das Werk zu vergessen, sobald es beendet ist. George Bernard Shaw drückte es anders aus: „Die eine Tragödie ist die Nichterfüllung eines Herzenswunsches. Die andere ist seine Erfüllung.“

Ankommen ist ein Zeichen von Erfolg, aber der Weg dahin ist beschwerlich. Der ewig Reisende weiß sich zu helfen: „Statt sich nun banal auf eine ‚Politik der kleinen Schritte‘, auf ein überdies vernünftiges, erreichbares Ziel hin festzulegen, empfiehlt es sich, das Ziel bewundernswürdig hoch zu setzen.“

Wer sich ein in weiter Ferne liegendes Ziel setzt, bedarf umfassender Reisevorbereitungen und muss kaum mit Tadel rechnen, noch nicht aufgebrochen zu sein. Das Verirren im Labyrinth und das Scheitern an übermenschlichen Aufgaben werden im Licht heroischer Vorbilder nur milde zu beurteilen sein.

Kapitel 2: Unglücklichsein mit anderen

Wenn du mich wirklich liebtest, würdest du gern Knoblauch essen

Wie lässt sich Unglück im Zusammenspiel mit anderen gestalten? Der wichtigste Wegweiser in „die barocke Hölle menschlicher Beziehungen“ lautet: Bringe den Unterschied zwischen Objekt- und Beziehungsebene bewusst durcheinander! Wie der Anthropologe und Kommunikationsforscher Gregory Bateson festgestellt hat, hat jede Kommunikation eine Objekt- und eine Beziehungsebene. Beispiel: Die Frau kocht eine Suppe und fragt den Mann, ob sie ihm schmecke. Ist das nicht der Fall, steckt er in einem Dilemma. Auf der Objektebene müsste er verneinen, auf der Beziehungsebene bejahen.

Über Suppe, Knoblauch und andere Gegenstände lässt sich leicht sprechen, aber über die Liebe? Palavern über Beziehung führt fast immer in größere Probleme. Als beste Zeit für derartige „Aussprachen“ empfiehlt sich der späte Abend. „Um drei Uhr morgens ist dann auch das zunächst einfachste Thema bis zur Unkenntlichkeit zerredet, und beide Partner sind am Ende ihrer Geduld. Schlafen können sie dann aber nicht.“

Eine wirkungsvolle Variante ist die Technik des Gedankenlesens oder Hellsehens, etwa die Frage: „Warum bist du zornig auf mich?“, wenn weder der Befragte noch der Fragesteller zornig ist. Die Zuschreibung negativer Gefühle bringt die meisten Menschen rasch in Weißglut.

Weitere Technik: Nebelhafte Vorwürfe machen: „Der Umstand, dass du nicht einmal weißt, wovon ich spreche, zeigt klar, wessen Geistes Kind du bist.“

Eine Methode, die Watzlawick zu einem kritischen Exkurs über den psychiatrischen Umgang mit Geisteskranken anregt und in Modellsätzen gipfelt wie: „Wenn du nicht verrückt wärest, wüsstest du, was wir meinen.“

Illusion der Alternativen: Ein wirksamer Störfaktor in Beziehungen besteht darin, dem Partner nur zwei Möglichkeiten zur Wahl zu geben und, sobald er eine wählt, ihn zu beschuldigen, sich nicht für die andere entschieden zu haben.

Zur Veranschaulichung dient ein Auszug aus Dan Greenburgs „Anweisungen an jüdische Mütter“: „Schenken Sie Ihrem Sohn Marvin zwei Sporthemden. Wenn er zum ersten Mal eines der beiden anzieht, blicken Sie ihn traurig an und sagen Sie: Das andere gefällt dir nicht?“

Eine wirkungsvolle Variante für die Komplizierung von Beziehungen ist die Forderung nach einer Stufenleiter von Versicherungen, nach folgendem in Ronald Laings Buch „Knoten“ beschriebenem Muster:

„Do you love me?“

„Yes.“

„Really?“

„Yes, really!“

„But really really?“

Sei spontan!

Mindestens ebenso tückisch und Unheil bringend wie die Illusion der Alternativen sind paradoxe Anweisungen. Zwang und Spontaneität schließen sich schon rein logisch aus. Auf Befehl etwas spontan zu tun, ist ebenso unmöglich, wie etwas vorsätzlich zu vergessen oder absichtlich tiefer zu schlafen. Wer genau das vom anderen erwartet, kann ziemlich sicher sein, Trübsal heraufzubeschwören.

Ein prägnantes Beispiel für die „Sei-spontan!“-Paradoxie ist in John Fowles' Roman „Der Sammler“ beschrieben: Ein Schmetterlingssammler verliebt sich in eine schöne Frau und hält sie in seinem Landhaus gefangen – in der vergeblichen Hoffnung, dass sie sich im Laufe ihrer immer unerträglicher werdenden Gefangenschaft in ihn verlieben werde.

Gerade und besonders im Familienleben lassen sich nach diesem Schema viele kleine und große unglückliche Situationen heraufbeschwören. Man denke etwa an die Mutter, die von ihrem Sohn nicht nur verlangt, dass er die Hausaufgaben erledigt, sondern auch, dass er sie gern macht.

Ob spontan oder fröhlich ist für den Erfolg der paradoxen Anweisung zweitrangig. Man denke nur an die Familien, in denen Fröhlichkeit Pflicht ist und

ein sonniges Gemüt als Beweis elterlichen Erfolges gilt. Alle anderen Seelenzustände werden von den Eltern als wortlose Anklage ihrer erzieherischen Unfähigkeit interpretiert. Die Weiterentwicklung lautet: „Geh auf dein Zimmer und komm mir nicht heraus, bis du wieder guter Laune bist.“ Auf diese Weise werden unerwünschte Stimmungen und Schuldgefühle (verpackt als Undankbarkeit den Eltern gegenüber) miteinander vermischt.

„Wer diese Ausbildung erfolgreich bestanden hat, kann dazu übergehen, Depression in Eigenregie zu erzeugen.“ Um das in der Kindheit Anerzogene später selbstständig anzuwenden, halte man sich vor, weder Grund noch Recht zur Traurigkeit zu haben.

Jedes spontane Verhalten eignet sich zur Anwendung der paradoxen Anweisungen. Dabei ist es unerheblich, ob man sie sich selbst auferlegt oder sie von anderen vorgeschrieben bekommt. Gern praktizierte Varianten sind zum Beispiel die Forderung nach spontanem Erinnern oder Vergessen; der Wunsch nach einem Geschenk und die Enttäuschung, wenn man es nur deswegen erhält, weil man diesen Wunsch äußerte; der Versuch, eine Erektion oder einen Orgasmus durch Willensanstrengung herbeizuführen; einschlafen, weil man unbedingt einschlafen will; oder die Unmöglichkeit zu lieben, wo Liebe als Pflichtübung gefordert wird.

Wer mich liebt, mit dem stimmt etwas nicht

„Liebe deinen Nächsten wie dich selbst“, heißt es bereits in der Bibel. Darin enthalten ist der Gedanke, dass seinen Nächsten nur lieben kann, wer sich selbst liebt.

Wie es mit der Selbstliebe bei vielen Menschen bestellt ist, charakterisiert Watzlawick mit einem Groucho-Marx-Zitat: „Es würde mir nicht im Traum einfallen, einem Klub beizutreten, der bereit wäre, jemanden wie mich als Mitglied aufzunehmen.“

Wenn man sich selbst nicht liebt, ist es absolut unerklärlich, wie ein anderer dazu kommen kann, einen zu lieben. Fragt man den Partner, warum er einen liebt, weiß dieser den Grund nicht oder – noch schlimmer – liebt er womöglich eine Eigenschaft, die wir selbst an uns nicht mögen. Woraus folgt: „Schweigen ist da wieder einmal ganz eindeutig Gold.“ Oder mit anderen Worten: „Grübeln Sie. Fragen Sie sich, aber nicht ihn, warum.“ Da man sich selbst für lebensunwürdig hält, „ist jeder, der einen liebt, prompt diskreditiert. Anders ausgedrückt: Wer einen liebt, der keine Liebe verdient, mit dem stimmt etwas nicht.“

Diesem Glaubenssatz folgend verliebe man sich vorzugsweise in einen verheirateten Partner, einen Priester, einen Filmstar oder eine Opernsängerin.

„Auf diese Weise reist man hoffnungsfroh, ohne anzukommen, und zweitens bleibt einem die Ernüchterung erspart, feststellen zu müssen, dass der andere gegebenenfalls durchaus bereit ist, in eine Beziehung einzutreten – womit er sofort unattraktiv wird.“

Edel sei der Mensch, hilfreich und gut

Um Zweifel an der Motivation unserer Hilfsbereitschaft zu entwickeln, genügt es, uns zu fragen, ob dabei nicht doch Hintergedanken im Spiel sind. Wollen wir Dankbarkeit erzwingen, unseren eigenen Katzenjammer kurieren, unser himmlisches „Sparkonto“ auffüllen oder einfach imponieren? „Der Macht negativen Denkens sind wieder einmal kaum Schranken gesetzt (...), denn wie jede andere gute Tat kann auch Hilfsbereitschaft von des Gedankens Blässe angekränkt werden.“

Helfen kann in der Partnerschaft leicht zum Frusterlebnis werden: idealtypisch in einer Zweierbeziehung, die sich hauptsächlich auf der Hilfe des einen für den anderen Partner aufbaut. Bleibt die Hilfe erfolglos, zieht sich der helfende Partner irgendwann enttäuscht zurück, hat die Hilfe Erfolg und braucht der Geholfene die Stütze nicht mehr, bricht die Beziehung gerade deswegen auseinander.

In Bezug auf ihr Unglückspotenzial nahezu perfekt sind Beziehungen der „fast immer intelligenten, verantwortungsvollen, aufopfernden Frauen, mit ihrer fatalen Neigung, Trinker, Spieler oder Kriminelle durch die Macht ihrer Liebe in Tugendbolde zu verwandeln, und die bis zum bitteren Ende auf mehr desselben Verhaltens des Mannes mit mehr derselben Liebe und Hilfsbereitschaft reagieren.“ In diesem Kollusion genannten Beziehungsmuster lässt man sich vom anderen als die Person bestätigen, als die man sich selbst sieht.

Wozu bedarf man dazu eines Partners? Wie die Mutter ohne Kind, der Arzt ohne Kranken, der Staatschef ohne Staat wird in einem solchen Schema die eine Person erst durch die andere „wirklich“. Das Arrangement erscheint perfekt, funktioniert jedoch nur, wenn keiner der Partner sich verändert. Doch Kinder wachsen auf, Patienten gesunden, und auf das Hochgefühl folgt Ernüchterung und der verzweifelte Versuch, dem anderen das Ausbrechen unmöglich zu machen. Da Kollusion voraussetzt, dass der andere von sich aus genauso sein muss, wie ich ihn will, ist sie letztlich eine Spielart der „Spontan!“-Paradoxie.

Diese verrückten Ausländer

Ungern lassen wir uns an die Verlogenheit unserer eigenen Welt erinnern. Unsere Welt *ist* die wahre Welt; verrückt, illusorisch, verschoben sind die Welten der anderen. Die eigene Weltsicht als die allein gültige zu betrachten, erweist sich somit als unschätzbare Hilfe, um sich im Ausland oder im Kontakt mit Ausländern im Inland in Schwierigkeiten zu bringen.

Ein Schulbeispiel ist der Latin Lover als Prachtexemplar von Männlichkeit. In seiner Heimat findet er seine Entsprechung in der lockenden, feurigen, aber zu keinerlei Konzessionen bereiten, bildschönen Latina. Exportiert in die USA oder den Norden Europas, führt das Konzept auf Grund der unterschiedlichen Rollenerwartungen unweigerlich zu Komplikationen für Mann und Frau.

Stoff für Irritationen gibt es hinreichend. Bei Japanern etwa gilt es als höflich, beim Essen gelegentlich zu schmatzen und hörbar durch die Zähne einzuatmen. In Zentralamerika sollte man die Größe einer Person nicht durch die waagerecht gehaltene Hand andeuten. Nur die Höhe von Tieren darf dort so angezeigt werden. Da man aber glaubt, selbst das Maß aller Dinge zu sein oder festlegen zu können, erscheint jedes andere Benehmen von vornherein als verrückt oder dumm.

Das Leben als Spiel

Das Leben ist ein Spiel. Nur: Der Unglückliche will nicht bemerken, dass er spielt.

Und was für ein Spiel er spielt: Ist der Gewinn des Einen notwendig der Verlust der anderen? Wer Partnerschaft als Nullsummenspiel auffasst, „kann sich darauf verlassen, dass die Dinge auf der Objektebene langsam, aber sicher zum Teufel gehen.“

Man kann gemeinsam gewinnen, sobald man nicht mehr davon besessen ist, den Partner besiegen zu müssen, um nicht besiegt zu werden. Und – für den routinierten Nullsummenspieler ganz unfasslich – man kann sogar mit dem großen Gegenspieler, dem Leben, in Harmonie leben.

Fazit: Die Lösung ist hoffnungslos einfach: Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus. Glaubten wir daran, „dann wüssten wir, dass wir nicht nur die Schöpfer unseres eigenen Unglücklichseins sind, sondern genauso gut unsere Glücklichkeit selbst schaffen könnten“.

Lebensstrategien

10 Regeln, damit Ihnen das gelingt, worauf es im Leben wirklich ankommt

Von Phillip C. McGraw

Übersetzt von Günther Strehle

Moderne Verlagsgesellschaft Mvg - 312 Seiten

(3. Auflage 2003)

ISBN: 3-478-08364-8

Titel der Originalausgabe: *Life Strategies*

Executive Summary

Lebensregeln sind Spielregeln. Ob gerecht oder nicht, sie existieren, ebenso wie die Gesetze der Schwerkraft. Wenn etwas im Leben klappt, dann deswegen, weil Sie die richtige Einstellung und das richtige Verhalten gezeigt und damit die richtigen Ergebnisse produziert haben. Damit ist klar: Sie allein haben die Verantwortung für Ihr Leben und dessen Qualität. Was auf der einen Seite hart klingt, birgt gleichzeitig die große Chance, aktiv und bewusst die Ergebnisse zu schaffen, die wir uns wünschen, statt unter Erlebnissen zu leiden, die wir nicht gewollt haben.

Das Buch „Lebensstrategien“ ist ein eindringliches Plädoyer, die Regie im eigenen Leben zu übernehmen. Denn nur wer mutig und entschlossen die Initiative ergreift, um die Konsequenzen seines Handelns weiß und das Spiel mit Begeisterung spielt, kann zu den Gewinnern gehören.

Der Schlüssel liegt in einer Vision dessen, was wir wollen, und einer klar definierten Strategie, die auf zehn so einfachen wie fundamentalen Regeln menschlichen Zusammenlebens basiert. Mittels Tests und Fragebögen wird der Leser geführt und befähigt, eine Lebensstrategie zu entwerfen, die es erlaubt, Veränderungen im Leben nach den gewünschten Prioritäten und Zielen umzusetzen.

Es gibt sie, die Formel für Erfolg: Wer versteht, wie das Leben funktioniert, der hat die Macht, es in seinem Sinne zu kontrollieren und zu steuern. Wie gut Sie Ihre Welt im Griff haben, hängt direkt davon ab, wie gut Sie Ihr eigenes Leben im Griff haben: Die strategische Ressource Ihres Lebens sind Sie selbst.

Über den Autor

Phillip C. McGraw ist Psychologe und anerkannter Spezialist im Bereich der strategischen Lebensplanung. Er ist Präsident einer Beraterfirma und Mitglied des Teams um Oprah Winfrey, der Moderatorin der gleichnamigen US-amerikanischen Talkshow.

Über das Buch

Das Thema

Bejahen und akzeptieren Sie die Verantwortung für Ihr Leben. Ihr Leben wirklich in die Hand zu nehmen bedeutet, damit aufzuhören, immer nur zu reagieren; und damit anzufangen, Aufgaben im Leben als Projekte zu sehen. Lernen Sie die Spielregeln, wie die Welt und auch Sie selbst funktionieren, und werden Sie zum Gewinner.

Das Problem

Viele Menschen leben mit Ausreden und Lebenslügen. Gleichgültigkeit, Verdrängung und Untätigkeit führen zur Kapitulation vor den Problemen des eigenen Lebens. Erkennen Sie Ihre Rolle bei der Schaffung von Ergebnissen, aus denen Ihr Leben besteht, und hören Sie auf, die Gründe für Ihre Probleme bei anderen zu suchen.

Die Spielregeln des Lebens

Entweder Sie gewinnen im Leben oder Sie verlieren. Sie leben in einer Welt des Wettstreits, in der Ergebnisse durch die eindeutigen Lebensregeln definiert werden. Dabei ist es kein Geheimnis, sondern eine Tatsache: Die Gewinner in diesem Leben kennen die Spielregeln und haben einen Plan. Gerech oder ungerecht? Das ist hier nicht die Frage. Statt darüber nachzudenken, ob es richtig ist, wie Sie leben, sich verhalten und denken, fragen Sie sich einfach, ob Ihr Leben funktioniert oder nicht. Wenn es nicht funktioniert,

dann müssen Sie sich durchringen, es zu ändern. Sie müssen dabei den Mut haben, der Wahrheit ins Auge zu blicken.

Dieses Buch ist dazu da, Hilfsmittel an die Hand zu geben, die Sie benötigen, um ein bewusstes und langfristiges geplantes Leben führen zu können.

Lebensregel Nr. 1: Entweder Sie haben es verstanden - oder nicht

Entwerfen Sie einen Plan und halten Sie sich daran. Das Leben ist keine Kostümprobe, auf der man sich dauernd umzieht.

Wissen ist Macht, insbesondere das Wissen um die Schnüre, die man ziehen muss, um das, was man will, zu erreichen. Was Sie brauchen, ist die Fähigkeit, das Verhältnis von Ursache und Wirkung zu verstehen und es kontrollieren zu können. Was immer dann auch Ihr eigenes „Es“ ist, dessen Code Sie knacken müssen, egal ob im privaten oder beruflichen Umfeld: Wenn Sie tatsächlich verstanden haben, wie die Dinge funktionieren und zusammenhängen, dann handeln Sie aus einer Position des Wissens und der Stärke heraus.

Es geht hier um erlernte Fähigkeiten, um angeeignetes Wissen. Vielleicht fehlen Ihnen die Informationen, oder – fast noch fataler – Sie haben sich Informationen angeeignet, die möglicherweise falsch sind. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, in Ihrem Leben all das kritisch zu hinterfragen, was Sie mit blindem Vertrauen übernommen haben oder aus alter Gewohnheit überliefert bekamen. Manchmal ist das Schwierigste am Erlernen von etwas Neuem, das Alte zu vergessen. Wenn Sie zu den Menschen gehören, die irgendwie durchs Leben stolpern und die Regeln nicht verstehen, ist es an der Zeit, mit dem Dasein als Verlierer aufzuhören. Die Lebensregeln stellen zuverlässiges Wissen bereit. Es ist ein Wissen, das Sie in keinem Lehrbuch finden, das aber exakt beschreibt, wie die Welt funktioniert. Eignen Sie sich die zehn Gesetze des Lebens an, und Sie werden überrascht sein, wie gewaltig sich Ihre Ergebnisse verändern können. Diejenigen, die es verstanden haben, sind gleich bleibend erfolgreich, weil sie sich das Wissen angeeignet haben, das sie brauchen, um die gewünschten Erfolge zu erzielen.

Ihr Leben ist eine Reise. Wenn Sie hier, wie bei jedem anderen Ausflug, keine Karte, Wegbeschreibung oder einen Fahrplan haben, dann werden Sie sich verfahren.

An erster Stelle stehen die Fähigkeiten, das eigene Verhalten vorhersagen und kontrollieren zu können. Egal in welchem Umfeld Sie sind und auf Ihre

Mitmenschen treffen, egal ob das zu Hause, bei der Arbeit oder in der Freizeit ist: Sie sind der gemeinsame Nenner in all diesen Situationen. Sie sind die Person, für die Sie die meiste Kraft brauchen, um negative Charaktereigenschaften zu verbessern und positive zu verstärken. Dazu brauchen Sie das Wissen, wie Sie diese negativen Eigenschaften erworben haben, warum Sie sie noch haben und wie Sie sie durch positivere Eigenschaften ersetzen können.

In unserer Welt spielt die Gesellschaft die entscheidende Rolle, und Sie sind ein Gesellschaftstier. Bei jeder Strategie, die mit Menschen zu tun hat, gibt es mindestens zwei Dinge, die Sie tun müssen. Zum einen gilt es, die eventuellen Widerstände und Ausflüchte der Menschen zu überwinden. In einem zweiten Schritt müssen Sie diese Menschen dazu bringen, Ihre Sicht der Welt zu akzeptieren. Dazu müssen Sie versuchen, Ihr Gegenüber wirklich zu verstehen und sich in es und seine Erwartungen und Überzeugungen hineinzuversetzen. Wenn Sie diese Erkenntnisse mit den zehn häufigsten Charakterzügen der Menschen zusammenfügen, erhalten Sie genau die Art von Information, die Sie benötigen, um eine erfolgreiche Strategie zu entwerfen. Sie werden nicht versagen, wenn Sie diese Informationen bei Ihren Versuchen, andere zu beeinflussen, mit einbeziehen.

Seien Sie aufmerksam, und verpflichten Sie sich, das Fach „menschliche Natur“ aufmerksam zu studieren. Während Sie beobachten, wie die Welt funktioniert, verwenden Sie besondere Aufmerksamkeit darauf, wie diese Welt auf Sie reagiert. Es sind genau diese Kenntnisse über die Gegebenheiten des menschlichen Verhaltens – Ihres eigenen und das der anderen –, die Ihnen einen unschätzbaren Vorsprung verschaffen werden.

Lebensregel Nr. 2: Jeder schafft sich seine eigenen Erfahrungen

Sie müssen Ihre Position verändern wollen und – wie schwierig es auch scheinen mag – sich mit der Tatsache anfreunden, dass das Problem Ihre Sache ist. [...] Ihre Rolle bei Ihren Problemen zu akzeptieren und Ihre Verantwortung zu bejahen, bedeutet, dass Sie es verstanden haben.

Dieses Gesetz lautet: Sie sind für Ihr Leben verantwortlich. Gut oder schlecht, erfolgreich oder nicht, glücklich oder nicht, gerecht oder nicht: Ihr Leben gehört Ihnen. Dies ist eine Grundregel, ohne deren Beherzigung Sie es nicht schaffen werden, Ihre Probleme zu lösen. Wenn Sie wirklich eine Veränderung bewirken wollen, dann müssen Sie ehrlich analysieren, was Sie

getan oder nicht getan haben, und was zu den unerwünschten Ergebnissen geführt hat. Hören Sie auf, sich als Opfer zu betrachten und als Opfer zu reagieren: Solange Sie sich an den Glauben klammern, Sie hätten Recht und das Problem sei nicht von Ihnen verschuldet, solange werden Sie es nicht schaffen, in Ihrem Leben bedeutende und anhaltende Veränderungen zu erzielen.

Wenn Sie sich mit der Realität dieses Gesetzes anfreunden wollen, dann müssen Sie zu einem knallharten Realisten werden, der die Dinge beim Namen nennt und sie nicht so erzählt, wie er sie gerne hätte. Etwas anderes zu tun, schwächt Ihre Effektivität und leitet Sie bei Ihrer Suche nach Antworten fehl.

Fangen Sie also damit an, Ihr Leben aus einer Sicht der Verantwortung neu zu sehen. Sie müssen begreifen, welche Entscheidungen zu welchem Ergebnis führen. Fragen Sie sich: „Wie habe ich mich verhalten, und welchen Weg habe ich gewählt, um dahin zu gelangen, wo ich jetzt bin?“ Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihre eigenen Entscheidungen und Ihr eigenes Verhalten im Hier und Jetzt. Darum sollten Sie sich nicht fragen, warum es so ist, wie es ist. Sondern: „Warum sollte es nicht so sein? Wie könnte es anders sein?“

Natürlich begeben Sie sich auf keinen einfachen Weg, ist es doch so viel leichter zu denken, dass die Probleme durch Fehler von anderen entstanden sind. Der Versuch, die Schuld auf jemand anderen zu schieben und der Verantwortung zu entkommen, ist ein grundlegender Selbsterhaltungstrieb des Menschen. Doch wenn Sie die Gründe der Probleme bei anderen suchen, werden Sie sie nicht lösen können. Sie liegen bei Ihnen.

Welche Entscheidungen Sie auch immer treffen, diese Entscheidungen führen zu Ergebnissen. Diese Ergebnisse summieren sich und definieren so die Erfahrungen, die Sie in dieser Welt machen. Mit Ihrem Verhalten und Ihren Gedanken bestimmen Sie auch die Konsequenzen. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die Sie – täglich – treffen, ist die, wie Sie sich anderen gegenüber geben und definieren. Diese Entscheidungen bestimmen, wie die Welt Ihnen antwortet. Das Prinzip der Wechselwirkung besagt: „Wie es in den Wald hineinruft, so schallt es zurück.“ In all den unterschiedlichen Rollen und Ausdrucksweisen, Arten und Ebenen im Umgang mit anderen gibt es ein gleich bleibendes Muster. Dieses Muster bestimmt, wie man uns im Leben begegnet. Erkennen Sie, dass von Ihrem Denken und Handeln bestimmt wird, wie Sie die Welt erleben.

Lebensregel Nr. 3: Menschen tun das, was funktioniert

Wenn Sie verstehen wollen, warum Sie sich auf eine bestimmte Art verhalten, müssen Sie gründlich und ehrlich darüber nachdenken, was Sie aus Ihrem Verhalten gewinnen.

Jeder kennt die Erfahrung: Man macht Dinge, auch wenn man sich der negativen und ungewollten Konsequenzen einer Handlung durchaus bewusst ist. Wir essen, obwohl wir nicht essen wollen, wir rauchen, obwohl wir es nicht wollen. Sicherlich können Sie selbst die Liste beliebig fortsetzen. Doch warum tut wir uns das an? Die Antwort ist einfach: weil das Verhalten funktioniert, weil auch dieses Verhalten uns letztlich einen Vorteil bringt.

Dies ist eine ebenso heimtückische wie mächtige Prämisse. So merkwürdig oder unlogisch sich das auch anhören mag: Wenn Sie an einem Verhalten oder einem immer wiederkehrenden Muster festhalten, so tun Sie das, weil Sie damit irgendein gewünschtes Ergebnis erzielen. Belohnung spielt bei der Entstehung von Verhaltensmustern eine entscheidende Rolle. Wollen Sie also mit einem bestimmten Verhalten aufhören, dann müssen Sie auch aufhören, sich in irgendeiner Weise zu belohnen. Diese Belohnungen können – offen oder versteckt – vielerlei Gestalt annehmen. Geld ist nur eine Belohnungsart, es gibt auch ein „psychologisches Einkommen“ in Form von Zustimmung, wie Anerkennung, Lob, Liebe, Geborgenheit, Sicherheit und so weiter.

Diese Belohnungsmechanismen sind im Verhalten eines jeden präsent. Häufig gezeigte Verhaltensformen werden von den verschiedenen „Einkommensarten“ ausgelöst. Es besteht kein Zweifel, dass Belohnungssysteme, die wir in unserem Leben konstruieren, kompliziert und verworren sein können. Fangen Sie trotzdem an, die Fäden zu entwirren.

Lebensregel Nr. 4: Was Sie nicht zugeben, können Sie auch nicht verändern

Wenn Sie nicht willens sind, erbarmungslos und hundertprozentig ehrlich mit sich darüber zu sein, wer Sie sind und was in Ihrem Leben falsch läuft, dann werden Sie niemals etwas verändern. So einfach ist das.

Wenn Sie in Zukunft eine Gewinn bringende Strategie einschlagen wollen, dann müssen Sie ehrlich zu sich selbst sein. Dies erscheint einfacher als es ist. Es gibt zwei Arten, auf die Sie sich selbst belügen können: Sie können

sich bewusst ein falsches Bild von sich vorgaukeln, oder Sie können sich dadurch anlügen, dass Sie sich etwas verschweigen. Beides ist gleichermaßen problematisch.

Hier kommt das Thema Verdrängung ins Spiel. Jeder Mensch verfügt über einen Selbstschutzmechanismus, der auch Wahrnehmungsblockade genannt wird. Diese Blockade ist ein Mechanismus, der uns vor Dingen schützt, die unser Verstand als etwas einstuft, was entweder nicht verkraftbar ist oder was wir nicht wahrhaben wollen. Seien Sie gewiss, auch in Ihrem Leben sind diese Bewusstseinsblockaden jeden Tag aktiv.

Sie müssen ehrlich zugeben, was es ist, was Sie in den Griff bekommen müssen. Ehrlich zu sein bedeutet, die rosarote Brille abzulegen und die Welt, genauso wie auch Ihr Leben, klar zu sehen. Wenn Sie nicht in der Lage sind, Ihre negativen Charaktereigenschaften oder Angewohnheiten zu erkennen, dann werden Sie diese ebenso wenig angehen können wie der Alkoholiker, der sein Problem verleugnet.

Der richtige Schritt ist, das zuzugeben, was im Leben nicht funktioniert: Sie selbst, Ihre Ehe, Ihre Karriere, Ihre Einstellung. Dabei geht es nicht um eine halbherzige Wiedergabe von etwas, wovon Sie meinen, die anderen wollten es hören. Zugeben, das ist eine ernste und ehrliche Konfrontation mit sich selbst. Sobald Sie die Existenz eines Problems und die Tatsache zugegeben haben, dass es Ihr Problem ist, wird ein Leben mit dem Status quo wesentlich schwieriger und schmerzvoller. Doch in diesem Leidensdruck liegt Ihre Chance für Veränderung. Seien Sie mutig, entschlossen und bereit, die Dinge beim Namen zu nennen, oder Sie werden so bleiben wie Sie sind.

Lebensregel Nr. 5: Das Leben belohnt den, der handelt

Entscheiden Sie sich hier und jetzt dafür, dass Sie Risiken eingehen, Anstrengungen unternehmen und bei der Verfolgung Ihrer Ziele konsequent sein werden.

Wer nichts tut, der wird auch nichts bekommen. Beschließen Sie, Ihr Leben und seine Qualität anhand von Ergebnissen und nicht von Absichtserklärungen zu messen. Nur anhand der Ergebnisse können wir uns sicher sein, dass auch wirkliche Veränderungen stattfinden.

In dieser Lebensregel geht es darum, Veränderungen einzuleiten. Bauen Sie Tätigkeitsworte in Ihre Sätze ein und ergreifen Sie Initiativen: Seien Sie ver-

bindlich, tun Sie das, was nötig ist, und Sie bekommen, was Sie wollen. Solange Sie Ihr Wissen, Bewusstsein, Einsicht und Verständnis nicht in die Tat umsetzen, sind all diese Dinge wertlos. Welche Art von Schmerz auch immer in Ihrem Leben vorherrscht, jetzt kann er als Antrieb dienen. Geben Sie diese Schmerzen zu, und sie werden Ihnen helfen, etwas zu bewegen.

Allein schon das Bekenntnis, mehr zu wollen, bringt das Gleichgewicht der Existenz in Gefahr. Es bedeutet, die sichere Komfortzone zu verlassen und einen Ausflug in unbekannte Gewässer zu riskieren. Vergessen Sie nicht: Die größte Angst des Menschen ist die Angst vor Ablehnung. Warum? Weil wir die Ergebnisse unserer Bemühungen daran messen, ob die Welt uns akzeptiert oder ablehnt. Jede Form des Versagens ist eine Form der Ablehnung. Doch das Leben belohnt nicht den, der aufgibt. Vielleicht belohnen Sie sich für das Aufgeben mit einer Art Pseudo-Frieden, einen Frieden auf Kosten von Hoffnungen und Träumen.

Werfen Sie einen genauen Blick auf Ihr Zögern. Ist Ihr Unwille, neue Anstrengungen zu ergreifen oder nach neuen Dingen zu streben, wirklich gerechtfertigt? Es ist normal, ängstlich und nervös zu sein, aber Sie dürfen nicht zulassen, von der Angst beherrscht zu werden.

Sie müssen beschließen, dass Sie das Risiko wert sind. Bekennen Sie sich zu Ihren Träumen. Dies ist eine grundlegende Lebensentscheidung, die den Kern Ihrer Persönlichkeit trifft.

Lebensregel Nr. 6: Die Wirklichkeit existiert nur in Ihrer Vorstellung

Um ein effektives Leben führen zu können, ist es wichtig, das Vorhandensein dieser Filter zu erkennen. Sie müssen dafür sorgen, dass diese Filter Ihre Wahrnehmungen nicht verzerren und Sie auf diese Art bei Ihren Entscheidungen in die Irre führen.

Es existiert keine Wirklichkeit, es gibt nur Wahrnehmung. Was in Ihrem tagtäglichen Leben vorgeht, hat nur die Bedeutung, die Sie der Angelegenheit zumessen. Egal, in welchen Umständen Sie sich befinden, es ist Ihre Wahl, wie Sie die Umstände wahrnehmen. Es gibt keine guten und keine schlechten Nachrichten. Es gibt nur Nachrichten. Sie haben die Macht, Ihre Wahrnehmungen an jedem Tag Ihres Lebens selbst zu wählen.

Wir alle sehen die Welt durch individuelle Filter. Diese Filter – unsere Persönlichkeit, unsere Einstellung, unsere Absichten und Ansichten – haben

einen gewaltigen Einfluss darauf, wie wir die Ereignisse in unserem Leben interpretieren. Zweifellos sind diese Filter, durch die wir die Welt betrachten, größtenteils das Produkt von Erfahrungen. Hier und jetzt aber zählt nicht, ob Ihre Vergangenheit gut oder schlecht war. Was zählt, ist nur, dass es Vergangenheit ist. Wenn Sie fortfahren, die Welt durch einen Filter zu betrachten, der aus vergangenen Ereignissen erzeugt wurde, dann lassen Sie zu, dass Ihre Vergangenheit sowohl die Gegenwart als auch die Zukunft beherrscht.

Eines der größten Probleme mit den Filtern ist, dass Sie aus festen Überzeugungen bestehen, die so sehr mit den Gedanken verwoben sind, dass sie einen festen Bestandteil des Wahrnehmungssystems bilden. Minderwertigkeitskomplexe sind solch eine gefährliche Kategorie. Das sind Überzeugungen, die Sie über Ihre eigenen Unzulänglichkeiten und Grenzen gebildet haben, egal ob diese wahr oder nur eingebildet sind. Sie haben aufgehört, sie zu überprüfen, geschweige denn, sie in Frage zu stellen, weil Sie von ihrer realen Existenz überzeugt sind.

Sie müssen anfangen, diese Komplexe anzugehen und loszuwerden. Dazu müssen Sie ihr Vorhandensein anerkennen und offen zugeben. Einige dieser Komplexe reichen bis in die Kindheit zurück, andere sind vermutlich aktuelleren Ursprungs. Aber alle zusammen tragen zu den Filtern bei, durch die Sie Ihre Welt betrachten. Sie müssen verstehen, wie sich diese einschränkenden Überzeugungen auf Sie auswirken.

Lebensregel Nr. 7: Das Leben wird gemanagt, nicht repariert

Es ist Ihr Leben, das Sie managen. Emotionen, die Gesellschaft, Geist und Psyche, all das ist Teil Ihres Lebens. Managen Sie es mit Verstand und Vorsatz.

In Ihrem Leben wird es immer Herausforderungen und Probleme geben. Als Ihr eigener Lebensmanager werden Sie es viel einfacher haben, wenn Sie an Ihr Leben realistische Erwartungen stellen. Akzeptieren Sie, dass Erfolg ein bewegliches Ziel ist und Sie in der sich ständig ändernden Welt Ihr Leben aktiv steuern und so flexibel wie möglich neue Lösungen suchen müssen. Der Begriff „Lebensmanager“ ist bewusst gewählt: Von heute an sollen Sie sich selbst als den Manager Ihres Lebens sehen. Als Ihr eigener Kunde müssen Sie sich sehr gewissenhaft betreuen:

- Sie werden jede hier vorgestellte Lebensregel akzeptieren, beachten und auf sich selbst anwenden.

- Lösen Sie Ihre Probleme, statt sie zu ertragen. Sie müssen sich dazu entscheiden, einen wesentlichen Teil Ihrer Problemlösungsenergie für Ihre Probleme zu verwenden, nicht für die anderer.
- Gewöhnen Sie sich an, Fragen nicht nur zu stellen, sondern auch zu beantworten. Wenn Sie sich Fragen stellen wie: „Warum?“, und: „Was wäre, wenn?“, dann nehmen Sie sich auch Zeit für die Antworten. Lassen Sie keine Fragen unbeantwortet und damit bedrohlich in der Luft.
- Lehnen Sie es ab, mit ungeklärten Gefühlsangelegenheiten zu leben. Im alltäglichen Stress neigen wir leicht dazu, Kummer und Gereiztheit anzuhäufen. Diese Berge angesammelter Emotionen werden Sie irgendwann erdrücken und Ihr ganzes Dasein beherrschen.
- Halten Sie Ihre Versprechen, egal ob Sie sie anderen oder sich selbst gegeben haben. Gebrochene Versprechen führen zu Schmerz und Entfremdung und sind wie Stolpersteine auf dem Lebensweg.

Sie selbst sind Ihr Rohstoff Nummer eins und verdienen es daher, sorgfältig gemanagt zu werden. Vergessen Sie nicht, dass Sie selbst Ihr wichtigstes, wenn nicht sogar Ihr einziges Mittel sind, um Dinge zu verändern. Sie müssen an diese Aufgabe mit der größten Überzeugung, Zielgenauigkeit und Entschlossenheit herangehen. Widmen Sie sich Ihrer Aufgabe lediglich „mit verstärktem Augenmerk“, dann werden Sie nie das bekommen, was Sie wollen. Nein, machen Sie die Lebensmanager-Einstellung zu einer Lebensentscheidung, zu einem Grundsatz, den Sie im Innersten Ihres Herzens verankert haben. Sobald Sie das Steuer selbst in die Hand nehmen, fangen Sie an, Anforderungen an sich selbst zu stellen. Entscheiden Sie, was Sie in Zukunft von sich selbst verlangen werden und wie weit Sie in Zukunft davon abweichen wollen.

Brechen Sie aus Ihrer Komfortzone aus. Ändern Sie etwas, indem Sie beschließen, härter und besser zu arbeiten. Sie müssen auf allen Gebieten mehr von sich verlangen: bei der Selbstdisziplin, im Umgang mit anderen, bei der Leistung in Ihrer Arbeit. Beginnen Sie ab sofort jeden einzelnen Tag mit der Frage, was Sie heute tun können, um Ihr Leben zu verbessern. Fragen Sie, antworten Sie, und tun Sie es dann.

Lebensregel Nr. 8: Wir bestimmen, wie andere Menschen uns behandeln

Sie erzielen nicht nur Ergebnisse, Sie sind selbst Teil dieser Ergebnisse. Deshalb wird das Verhalten der Menschen, mit denen Sie umgehen, von Ihnen selbst geformt. Wenn Sie von Mitmenschen nicht so behandelt werden, wie Sie möchten, dann müssen Sie herausfinden, womit Sie diese Art der Behandlung verursachen, bestärken oder warum Sie sie zulassen. Letztlich wird eine Beziehung immer von beiden Seiten bestimmt. Wie immer auch Ihre privaten oder beruflichen Beziehungen aussehen, seien Sie sich dessen bewusst, dass Sie Ihren Partnern die Regeln und die Grenzen Ihrer Beziehungen beigebracht haben, dass Ihre Partner Ihr Antwortverhalten aufgenommen und es in ihre Handlungen haben einfließen lassen.

Wenn Sie hier Veränderungen einleiten, dann hüten Sie sich davor, lauthals Veränderungen zu verkünden, und dann doch wieder zu den altbekannten, destruktiven Angewohnheiten zurückzukehren. Die Überzeugung, etwas verändern zu wollen, muss den Status einer Lebensentscheidung bekommen. Setzen Sie die Standards, die Sie sich wünschen, und verpflichten Sie sich, keine Kompromisse einzugehen.

Lebensregel Nr. 9: Vergeben ist Macht

Die Macht des Vergebens ist die Macht, sich selbst von den Ketten zu befreien, die Hass, Wut und Verzweiflung Ihnen anlegen. Sprengen Sie die Ketten, und erheben Sie sich aus dem Schmerz. Sie sind es wert, und die Menschen, die Sie lieben, verdienen es.

Hass, Wut und Verzweiflung sind die mächtigsten Gefühle. Wer Hassgefühle in sich trägt, zahlt einen hohen Preis dafür. Diese Gefühle verändern Ihr ganzes Wesen, Ihr Herz und Ihre Seele. Sie haben nicht nur körperliche Auswirkungen, sie sind auch der Stoff, aus dem emotionale Gefängnisse gebaut werden. Sie beherrschen mit ihrer negativen Energie Ihr ganzes Leben. Haben sich Wut und Verbitterung einmal im Herzen eingenistet, so machen sie sich sofort in allen anderen Beziehungen breit und vergiften alles, was Sie zu geben haben. Erinnern Sie sich: Man kann nur geben, was man selbst hat.

Sie können diese Gefühle nicht hinter einer Maske verstecken, zu deutlich sind die Signale, die Sie aussenden. Damit lassen Sie anderen Menschen kaum eine Wahl, auf Sie zu reagieren.

Bei Verletzungen tragen Sie allein die Verantwortung für die Konsequenzen, Sie bestimmen, wie Sie sich fühlen. Andere können zwar Ereignisse schaffen oder ein Verhalten wählen, auf das Sie reagieren. Trotzdem liegt es an Ihnen, wie Sie darauf reagieren. Auch wenn es schwer fällt, es geht beim Vergeben nicht um die, die Sie verletzt haben, sondern es geht nur um Sie und Ihre einzige Möglichkeit, Ihre Lebensqualität wiederzuerlangen.

Lebensregel Nr. 10: Wer etwas haben will, muss es auch beschreiben können

Nur wenn Sie wissen, was Sie wollen – wie es aussieht, sich anfühlt und welche Erfahrungen damit verbunden sind –, dann halten Sie den richtigen Schlüssel in der Hand.

Die Benennung von Zielen ist der wichtigste Vorgang bei der Festlegung einer Lebensstrategie. Nur wenn Sie etwas ganz genau bezeichnen, werden Sie es erreichen können. Was so einleuchtend klingt, ist für die meisten Menschen eine große Herausforderung. Wahrscheinlich wissen auch Sie viel besser, was Sie nicht wollen, als das, was Sie wollen. Das aber ist deshalb ein Problem, weil wir in einer Welt leben, in der man nie mehr bekommt, als was man gefordert hat. Das trifft sowohl für die großen Ziele als auch für die alltäglichen Wünsche zu. Wenn Sie allerdings nicht wissen, was Sie wollen, dann können Sie es auch nicht fordern.

Dabei kommt es darauf an, die Wünsche sorgfältig zu formulieren. Wenn Sie etwas wollen, dann müssen Sie darüber so genau Bescheid wissen, dass Sie fühlen und wahrnehmen können, wenn Sie Ihrem Ziel näher kommen. Genauso müssen Sie wissen, fühlen und wahrnehmen, wenn Sie vom Kurs abkommen. Wenn Sie Ihre Ziele kennen, dann werden Sie auch wissen, welche Verhaltensweisen und Entscheidungen dieses Ziel unterstützen und welche nicht. Beschreiben Sie Ihre Ziele mit einer Vielzahl von Begriffen und aus verschiedenen Blickwinkeln.

Verwechseln Sie nicht das Mittel mit dem Ziel. Wenn Sie erkennen, dass es nicht eine Sache oder ein Ereignis ist, das Sie unbedingt haben wollen, sondern das damit verbundene Gefühl, zum Beispiel stolz sein zu können, dann verändert sich auch das Ziel. Diese Erkenntnis hilft, nicht eingleisig zu fahren, und beugt der Gefahr vor, wertvolle Lebenszeit zu vergeuden. So kann es passieren, dass der in Erfüllung gegangene vermeintliche Herzenswunsch, ein neues Auto zu besitzen, letztlich gar nicht die Befriedigung bringt, die Sie sich erhofft haben. Die Wahrscheinlichkeit, auf zehn unterschiedlichen We-

gen das zu bekommen, was man will, ist weitaus größer, als wenn Sie sich nur auf eine Möglichkeit beschränken.

Seien Sie mutig. Verlangen Sie das, was Sie wollen, denn niemand sonst wird es für Sie tun. Niemand kann den Platz für Sie fordern, den Sie einnehmen wollen.

Wo stehen Sie jetzt?

Um eine Lebensstrategie zu bestimmen, ist die Feststellung des Status quo unerlässlich. Sie müssen sehr sorgfältig bestimmen, wo Sie jetzt gerade stehen und wo Sie hinwollen. Die Bausteine dazu liefern die Lebensregeln.

Wenn Sie Ihr Leben analysieren und organisieren wollen, müssen die Auswahlkriterien für diese beiden Aufgaben sehr eng gefasst sein. Auch wenn die folgenden Bereiche Ihres Lebens sich überlappen und sich gegenseitig beeinflussen, verlangen sie eine separate Betrachtung: Persönliches, Berufliches, Beziehungen, Familie, Geistiges. „Wo stehe ich jetzt im Moment, und was ist es, was ich wirklich im Leben will?“ Sie müssen jede Kategorie und jeden einzelnen Bereich in Ihrem Leben betrachten, auch wenn Sie glauben, Ihr Leben genau in diesem Bereich fest im Griff zu haben. Nehmen Sie sich Zeit für die Beantwortung der Fragen zu den einzelnen Lebensregeln, und nutzen Sie die Chance, einen ehrlichen Blick auf sich zu werfen und sich vielleicht zum ersten Mal richtig kennen zu lernen.

Das Gute an einer Schritt für Schritt vorgenommenen Analyse ist, dass dadurch eine schwierige und komplexe Aufgabe wie die Beurteilung Ihres Lebens handhabbar gemacht werden kann. Um sich nicht in Einzelheiten zu verlieren, braucht es noch eine abschließende Betrachtungsweise. Erstellen Sie ein Charakterprofil, indem Sie bis ins Detail beschreiben, wie Ihr Leben aussehen und vor allem wie es sich anfühlen soll, wenn Sie am Ende Ihre Ziele erreicht haben. Lassen Sie Ihr Charakterprofil zu Ihrem „Nordstern“ werden, der Ihnen dabei hilft, den richtigen Weg zu finden.

Sieben Schritte, mit denen Sie Ihre Ziele erreichen

Träume sind wichtig, sie können uns inspirieren und sind allein durch die Vorstellungskraft begrenzt. Doch Sie dürfen nicht vergessen, was Träume *nicht* sind: Träumen ist *nicht* die Welt, in der Sie jeden Tag leben. Träume

schaffen auch keine messbaren Erfolge. Träume sind etwas Leichtes, ihre Umsetzung dagegen nicht. Sie benötigen Kraft, eine Strategie, ein klares Programm und eine Reihe ganz spezieller Fähigkeiten. Diese vielfältigen Elemente sind in dem Begriff der „strategischen Lebensplanung“ (SLP) enthalten.

Schritt 1

Beschreiben Sie Ihre Ziele durch ganz spezielle Ereignisse oder Verhaltensweisen.

Damit ein Traum zu einem Ziel werden kann, muss er im Zusammenhang mit den dazugehörigen Handlungen beschrieben werden: Was genau muss getan werden? Entscheiden Sie sich, und beschreiben Sie genau, was Sie wollen.

Schritt 2

Drücken Sie Ihr Ziel mit Begriffen aus, die messbar sind.

Damit Ihr Traum in den Status eines greifbaren Zieles rückt, müssen die Fortschritte messbar werden. Nur so kann festgestellt werden, ob Sie Ihrem Ziel näher kommen.

Schritt 3

Stecken Sie für Ihr Ziel einen Zeitrahmen ab.

Sie werden Ihr Ziel nur erreichen, wenn Sie einem bestimmten Terminplan folgen und sich auf ein bestimmtes Datum festlegen. Das Denken in Zeitabschnitten erlaubt es, die Durchführbarkeit des Plans zu bewerten.

Schritt 4

Wählen Sie ein Ziel, das Sie auch kontrollieren können.

Wenn Sie ein Ziel festlegen wollen, dann müssen Sie nach etwas streben, was Sie gestalten können, und nicht nach etwas, was außerhalb Ihres Einflussbereiches liegt.

Schritt 5

Planen und verfolgen Sie eine Strategie, die Sie zu Ihrem Ziel bringt.

Verlassen Sie sich auf Ihren Plan und die Strategie, nicht auf Ihre Willensstärke. Nur, wenn Sie Ihr Umfeld so steuern, dass es schwierig oder unmöglich wird, nicht das zu tun, wozu Sie sich entschieden haben, dann werden Sie es schaffen. Das Bezeichnende an der Programmierung ist, dass Ihr Leben voller Versuchungen und voller Gelegenheiten zum Versagen ist. Die Versuchungen stehen in Konkurrenz zu Ihren konstruktiven und am Ergebnis

orientierten Verhaltensweisen. Ohne Programm wird es schwer fallen, Kurs zu halten.

Schritt 6

Definieren Sie Ihr Ziel in einzelnen Schritten.

Zerlegen Sie Ihr Ziel in einzelne, messbare Schritte, die realistisch sind. Große Veränderungen passieren nicht einfach, sie geschehen Schritt für Schritt.

Schritt 7

Schaffen Sie Verantwortlichkeit für die Fortschritte, die Sie auf dem Weg zum Ziel machen.

Ohne Verantwortlichkeit neigt der Mensch dazu, sich zu belügen. Manchmal haben Sie vielleicht keine Lust, an Ihrem Ziel weiterzuarbeiten. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihr Ziel weiterverfolgen, wird jedoch umso größer, je genauer Sie festlegen, wann und wie Sie das Ziel erreichen wollen und welche Konsequenzen es haben wird, wenn Sie die gesetzten Aufgaben nicht erfüllen.

Gesundheit für Körper und Seele

Von Louise L. Hay

Übersetzt von Victoria Renner

Ullstein - 302 Seiten (2004)

ISBN: 3-548-74097-9

Titel der Originalausgabe: *You can heal your life*

Executive Summary

Bewusst sein statt krank

Louise L. Hays Bestseller ist ein Führer zur inneren Harmonie, ein Gesundheitsbuch mit integriertem Lebensratgeber. Diese Intention drückt der englische Originaltitel besser aus als der Titel der deutschen Ausgabe. „You can heal your life“, heißt es im Englischen – „Du kannst Dein Leben heilen“. Die vorgeschlagenen Heilungsmethoden sind für Körper, Geist und Seele vorgesehen, das Ziel ist die Herstellung einer inneren Balance.

Die Autorin will dem Leser eine neue, bessere Lebenseinstellung vermitteln. Die Kernthese stammt aus der Psychotherapie: Mit unseren Gedanken gestalten wir unser Leben, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Deshalb bietet Hay ein Programm an, das helfen soll, negative, Krankheit und Unglück fördernde Glaubensmuster in positive umzuwandeln.

Eine der großen Stärken des Buches ist seine Glaubwürdigkeit. Die Methoden hat Hay an sich selbst erprobt. Ihr erster Lebensabschnitt war von Gewalt und Missbrauchserfahrungen geprägt. Als sie die negativen Erlebnisse ihrer Kindheit und Jugend überwunden glaubte, wurde bei ihr Krebs in fortgeschrittenem Stadium diagnostiziert. In ihrer Rückschau beschreibt sie, wie sie ihr Bewusstsein und ihre körperliche Verfassung so veränderte, dass sie schließlich sogar den Krebs besiegen konnte.

Ein Verdienst der Publikation ist es, das Thema Krankheit als seelischen Selbstaussdruck ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gebracht zu haben. Das Programm kombiniert verschiedene kulturelle Traditionen. In ihm finden sich indische Weisheitslehren ebenso wie Elemente der transzendentalen Medita-

tion, der Religion sowie Übungen und Einsichten aus dem mittlerweile ins Deutsche übersetzten Klassiker „Course in Miracles“ oder auch Prinzipien des neurolinguistischen Programmierens (NLP).

Das Buch bietet Denkanstöße, um Krankheit bewusster anzugehen und unter Umständen Heilungsfortschritte zu erzielen. Das Konzept ist aber ebenso interessant und brauchbar für Gesunde, die einen Ansatz suchen, um ihre gesundheitliche, berufliche oder private Lebenssituation zu verbessern. Voraussetzung dafür ist allerdings, sich auf Hays spirituelle Glaubenssätze einzulassen.

Das Heilungsprogramm besteht aus folgenden Bausteinen:

- Hays Philosophie
- Übungen zur Analyse und Auflösung von negativen inneren Einstellungen
- Übungen und Affirmationen für eine Neuausrichtung
- Alphabetisches Verzeichnis der häufigsten Krankheitsbilder mit deren wahrscheinlichen geistigen Entsprechungen sowie jeweils einem alternativen neuen Gedankenmuster

Über die Autorin

Louise L. Hay, amerikanische Bestsellerautorin, verfasste seit Erscheinen ihres Grundlagenwerks „Heile deinen Körper“ im Jahr 1976 dutzende von Erfolgstiteln, darunter „Das Leben lieben“, „Balance für Körper und Seele“, „Du bist dein Heiler“. Sie gründete und leitet seit 1985 den kalifornischen Esoterik-Verlag Hay House Inc.

Über das Buch

Das Thema

Unverarbeitetes aus der Vergangenheit sowie negative Gedanken in der Gegenwart begünstigen das Entstehen von Krankheiten und Misserfolgen. Den Prozess kann stoppen, wer mit Hilfe von Bewusstseins training Selbstliebe entwickelt, mit der Vergangenheit abschließt und negative Glaubenssätze durch positive ersetzt. Der Schlüsselsatz lautet: Verändere dein Denken, dann verändert sich dein Leben!

Das Problem

Das vermeintliche Problem ist in aller Regel nicht die wirkliche Ursache des Leidens. Hinter den Symptomen von Krankheit und Unglück verbergen sich Selbsthass, Scham und ungelöste Probleme der eigenen Biografie.

Doch wie schafft man ein positives Selbstbild und löst negative Stimmungen dauerhaft auf? Antwort: Man muss das wahre Problem erkennen, den Willen zur Veränderung aufbringen und seine Denk- und Verhaltensgewohnheiten ändern.

Kapitel 1: Glaubenssätze, die die Gesundheit unterstützen

Das mentale Training für Gesundheit und Heilung ist in Hays Lebensphilosophie eingebettet. Folgende 16 Leitgedanken prägen ihr Glaubenssystem:

- 1) Jeder ist zu einhundert Prozent verantwortlich für das eigene Leben. Alles in unserem Leben ist selbst gewählt: Gedanken, Handlungen, Elternhaus, Umgebung, Freunde, Arbeit und sämtliche Lebensumstände. Die Verantwortung für sein Leben anderen zu überlassen, führt zu Verdruss, Kritik, Schuld und Angst. Diese Gefühle sind ursächlich für die Hauptprobleme in Körper und Leben.
- 2) Mit unseren Gedanken, Gefühlen und Worten gestalten wir Gegenwart und Zukunft. Wir haben eine unbegrenzte Auswahl an Gedanken. Darum sind wir frei, uns für die aufbauenden statt für die destruktiven Gedanken zu entscheiden.
- 3) Das Universum richtet oder kritisiert niemals. „Das, was Sie wählen, über sich und das Universum zu glauben, wird Wahrheit für Sie.“
- 4) Unpassende Vorstellungen über uns und starre Regeln darüber, wie das Leben gelebt werden soll, engen unnötig ein. Aber: Jeder handelt in jedem Moment nach seinem besten Vermögen. Darum ist es sinnlos, sich oder andere zu verurteilen.
- 5) Unsere Einstellungen uns und der Welt gegenüber wurden in unserer Kindheit durch das Verhalten der Erwachsenen geprägt.
- 6) Wenn wir erwachsen werden, neigen wir dazu, die emotionale Umgebung unseres Elternhauses zu reproduzieren. Wir behandeln uns so, wie unsere Eltern uns behandelt haben, und knüpfen Beziehungen, die denen unserer Eltern ähneln.

- 7) Vorwürfe an die Eltern führen nicht weiter. Auch die Eltern sind Opfer von Opfern und haben das Bestmögliche getan.
- 8) Wir suchen uns unsere Eltern aus. Unsere Eltern mit ihren spezifischen Denk- und Verhaltensmustern sind das perfekte Paar, um bestimmte Dinge zu lernen, die für unsere geistige Entwicklung wichtig sind.
- 9) Die eigene Macht ist immer präsent – also auch in diesem Augenblick. Das, was wir uns in der Vergangenheit erdacht und erschaffen haben, liegt hinter uns. Wir bestimmen in diesem Moment über unsere Gedanken und Worte. Mit ihnen gestalten wir unsere Zukunft.
- 10) Unsere Erfahrungen sind äußerliche Folgen unserer Gedanken – und Gedanken können verändert werden. Sogar Selbsthass ist nur ein Gedanke, der entsprechende Gefühle in uns hervorruft. Verändern wir den Gedanken, verändert sich das Gefühl mit.
- 11) Wir suchen uns unsere Gedanken selbst aus. Viele Gedanken denken wir aus Gewohnheit, doch auch hier liegt die ursprüngliche Entscheidung bei uns. Genauso wie wir uns innerlich weigern können, positiv über uns zu denken, können wir uns widersetzen, negativ über uns zu denken. „Je weniger Selbsthass und Schuld wir empfinden, desto besser funktioniert unser Leben.“
- 12) Die am tiefsten verinnerlichte Überzeugung lautet: „Ich bin nicht gut genug.“ Sie wird oft ergänzt durch weitere wie: „Ich tue nicht genug“, oder: „Ich verdiene es nicht“ – allesamt Überzeugungen, die einem erfüllten, glücklichen Leben entgegenstehen.
- 13) Dabei sind unsere Erfahrungen Spiegel unserer Denk- und Verhaltensmuster. Unseren Überzeugungen gemäß ziehen wir Menschen an, die sich auf eine bestimmte – positive oder negative – Weise uns gegenüber verhalten.
- 14) Wir können die Vergangenheit nicht ändern, aber wir können unsere Gedanken über die Vergangenheit ändern. „Wenn wir uns entscheiden zu glauben, wir seien hilflose Opfer und alles sei hoffnungslos, dann wird uns das Universum in diesem Glauben unterstützen und wir werden nur noch untergehen.“
- 15) Um uns von der Vergangenheit zu lösen, müssen wir bereit sein zu vergeben. Vergebung ist die Voraussetzung für Heilung. Indem wir anderen vergeben, befreien wir uns.
- 16) Alle Krankheiten entstehen durch einen Zustand des Nicht-Vergebens. Vergebung bedeutet nicht, alles zu entschuldigen, sondern „aufgeben, los-

lassen“. Entscheidend ist der Wille zum Loslassen. Verzeihen und Abbau von Verdruss können sogar Krebs heilen.

„Wenn wir uns genauso lieben, akzeptieren und anerkennen, wie wir sind, funktioniert einfach alles in unserem Leben.“

Kapitel 2: Wie man sein Problem erkennt und loslässt

Wo liegt das Problem?

Der erste Schritt zur Heilung ist, das Problem selbst zu benennen: Sind es körperliche Beschwerden, Beziehungsprobleme, finanzielle Schwierigkeiten, Altlasten aus der Kindheit, allgemeine oder spezielle Sinn- und Lebenskrisen?

Eine genauere Betrachtung zeigt: Viele Probleme entstehen durch festgefahrene Überzeugungen über unsere Rolle und Aufgabe im Leben. Wir üben Selbstkritik, und das alles nur, weil wir glauben, etwas tun zu müssen, um anderen zu gefallen. Wenn wir ehrlich zu uns selbst sind, stellt sich in aller Regel heraus, dass wir viele Dinge, die wir uns auferlegt haben, niemals tun wollten.

Unverzichtbar für ein gesundes Leben ist es, Selbstkritik zu stoppen und Eigenliebe zu entwickeln. „Eigenliebe bewirkt Wunder in unserem Leben.“ Eigenliebe meint Anerkennung uns selbst gegenüber und Dankbarkeit für die Wunder unseres Körpers und unseres Geistes. Dazu gehört, sich im Spiegel in die Augen zu schauen und sich zu sagen: „Ich liebe und akzeptiere dich genauso, wie du bist.“

„Das Problem“ ist selten das wirkliche Problem

Wer nur an Symptomen arbeitet, löst das Problem nicht. Der Schönheitschirurg verändert das ungeliebte Äußere, aber die ablehnende Haltung sich selbst gegenüber bleibt. Der Übergewichtige kämpft gegen das Fett, aber berührt nicht seine Angst und sein Schutzbedürfnis, die zum Übergewicht geführt haben.

Das wirkliche Problem

Hinter Facetten der Selbstkritik wie: Ich bin zu dick, zu dünn, zu groß, zu klein, zu dumm, zu alt, zu jung, steckt immer der Satz: „Ich bin nicht gut genug.“

Körper-, Beziehungs-, Geldprobleme und Mangel an kreativer Ausdrucksfähigkeit sind lediglich Nebeneffekte der Ursache, „dass Sie sich selbst nicht lieben“.

Woher stammen die negativen Denkmuster?

Vom vermeintlichen sind wir nun auf das wirkliche Problem gestoßen: Mangel an Eigenliebe oder ausgeprägter Selbsthass. Doch wie ist ein vollkommen mit sich zufriedenes Baby zum Problemfall geworden? Eine Analyse der Vergangenheit bringt die Ursachen ans Licht.

Dogmen nehmen wir als Kinder unbewusst auf. Jetzt ist ein bewusster Blick auf sie notwendig. Was haben uns Eltern und Umwelt über uns und das Leben gelehrt? Um Selbsteinschätzungen nach dem Schema „Ich bin nicht gut genug!“ aus dem Bewusstsein zu entfernen, müssen wir sie entdecken und dann erkennen, dass sie nicht von uns stammen.

Wir schreiben das Drehbuch unseres Lebens auf Grund der frühen Botschaften, die wir erhalten haben. Wir verinnerlichen, wie Eltern und andere Erwachsene mit uns umgingen, und behalten dieses Verhalten uns selbst gegenüber bei: „Jeder hat ein dreijähriges Kind in sich, und oft verbringen wir viel Zeit damit, dieses Kind anzuschreien. Dann wundern wir uns, warum unser Leben nicht funktioniert.“

Es wäre bequem, die Herkunftsfamilie für jetziges Leid verantwortlich zu machen, doch „indem wir anderen die Schuld geben, geben wir unsere Macht auf“. Wenn möglich, sollte man etwas über die Kindheit der Eltern herausfinden oder sie sich vorstellen. Verständnis schafft Mitgefühl. Es ist unmöglich, sich selbst zu vergeben, bevor man den Eltern vergeben hat.

Außerdem haben wir unsere Eltern selbst ausgesucht. „Wir kommen auf diesen Planeten, um bestimmte Lektionen zu lernen, die für unsere geistige Entwicklung notwendig sind.“ Wir wählen das „vollkommene Elternpaar“ aus, das unsere Denkmuster widerspiegelt.

Botschaften von Lehrern, Nachbarn, Freunden sowie Reklame aller Art wurden schon in unserer Kindheit zu „unseren“ Überzeugungen. Sind die Überzeugungen dem eigenen Wohlergehen schädlich, ist es Zeit, von diesen Meinungen abzulassen.

Die eigene Wahrheit finden

Es gibt Millionen von Gedanken. Wir entscheiden, welche wir denken wollen. Was immer wir glauben, wird wahr für uns. So kann ein finanzielles Desaster auf den Gedanken zurückgehen: „Ich bin es nicht wert, Geld zu ha-

ben.“ Hinter einem freudlosen Leben verbirgt sich vermutlich der Satz: „Niemand liebt mich“, und Probleme mit dem Beruf beruhen häufig auf dem Denkansatz: „Ich bin nicht gut genug.“

Wer es anderen immer recht machen will, hat wahrscheinlich das Gedankenmuster: „Mein Ziel erreiche ich nicht“ im Kopf. Wem als Kind beigebracht wurde: „Ich zähle nicht“, der wird sich auch als Erwachsener immer noch am Ende der Reihe wiederfinden.

Probleme entstehen durch Gedankenmuster. Die gute Nachricht lautet einmal mehr: Gedanken können verändert werden. Wer ein frohes oder erfolgreiches Leben genießen will, sollte frohe bzw. erfolgreiche Gedanken denken, denn alles Gedachte oder Gesprochene kommt in ähnlicher Form zurück.

Jeder Moment ist ein Neuanfang. Der Moment der Veränderung ist jetzt. Wer bemerkt, dass er negativ denkt oder spricht, kann mitten im Satz aufhören.

Man stelle sich vor, in einem Selbstbedienungsrestaurant gäbe es statt Essen und Getränken Gedankenmahlzeiten. Ähnlich, wie wir Essen meiden, das uns nicht bekommt, können wir Gedanken meiden, die zu Problemen und Unglück führen.

Erste Ansätze zur Veränderung

Die Entscheidung, sich zu verändern, wird unterstützt, indem man an seine Kehle fasst und wiederholt: „Ich bin willens, mich zu verändern.“ Die Kehle ist das Energiezentrum im Körper, wo Veränderungen initiiert werden.

Zusätzliche Ansätze für Veränderung sind

- auf geistiger Ebene: Seminare und Therapien,
- auf seelischer Ebene: Meditation und Gebet und
- auf körperlicher Ebene: gesunde Ernährung und Sport.

Doch Vorsicht: Geistiges Reinemachen und die Änderung der Ernährung können zu Heilkrisen führen, wenn Körper – und Seele – sich von Ablagerungen zu lösen beginnen.

Widerstand gegen Veränderung

Widerstand gegen Veränderung ist ein gutes Zeichen, denn das ist der erste Schritt zur Heilung. „Wenn uns etwas leicht fällt, ist es keine Lektion.“

Widerstand gegen Veränderung zeigt sich durch:

- ausweichendes Verhalten, zum Beispiel durch zu spät kommen, krank werden, das Thema ändern, essen, trinken oder rauchen, etwas anderes tun, eine Beziehung beginnen oder beenden;
- sich abschotten, indem man Vermutungen über andere anstellt, nach dem Muster: Meine Frau wird es nicht verstehen, mein Fall liegt anders, nur verrückte Leute gehen zum Therapeuten;
- Einwände vorbringen wie: Es ist zu viel Aufwand, es ist zu teuer, ich glaube nicht daran, geistige Menschen ärgern sich nicht, das ist einfach blöd;
- Abgeben der Macht an andere durch Gedanken wie: Ich habe nicht den richtigen Lehrer, das richtige Buch, den richtigen Kurs, die richtige Handhabe, ich bekomme keinen Urlaub, ich möchte die anderen nicht verletzen;
- Vorurteile pflegen wie: zu alt, zu jung, zu dick, zu dünn, zu arm, zu groß, zu faul, über- oder unterfordert sein;
- Verzögerungstaktik anwenden, meist mit Entschuldigungen verbunden: Das tue ich später, im Augenblick kann ich nicht nachdenken, es ist zu spät oder zu früh, irgendwann tue ich es, sobald ich mit diesem oder jenem fertig bin, tue ich es;
- Fatalismus zeigen, Veränderung als unnötig betrachten. Typische Äußerungen: An mir ist nichts falsch, ich kann gegen diese Probleme nichts unternehmen, wenn ich es nicht beachte, verschwindet das Problem vielleicht von allein;
- Angst vor dem Unbekannten, ausgedrückt zum Beispiel so: Ich bin noch nicht bereit, ich könnte versagen, ich weiß nicht genug, es ist schwierig durchzuführen, ich habe die Kraft nicht, ich habe jetzt nicht genug Geld;
- Kritisieren von Freunden: Anstatt an eigenen Veränderungen zu arbeiten, darüber urteilen, welche Freunde sich verändern müssten.

Von schädlichen Gewohnheiten abzulassen hat nichts mit Disziplin und Willensstärke zu tun

Der Widerstand, sich von Altem zu lösen, lässt sich nicht mit der Brechstange überwinden. Es bedarf dazu der Selbstliebe, der Bereitschaft und der Geduld. Deutlich wird das bei jedem gewohnheitsmäßig wiederkehrenden Symptom wie zum Beispiel der Gier nach Zigaretten, Süßigkeiten, Alkohol oder bei aggressivem Verhalten. Trotz unserer Absicht, „es“ nicht wieder zu

tun, taucht das Symptom immer wieder auf. Daraufhin bestrafen wir uns mit Schuldzuweisungen und Selbstkritik, was die Sache nur verschlimmert.

Warum fällt es schwer, sich von Verhaltensmustern zu lösen? Hinter der Gewohnheit steht immer ein Bedürfnis nach einem bestimmten äußeren Zeichen. Jedes äußere Zeichen verweist auf ein dahinter liegendes Gedankenmuster. Es nützt nichts, die Symptome oder Zeichen zu bekämpfen. Erst wenn die dahinter liegende Überzeugung (zum Beispiel: „Ich bin wertlos“, „Ich bin nicht gut genug“) verändert wird, verschwindet das Symptom.

Doch wie finden wir von der Selbstkritik zur Selbstliebe? Selbstliebe beginnt mit der Einsicht: Wir machen uns bewusst, dass die Person, die wir kritisieren, über die wir wütend sind, die wir „verprügeln“, das etwa dreijährige Kind in uns ist. „Die Erwachsenen, die Sie als Kind um sich hatten, wussten vielleicht nicht, wie sie Sie damals hätten beruhigen und beschützen können. Jetzt sind Sie der Erwachsene in Ihrem Leben, und wenn Sie das Kind in Ihrem Leben und das Kind in Ihnen nicht beruhigen, dann ist das wirklich sehr traurig.“

Folgende Erklärung ist ein weiterer Schritt, um die Opferrolle zu verlassen: „Ich bin bereit, mich von dem Bedürfnis nach Widerstand, nach Kopfschmerzen, nach Verstopfung, nach Geldmangel oder was auch immer zu lösen.“ Mit der Willenserklärung beginnt man zu begreifen, dass man die Situation durch die eigenen Überzeugungen selbst geschaffen hat und die Macht besitzt, neue Denkmuster zu entwickeln.

Wie ist Veränderung möglich?

Wir erschaffen Veränderung durch drei Dinge:

- Indem wir bereit sind, etwas hinter uns zu lassen: Man kann sich von der Vergangenheit lösen, indem man auflistet, was man hinter sich lassen möchte. Anderen zu vergeben, befreit von der Last der Vergangenheit: „Liebe ist immer schon das Heilmittel für alle möglichen Krankheiten gewesen.“
- Indem wir unser Bewusstsein kontrollieren: Der Geist ist ein Werkzeug! Das einzige, was man immer kontrollieren kann, ist das gegenwärtige Denken. Belastende Gedanken lassen sich lösen, wenn man den Körper entspannt und den Willen, sich zu lösen, verbal ausdrückt.
- Indem wir uns und anderen vergeben.

Heilung funktioniert Schritt für Schritt

Wenn wir uns von einem Bedürfnis lösen wollen, scheint sich die Situation anfangs zum Teil zu verschlechtern. So kann der Ex-Raucher entdecken, dass seine Beziehungen unerfreulicher werden. Auch das ist ein Zeichen dafür, dass sich etwas bewegt.

Im nächsten Schritt realisiert der Ex-Raucher vielleicht, dass die Zigaretten nur ein Symptom waren. Er wird bereit sein, sich von seinem Bedürfnis nach unerfreulichen Beziehungen zu lösen. Dabei entdeckt er, dass andere ihn dauernd zu kritisieren scheinen und er sich wie ein Kind „zu Hause“ fühlt, wenn er kritisiert wird. Das Rauchen war sein „Schutz“ davor. Indem er anderen und sich selbst vergibt, verändert er seine Beziehungen, sodass er das Rauchen bald nicht mehr braucht.

Das Neue aufbauen

Je länger man sich damit beschäftigt, was man nicht will, umso mehr beschwört man es herauf. Darum sollten negative Erklärungen in positive umgewandelt werden. Statt: „Ich möchte nicht dick sein“, soll es heißen: „Ich bin schlank.“ Statt: „Ich möchte nicht ohne Geld sein“, heißt es: „Ich bin wohlhabend.“ Statt: „Ich hasse meine Arbeit“, heißt es: „Ich trete eine tolle, neue Arbeitsstelle an.“

Lernen Sie in Affirmationen zu denken! Affirmationen sind positive Glaubenssätze. Sie sind eine Art neue Software für die innere Festplatte und ersetzen die alten, negativen Überzeugungen. Wichtig: Affirmationen müssen in der Gegenwartsform verfasst sein, zum Beispiel „Ich bin ...“ oder „Ich habe ...“. Erklärungen mit „Ich werde ...“ lassen das Gewünschte immer in der Zukunft verharren.

„Denken Sie Gedanken, die Sie glücklich machen. Tun Sie Dinge, die Ihnen gut tun. Essen Sie das, was Ihrem Körper gut bekommt. Wählen Sie eine Gangart, die Ihnen gut tut.“ Meditation beruhigt das Bewusstsein, man sitzt zum Beispiel mit geschlossenen Augen da und fragt: „Was muss ich wissen?“

Tägliche Arbeit

Wenn ein Kind schon nach dem ersten Sturz aufgab, könnte es niemals laufen lernen. Der Satz „Ich tue mein Bestes“ hilft, sich selbst neu zu motivieren.

Lernen wird unterstützt durch Ausdruck von Dankbarkeit, Schreiben, Sprechen oder Singen von Affirmationen, Meditation, Sport, sinnvolle Ernährung und Entspannungsübungen.

Eigenliebe kann man üben. Der Satz „Ich liebe mich, weil ...“ macht Selbstkritik schier unmöglich. Für dauerhaften Erfolg empfiehlt es sich, so viel wie möglich darüber zu lesen, wie das Gehirn arbeitet, anderen zuzuhören, in einer Gruppe zu lernen.

Die Wandlung und das tägliche Leben sollten die Quelle von Freude sein: „Lachen Sie über sich und über das Leben, und nichts wird Sie beeinträchtigen können.“

Beziehungen

Beziehungen sind Spiegel unserer selbst, gerade dann, wenn wir jemand nicht mögen. Betrachten Sie jemand, der Sie aufregt. Beschreiben Sie drei Dinge, die Ihnen an diesem Menschen nicht gefallen. Jetzt schauen Sie tief in sich hinein und fragen sich: „Wo bin ich genauso und wann tue ich dieselben Dinge?“

Die einzige Möglichkeit, Beziehungen zu verändern, ist, sich selbst zu ändern. Darum sollte man sich im Konfliktfall die Frage stellen: „Bin ich gewillt, mich zu verändern?“ Mit der eigenen Veränderung werden sich die anderen Menschen verändern oder aus Ihrer Umgebung verschwinden.

Wie kann ich Liebe finden? Am Anfang steht die Frage: Welche Art von Liebe möchten Sie erreichen? Listen Sie Merkmale auf, die Sie in einer Beziehung finden möchten! Entwickeln Sie diese Maßstäbe in sich selbst! Dann werden Sie auf Dauer den passenden Menschen für sich gewinnen. „Seien Sie erfüllt von Liebe und Sie werden liebenswert sein.“

Arbeit

Mit seinen eigenen Denkmustern hat man sich an den jetzigen Arbeitsplatz – oder in die Arbeitslosigkeit – manövriert. Der erste Schritt zur Veränderung ist, die aktuelle Position mit Liebe zu segnen.

Beispiele für Affirmationen können sein: „Ich bin tief erfüllt von allem, was ich tue“, oder: „Ich arbeite an einem tollen Ort und verdiene ein gutes Gehalt.“

Zur Affirmation gehört die passende Einstellung. „Geben Sie in Ihrem Beruf immer Ihr Bestes, denn dann wird das Universum erkennen, dass Sie bereit sind, von Ihrer jetzigen zur nächsten und sogar besseren Stelle befördert zu werden.“

Erfolg

Jede Erfahrung ist ein Erfolg. Hinter jedem Erfolg stehen Übung und Lernen. Lernen bedeutet, Fehler zu machen, getreu dem Sprichwort: „Übung macht den Meister.“

Mögliche Affirmationen lauten: „Alles, was ich angehe, wird für mich zum Erfolg“, „Für jeden, auch für mich, ist reichlich vorhanden“, „Es gibt eine Menge Kunden für meine Dienste“, „Ich bin ein Magnet für göttliches Wohlergehen“, „Ich ziehe Reichtümer jeglicher Art an.“

Wohlstand

Wohlstand wird angezogen durch den Glauben, das Beste zu verdienen und zu akzeptieren – und zuverlässig abgewehrt durch Glaubenssätze wie:

„Geld stinkt“, „Ich bin arm, aber rein und gut“, „Alle anderen kommen zuerst“, „Ich werde nie viel Geld verdienen“, „Geld ist immer schneller ausgegeben als verdient“, „Geld bekommt man nur durch harte Arbeit“, „Kleinvieh macht auch Mist.“

Wohlstand oder Mangel sind jeweils Ausdruck einer bestimmten Geisteshaltung. Wer nicht akzeptiert, etwas zu „verdienen“, wird Wohlstand sogar ablehnen, wenn er ihm in den Schoss fallen sollte. Es gedeiht, worauf wir uns konzentrieren. Seien Sie dankbar für das, was Sie haben, und Sie werden feststellen, dass es mehr wird.

Lieben Sie Ihre Rechnungen: Betrachten Sie sie als Anerkennung der Fähigkeit, zahlen zu können. Zahlen Sie mit Freuden! Wer mit Widerwillen bezahlt, erschwert es dem Geld, zu ihm zurückzukommen. Behandeln Sie ihr Geld wie einen Freund!

Freuen Sie sich am Glück anderer: Reagieren Sie nicht neidisch oder eifersüchtig. Jeder Mensch gehorcht dem Gesetz seines Bewusstseins. Segnen Sie das Glück anderer, und seien Sie gewiss, dass für alle reichlich vorhanden ist.

Öffnen Sie Ihre Arme, bekräftigen Sie mit ausgebreiteten Armen: „Ich bin offen und empfänglich für alle Güter und die Überfülle des Universums.“ Geld muss keine ernste Angelegenheit sein. Erlauben Sie sich, mit Ihrem Geld Spaß zu haben.

Tätigen Sie geistige Einzahlungen auf der kosmischen Bank, zum Beispiel mit Meditation, Behandlungen, Erweiterung der Fähigkeiten – und genießen Sie kleine Neuanfänge wie zum Beispiel Geld, das Sie auf der Straße finden. Seien Sie sich bewusst: Die Versorgung kommt nur von einer Quelle, dem Universum selbst.

Der Körper

„Ich höre mit Liebe die Botschaften meines Körpers.“ Jede so genannte „Krankheit“ im Körper rufen wir durch unsere innere Einstellung selbst hervor. Eine stetige Art und Weise des Denkens und Sprechens ruft ein bestimmtes körperliches Verhalten, eine Haltung, Wohlbefinden oder Unwohlsein hervor.

Heilung kann mit folgenden Schritten gelingen:

- 1) Die geistige Ursache für Krankheit im Verzeichnis oder in sich selbst suchen.
- 2) Den Satz wiederholen: „Ich bin willens, mich von dem Verhaltensmuster in meinem Bewusstsein zu lösen, das diesen Zustand hervorgerufen hat.“
- 3) Das neue Gedankenmuster mehrere Male wiederholen.
- 4) Voraussetzen, dass der Heilungsprozess bereits begonnen hat.

Beispiele: Die wahrscheinliche Ursache für Kurzsichtigkeit ist Angst vor der Zukunft. Das neue Gedankenmuster lautet: „Ich nehme die göttliche Führung an und bin immer in Sicherheit.“ Rückenprobleme entstehen durch das Gefühl, nicht genug unterstützt zu sein. Das neue Gedankenmuster lautet: „Ich weiß, dass das Leben immer hinter mir steht.“

Die Diagnose „unheilbar krank“ weist darauf hin, dass in dieser Phase ausschließlich von innen heraus geheilt werden kann. Affirmation: „Wunder geschehen jeden Tag. Ich gehe nach innen, um das Muster aufzulösen, das zu diesem Zustand geführt hat, und ich nehme eine göttliche Heilung an. So ist es!“

Kapitel 3: Hays persönliches Credo

„Tief im Innern meines Wesens ist eine unerschöpfliche Quelle von Liebe. Nun erlaube ich dieser Liebe, an die Oberfläche zu fließen. Sie erfüllt mein Herz, meinen Körper, meinen Verstand, mein Bewusstsein – mein ganzes Sein. Sie strahlt von mir aus in alle Richtungen und kommt vervielfacht zu mir zurück. Je mehr Liebe ich lebe und gebe, je mehr habe ich zu geben, der Vorrat ist endlos. Die Liebe, die ich lebe, gibt mir ein Wohlgefühl, welches Ausdruck meiner inneren Freude ist. Ich liebe mich – darum kümmere ich mich liebevoll um meinen Körper. Liebevoll nähre ich ihn mit bekömmlichem Essen und Getränk. Liebevoll pflege und kleide ich ihn. Und mein Körper antwortet mir liebevoll mit springlebendiger Gesundheit und Energie. (...)

Ich liebe mich – darum weine ich der Vergangenheit nicht nach und lasse alle vergangenen Erfahrungen los. Und ich bin frei. Ich liebe mich – darum lebe ich ganz im Jetzt, erlebe jeden Augenblick als gut, wissend, dass meine Zukunft hell ist, freudvoll und gesichert, und so bin ich ein geliebtes Kind des Universums und das Universum nimmt sich liebevoll meiner an, jetzt und für immer. Und so ist es.“

Nur wer handelt, kann gewinnen

Von Denis Waitley

Übersetzt von Anette Holzwarth

Conzett Verlag - 212 Seiten (1999)

ISBN: 3-905267-05-5

Titel der Originalausgabe (1993): *The New Dynamics of Winning*

Executive Summary

Ein Gewinner zu sein bedeutet, wie ein Gewinner zu denken. Doch im Sport wie in der Geschäftswelt liegt der Schwerpunkt der Ausbildung oft nur auf körperlichem oder fachlichem Können. Dabei sind es die mentalen Fähigkeiten, die maßgeblich den Erfolg bestimmen. Doch welche inneren Einstellungen und mentalen Prozesse sind dem Gewinner eigen? Wie gelingt der Zugang zu diesen inneren Ressourcen? Und wie können diese Fähigkeiten entwickelt, trainiert und eingesetzt werden?

Das Buch wendet sich an alle, die sich die mentalen Eigenschaften einer Siegerpersönlichkeit zu Eigen machen wollen. Anhand zahlreicher Beispiele von Sportlern und Unternehmenslenkern und gestützt auf psychologische Studien veranschaulicht Waitley seine wichtigsten Erkenntnisse. Mit Fragen zur Selbstprüfung, Leitsätzen, Checklisten und praktischen Ge- und Verboten zur Umsetzung ist das Buch gleichzeitig ein Arbeitsbuch. Den Abschluss bildet ein 21-Tage-Programm zur Verwirklichung eigener Ziele.

Jeder besitzt die Begabung und die Intelligenz, um alles zu erreichen, was auch immer er möchte. Doch dies reicht nicht aus. Man muss auch in der Lage sein, die Fähigkeiten in greifbare Leistungen umzusetzen. Für den Erfolg sind harte Arbeit, sorgfältige Beschlussfassung und Fachkenntnisse notwendig. Man muss auch imstande sein, negative Einflüsse und Ablenkungen auszuschalten, Stress und Druck nicht gegen, sondern für sich arbeiten zu lassen.

Der große Motivationshemmer Nummer eins ist die Angst. Das kann die Angst vor Veränderungen, aber auch die Angst vor Erfolg sein. Unerlässlich ist auch die Identifikation mit der eigenen Arbeit. Wer nur arbeitet, um Lohn oder Gehalt zu bekommen, wird niemals erfolgreich. Ehrgeiz, Motivation

und Engagement gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen, um denken zu können wie ein Gewinner. Jedes Ziel lässt sich in kleinere Unterziele einteilen. Das nennt Waitley die Treppenstufen-Methode. So hat man Schritt für Schritt ein Erfolgserlebnis und kann von Stufe zu Stufe weiter nach oben steigen.

Die beiden zentralen Begriffe des Gewinner-Denkens sind Selbstachtung und Selbstvertrauen. Nur wer von sich selbst überzeugt und auf die Zuneigung und die Meinung von anderen nicht angewiesen ist, wird unabhängig seine Ziele bestimmen und erreichen können. Der Selbstbewusste hat keine Angst vor dem Scheitern, lässt sich von Niederlagen nicht entmutigen, sondern betrachtet sie als eine wichtige Erfahrung, die er zum Erfolg braucht. Erfolg ist kein Ort, an dem man sich ausruhen kann, sondern ein Prozess des ständigen Werdens und Schaffens, beruflich wie privat. Daher sind das Leben selbst und der Weg wichtiger als das Ziel.

Über den Autor

Denis Waitley war Anfang der achtziger Jahre psychologischer Leiter des medizinischen Beraterstabs des amerikanischen Olympischen Ausschusses. In dieser Funktion leitete der promovierte Psychologe das Programm für mentales Training für die Sportler. Mit seinen Büchern zum Thema Selbstachtung, Selbstführung und Leistungssteigerung avancierte Waitley zu einem international renommierten Bestseller-Autor. Zehn seiner fünfzehn Bücher wurden auch als Audio-Programme zu Bestsellern – mit über zehn Millionen verkauften Programmen in 14 Sprachen. Zu seinen Bestsellern gehören „The Psychology of Winning“, „Seeds of Greatness“, „The Joy of Working and Empires of the Mind“.

Der Autor ist Gründungsmitglied der *National Association on Self-Esteem* (Nationalverband für Selbstachtung) und des *President's Council on Vocational Education* (Präsidenschaftsrat für Berufsausbildung). Als Berater und Gastredner inspiriert, unterhält und fordert er seit fast dreißig Jahren die Vorstände multinationaler Konzerne, Spitzenathleten und Teilnehmer verschiedener Konferenzen.

Über das Buch

Das Problem

Jeder Mensch verfügt über Begabung, Intelligenz und individuelle Fertigkeiten, das heißt über das Potenzial, ein Gewinner zu sein. Doch im Sport wie in der Geschäftswelt liegt der Schwerpunkt der Ausbildung zu oft nur auf körperlichem oder fachlichem Können. Jene, die Erfolg haben, sind nicht einfach Menschen, die Glück oder Talente haben. Sie besitzen vielmehr die Fähigkeit, das Beste aus ihren Talenten zu machen.

Das Thema

Ein Gewinner zu sein bedeutet, wie ein Gewinner zu denken. Das Denken von Siegertypen ist geschult in der Vermeidung von negativen Einstellungen, Selbstzweifeln und der falschen Verarbeitung von Niederlagen. Selbstbewusstsein und Selbstschätzung sind die wichtigsten Eigenschaften des Siegers. Hinzu kommen die Besessenheit vom Ziel und die Bereitschaft zu harter Arbeit. Diese Fähigkeiten lassen sich erlernen, antrainieren.

Kapitel 1: Der Ehrgeiz

Entschlossenheit und Willenskraft, uneingeschränkte Konzentration und die Fähigkeit, Stress und Druck für sich arbeiten zu lassen, gehören zu den inneren Ressourcen eines Siegertyps. Die „Zone“, in der alles gegeben wird, wird nur selten, meist in Ausnahmesituationen erreicht. Man kann das Erreichen dieser Zone durch mentales Training erleichtern. Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, in einer Stress beladenen Situation körperliche oder fachliche Fähigkeiten mit mentalen Prozessen zu kombinieren.

Ehrgeiz ist vor allem eine innere Kraft, die Menschen zu Höchstleistungen antreibt. Zudem verstehen es Champions, ihre Ziele konsequent in Aktionen umzuwandeln. Das innere glühende Streben und die Handlung ergeben ihre Motivation.

Angst ist der wichtigste Motivationshemmer schlechthin. Die vier größten Ängste sind:

- 1) **Die Angst vor einer katastrophalen Gefahr.** Anstatt instinktiv mit Kampf oder Flucht zu reagieren, kann die Angst oft durch Kenntnis der Situation und überlegtes Handeln überwunden werden.

- 2) **Die Angst vor Veränderungen.** Wenn Veränderungen als Chancen betrachtet werden, verliert sich die Angst.
- 3) **Die Angst vor Erfolg.** Viele haben, wenn sie erfolgreich sind, Schuldgefühle. Sie empfinden den Erfolg als unverdient, er wird ihnen regelrecht peinlich. Die Schuldgefühle müssen geklärt, die Fixierung auf die Erwartung anderer gelöst werden.
- 4) **Die Angst zu versagen.** Einen Fehler zu machen, eine Niederlage zu erleiden, ist nicht mit dem endgültigen Scheitern identisch. Siegertypen betrachten Fehler und Niederlagen als notwendige Erfahrungen, aus denen sie lernen. Auch negative Erfahrungen sind Chancen.

Erfolgreiche scheuen das Risiko nicht. Sie ziehen ihr Sicherheitsgefühl aus der ständigen Erprobung ihres Potenzials. Gesunder Menschenverstand, Fachwissen und Selbstständigkeit gehören dabei zu ihren wichtigsten Fähigkeiten. Gute Absichten bewirken nichts. Der Sieger setzt sich Ziele, um seine Wünsche zu verwirklichen.

Die „Treppenstufen-Methode“ ermöglicht das stufenweise Erreichen eines hochgesteckten Ziels: Jedes Ziel kann erreicht werden, wenn es definiert, in Teilziele aufgeteilt wird und einen zeitlichen Bezug erhält. Unterteilt in Mini-ziele sind die Erfolgserlebnisse häufiger, was positive Bestätigung schafft. Auf dieser Basis können Ziele persönlich beansprucht werden.

Motivation ist der Wunsch nach Veränderung und muss erst verinnerlicht werden, bevor sie eine wirkliche Kraft entfalten kann. (...) Champions wissen, was sie wollen und wie sie es erreichen können. Sie kontrollieren ihre Gedanken und ihre Energie, richten sie auf das gewünschte Ergebnis aus und bewegen sich darauf zu. Sie werden von ihrem Wunsch angetrieben und nicht von Ängsten überwältigt.

Kapitel 2: Der Preis des Erfolgs

Hundertprozentiger Einsatz ist der Eintrittspreis zum Erfolg. Die Bereitschaft, diesen Preis zu zahlen, ist eine Schlüsselqualität im Denken eines Champions. Wie beim Erlernen des Fahrradfahrens ist es nötig, an den Erfolg zu glauben, die Schwungkraft selbst zu erzeugen, sich in die Kurven zu legen, in die Pedale zu treten und nicht aufzugeben.

Harte Arbeit allein genügt nicht. Engagement, Einsatzbereitschaft und Wille sind unabdingbar, um Ziele zu erreichen. Sieben Regeln, um Erfolgswillen in ein hundertprozentiges Engagement für den Erfolg zu verwandeln:

- 1) Proaktiv sein und gesundheitsfördernde Vorbeugungsmaßnahmen treffen.
- 2) Das Leben als einen kontinuierlichen Lernprozess betrachten.
- 3) Man bekommt das, wofür man bezahlt. Das heißt, dass nur, wer bereit ist, Zeit und Arbeit in eine bestimmte Zielsetzung zu investieren, den Erfolg auch ernten wird. Von nichts kommt nichts.
- 4) Fehler sind eine wichtige Rückmeldung und bieten die Möglichkeit zur Kurskorrektur.
- 5) Jeder sollte sich nach den eigenen inneren Erfolgskriterien richten, sich nicht mit anderen vergleichen, sich nach niemandem richten. Denn das wichtigste Publikum ist die eigene Selbstachtung.
- 6) Jeder entscheidet selbst, ob er zu den Erfolgreichen gehören wird oder nicht.
- 7) Verlierer geben sich gern angenehmen Beschäftigungen hin. Das ist die unmittelbare Befriedigung. Gewinner setzen auf die herausgeschobene Befriedigung, auf Tätigkeiten, die einen langfristigen Erfolg versprechen.

Der Erfolgswille und die Bereitschaft, den Preis des Erfolgs zu zahlen, können durch einen „Augenblick der Wahrheit“, eine Krankheit, ein besonderes Ereignis angeregt werden. Denn der Augenblick der Wahrheit deutet in die bewusst oder unbewusst angestrebte Richtung. Es gilt, diesen Augenblick zu erkennen und ihn als eine Gelegenheit zur Veränderung des persönlichen Schicksals zu ergreifen.

Die meisten Hürden in unserem Leben sind selbst auferlegte Beschränkungen, die wir nur überwinden können, wenn wir uns selbst niemals aufgeben. (...) Wenn Sie erst einmal gelernt haben, sich selbst grundlegend herauszufordern und sich an ihren eigenen, persönlichen Maßstäben zu messen, dann haben Sie bereits einen der wichtigsten Schritte getan, um Ihre Ziele zu erreichen. Sie sind dann eigentlich bereits erfolgreich. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann es der Rest der Welt erfährt.

Kapitel 3: Der Olympiakämpfer in uns

Erfolg beginnt mit einem Traum. Es sind keine äußeren Dinge oder die Anerkennung von anderen, die den Erfolg bestimmen, sondern das eigene Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl, die eigenen Wertvorstellungen. Leistung ist nur ein Abbild des inneren Selbstwerts, nicht ein Maßstab für diesen.

Gewinner glauben an ihre eigenen inneren Werte. Sie verfolgen ihre Ziele aus Liebe, nicht für Geld. Verlierer sind für ihr Verlierer-Dasein selbst verantwortlich, denn sie programmieren sich selbst durch ihre eigenen Wahrnehmungen und Entscheidungen als Verlierer. Selbstachtung ist eine Grundvoraussetzung, um zu gewinnen, denn:

- 1) Selbstachtung oder der Mangel daran beeinflusst das gesamte Verhalten.
- 2) Selbstachtung setzt sich aus Selbstwert und Selbstvertrauen zusammen.
- 3) Keine Meinung ist wichtiger als die eigene.
- 4) Es ist alles zu tun, um sich in der eigenen Haut wohl zu fühlen.
- 5) Der Schlüssel zu persönlichem Glück und Erfolg liegt allein bei einem selbst.

Selbstachtung kann durch eine Reihe von selbstzerstörerischen Überzeugungen unterhöhlt werden. Die wichtigsten unter ihnen sind:

- 1) Kompetenz und Perfektion müssen ständig bewiesen werden.
- 2) Man muss sich der Zuneigung und Anerkennung anderer Personen ständig sicher sein.
- 3) Es ist eine Pflicht, sich über Ängste, Fehler und Probleme Sorgen zu machen.
- 4) Äußere Zwänge beeinflussen und bestimmen das eigene Leben.
- 5) Die Vergangenheit zwingt zu den immer gleichen Verhaltensweisen, Leistungen, Emotionen, die Vergangenheit bestimmt Gegenwart und Zukunft.

Um wie ein Champion zu denken, müssen diese „Stimmen aus der Vergangenheit“ identifiziert und bekämpft werden. Denn es gilt zu erkennen, was uns davon abhält, das eigene Potenzial voll zu entfalten. Dieser innere Dialog muss gegen die negative Selbstbeeinflussung durch Selbstverleugnung, Rationalisierung, Repression und Perfektionismus geführt werden.

Selbstwert ist der Glaube daran, Glück und Erfolg zu verdienen. Selbstvertrauen ist die Fähigkeit zu positiver Grundeinstellung, Verantwortung und Übersicht. Ohne diese beiden Komponenten der Selbstachtung ist es unmöglich, mutig um den eigenen Erfolg zu kämpfen und die Risiken des Gewinners anzunehmen.

| *Es gibt bei der Bestimmung von Erfolg oder Misserfolg einfach nichts Wichtigeres als Selbstachtung. Jerry Lewis erklärte es in seinem Film „Der*

verrückte Professor“ so: „Sie sollten besser lernen, sich zu mögen, denn Sie werden mit sich selbst noch viel Zeit verbringen.“

Kapitel 4: Ruhm, Reichtum und Redlichkeit

Das Streben nach Ruhm und Reichtum verträgt sich scheinbar nicht mit dem Streben nach der Übereinstimmung mit inneren Werten. Doch Integrität ist notwendig, um im Einklang mit sich selbst erfolgreich und anderen ein Vorbild zu sein. Dabei wirkt das praktische Tun weit mehr auf andere als das, was gesagt wird. Das eigene Reden und die eigenen Handlungen, das persönliche Verhalten müssen konsistent sein. Stillschweigende Zustimmungen und das Erzeugen kognitiver Dissonanzen sind zu vermeiden. Dies ist gerade auch für Führungskräfte relevant.

Sieben Wesenszüge zeichnen integre und konsistente Führungspersönlichkeiten aus:

- 1) Täglich die eigenen Motive hinterfragen.
- 2) Nicht Worte, sondern Taten zählen.
- 3) Der eigene Enthüllungsjournalist sein: Regelmäßig das private und öffentliche Ich abgleichen.
- 4) Dem engen Kreis der Mitmenschen gegenüber loyal sein.
- 5) Die eigenen Pläne bis zum Ende durchziehen.
- 6) Zu den Menschen unter sich aufblicken.
- 7) Die Zeit sinnvoll nutzen.

Wie viel Reichtum und Anerkennung Ihnen auch immer zu Füßen gelegt wird, lassen Sie nicht zu, dass Ihr Verhalten im Widerspruch zu Ihrer persönlichen Integrität steht. (...) Integrität ist nicht situationsgebunden, und sie ist uneingeschränkt. (...) Hohe Erwartungen sind der Schlüssel. Verlangen Sie von sich selbst Integrität, Achtung für andere und harte Arbeit, denn die Werte, nach denen Sie leben, werden die gemeinsame Zukunft von Ihnen und Ihren Mitmenschen gestalten.

Kapitel 5: Die Visualisierung des Erfolgs

Man muss daran glauben, dass allein durch die Kraft der Gedanken die Realität bewegt werden kann. Neurologische Untersuchungen haben gezeigt, dass auch das, was das geistige Auge sieht, bewusst oder unbewusst, den Glauben beeinflusst.

Mentale Trainingsmethoden dienen dazu, die Imagination zu führen. Während der Visualisierung kann der Verstand nicht mehr zwischen tatsächlicher, imaginärer und körperlicher Leistung unterscheiden. Unabdingbare Voraussetzung für die Visualisierung ist die Entspannung. Daher müssen Spannungen vorab identifiziert und durch korrektive Handlungen abgebaut werden. Körperliche Entspannung kann auch durch die Kraft des Geistes gefördert werden. Die Technik des tiefen Atmens, progressive Muskelentspannung und autogenes Training sind besonders wirksam in Kombination mit beruhigenden Gedanken und Bildern.

Die **rezeptive Form** der Visualisierung wird bei der Suche nach einer Lösung oder der Beantwortung einer Frage angewendet. Man stellt sich eine große leere Leinwand vor und lässt die Antwort allmählich darauf erscheinen.

Das **programmierte visuell-motorische Verhaltenstraining** gleicht einem Kinobesuch. Dabei wird das mentale Bild einer erfolgreich ausgeführten Leistung erzeugt und wiederholt.

Eine erfolgreiche Visualisierung enthält:

- 1) Aktion und Bewegung, keine Standbilder. Möglichst viele Sinneseindrücke.
- 2) Das positive Ergebnis und die Schritte, die dazu führen.
- 3) Die eigenen Prinzipien und moralischen Werte.
- 4) Die Gegenwart so, als wäre das Ziel bereits erreicht.

Sieger (...) sehen den Akt des Siegens schon im Voraus lebendig, multi-dimensional, strukturiert und deutlich vor sich. Champions wissen: „Du siehst, wer du sein wirst.“

Kapitel 6:

Selbstvertrauen und Selbstumwandlung

Viele Menschen meinen, sich in selbstzerstörerischer Weise überwinden zu müssen, um erfolgreich zu sein. Andere meinen, dass sie an gar nichts denken sollten. Mit solchen Einstellungen stehen sich die Menschen selbst im Weg. Die Analogie des Bogenschießens hilft, die innere Einstellung eines Siegers zu verstehen: äußerste, aber entspannte Konzentration, das Ausschalten unerwünschter Spannungen und das Vertrauen darauf, dass der Pfeil sein Ziel finden wird.

Auf dem Weg zum inneren Gewinner gilt es, sämtliche mentalen Blockaden durch ehrliche Selbstbefragung aufzubrechen. Folgende Verhaltensweisen müssen antrainiert werden:

- 1) Sich optimistisch fühlen und das Beste erwarten.
- 2) Sich nicht an Euphorie berauschen, im Gleichgewicht bleiben.
- 3) Nicht an Fehler und Misserfolge von gestern denken.
- 4) Von der eigenen Vorbereitung überzeugt sein.
- 5) Abstrakte, negative Gedanken vermeiden. Sich auf die greifbaren und positiven Aspekte der bevorstehenden Handlung im Hier und Jetzt konzentrieren.
- 6) Mehr über den Weg zum Ziel nachdenken als über das Ergebnis.

In besonders anspruchsvollen Situationen helfen positive Selbstaussagen – durch die Kraft der Autosuggestion –, das eigene Leistungsniveau zu heben. Bei allen Formen der Selbstbeeinflussung sind die richtige Strukturierung und Formulierung entscheidend für ihre Wirksamkeit. Dabei muss beachtet werden:

- 1) Negative Selbstbeeinflussung bewusst in positive umwandeln.
- 2) Die eigene Selbstbeeinflussung nicht durch andere Menschen verderben lassen.
- 3) Die eigene Selbstbeeinflussung in die gewollte Richtung lenken.
- 4) Konkurrenz erzeugende Selbstbeeinflussung vermeiden.
- 5) Bei der Formulierung der Selbstaussagen auf zunehmende Verbesserungen fokussieren.

Ihre Autosuggestionen können sich auf jeden Lebensbereich beziehen, den Sie verbessern möchten. Ihr Gehirn ist der Computer, Ihr Körper das Medium. Denken Sie immer daran, dass Sie aus zwei Personen bestehen: der Person, die Sie jetzt sind, und der Person, die Sie mit Sicherheit sein werden.

Kapitel 7: Kraft durch mentale Stärke

Champions unterscheiden sich vom Rest der Gesellschaft darin, dass sie Hindernisse in Sprungbretter verwandeln können. Hierbei ist mentale Stärke die zentrale Fähigkeit. Sie ermöglicht, über alle Schmerzen und Widerstände hinweg zum Erfolg zu gelangen.

Beim Aufbau mentaler Stärke sollten folgende Regeln beachtet werden:

- 1) Von den Experten lernen.
- 2) Nichts überstürzen, sondern jedes erreichte Teilziel als Erfolg genießen. Dazu gehört auch, Geduld und Akzeptanz für Probleme außerhalb der eigenen Einflussphäre zu entwickeln und mit der Strömung und dem Wind zu segeln, ohne Zwang und Ärger.
- 3) Auf den Körper hören, denn er sendet Signale des Fortschritts oder der Demotivation. Wichtiger noch: Er gibt Hinweise darauf, ob die Ziele wirklich die eigenen sind.
- 4) Negative Stimulationen vermeiden. Man muss sich darin üben, Übertreibungen oder die Erfindung von Problemen zu vermeiden.
- 5) Sich auf die gewünschten Ergebnisse und die Gegenwart konzentrieren.
- 6) Das Unerwartete erwarten. Damit ist die Vorbereitung auf alle Eventualitäten, im Positiven wie im Negativen, gemeint.

In der Unternehmenswelt gleicht der Wettbewerb um den „Malcolm Baldrige National Quality Award“ einem „geschäftlichen Zehnkampf“. Der Preis steht für die qualitativ hochwertigsten Produkte im Land. Diese Auszeichnung zu bekommen, setzt den Willen zu harter und kontinuierlicher gemeinschaftlicher Arbeit voraus. Ohne die mentale Stärke aller Beteiligten ist dieses Ziel nicht zu erreichen.

Bewegen Sie sich mit der Strömung vorwärts, seien Sie geduldig, und überstürzen Sie den Erfolg nicht. Denken und sprechen Sie positiv über Ihre Gesundheit. Machen Sie aus kleinen Problemen und Wehwehchen kein

Drama. *Und vergessen Sie nicht das wichtigste Element der mentalen Stärke: Erwarten Sie das Unerwartete.*

Kapitel 8: Der Faktor der „Trainingsfähigkeit“

Training ist ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs, sowohl im Sport als auch in allen anderen Bereichen. Gewinner sind von Natur aus handlungsorientiert. Sie sehen sich als Akteure in der Weltarena, nicht als passive Objekte oder Opfer anderer. Erfolgreiche Menschen konzentrieren sich auf das, was sie sind, und auf die positiven Beiträge, die sie für ihren Erfolg leisten wollen.

Verlierer hingegen haben gelernt, sich hilflos zu fühlen, auch in Situationen, in denen dieses Gefühl nicht gerechtfertigt ist. Anstatt sich auf das zu konzentrieren, was sie nicht sind, achten erfolgreiche Menschen auf das, was sie sind.

Mit der inneren Einstellung eines Champions heißt es, die positiven Eigenschaften zu trainieren, die uns zu dem machen, der man ist und sein will. Deshalb hat sich die ausgeprägte Trainingsfähigkeit als eine wesentliche Eigenschaft erfolgreicher Sporttrainer und Führungskräfte erwiesen. Trainingsfähige Leistungsträger

- respektieren die Rolle von Autoritätspersonen. Zugleich vertrauen sie ihrem eigenen Urteil;
- besitzen einen gesunden Drang nach Selbstführung und sind bereit, eigene Ansichten zu entwickeln;
- sind tolerant gegenüber Ordnung und Organisation;
- werden vom Erfolg angetrieben;
- planen voraus und sind zukunftsorientiert;
- sind kontaktfreudig und warmherzig;
- haben Durchhaltevermögen.

Zur Förderung der eigenen Trainingsfähigkeit, egal in welchem Bereich, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

- 1) Die eigenen Grenzen überprüfen.
- 2) Sich einen persönlichen Trainer suchen.

- 3) Kurse besuchen.
- 4) Lesen.
- 5) Im Tätigkeitsfeld ein Netzwerk mit erfolgreichen Menschen bilden.
- 6) Das Fernsehen für Lernerfahrungen im Tätigkeitsfeld nutzen.
- 7) Cross-Training lernen: Auch in verwandten Tätigkeitsfeldern trainieren.

Was Sie trainingsfähig, was Sie zu einem Teamspieler macht, lässt sich leicht definieren, aber nicht so leicht umsetzen. Ordnen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse den besten Interessen Ihrer Gruppe unter. Seien Sie offen und wissbegierig, aber auch in der Lage, Anweisungen zu befolgen. Gehen Sie nie davon aus, dass Sie alle Antworten wissen. Und seien Sie vor allen Dingen ein guter Zuhörer.

Kapitel 9: Die Bedeutung der Führungsstärke

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu tragen. Daher zeichnet sich Führungsstärke vor allem durch die Fähigkeit aus, Menschen zusammenzubringen und sie auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. Egal ob in der Geschäftswelt oder im Umgang mit Kindern: Es gilt, anderen das Selbstvertrauen zu vermitteln, dass sie fähig sind, hohe Erwartungen zu erfüllen. Wahre Führungspersönlichkeiten veranlassen andere dazu, mehr an sich selbst zu denken und sich selbst zu respektieren. Sie erlegen anderen keine Pflichten auf, sondern motivieren und eröffnen Chancen.

Zehn Ge- und Verbote eines effizienten Führungsstils:

- 1) Anderen so oft und so genau wie möglich zuhören und möglichst vorurteilsfrei sein.
- 2) Nicht abweisend oder strafend reagieren, wenn jemand eine Frage stellt.
- 3) Die Mitarbeiter oft und ehrlich loben.
- 4) Kritik nicht im Beisein anderer üben.
- 5) Bestimmt auftreten und gerecht sein.
- 6) Gemeinsame Freizeit- und Erholungsaktivitäten einbauen.
- 7) Keine Angst davor haben, Sorgen mit anderen zu teilen.
- 8) Keine voreiligen Versprechungen machen. Nicht inkonsequent sein.

- 9) Den Untergebenen nützliche Gewohnheiten und Fertigkeiten beibringen.
10) Alle Menschen im privaten und beruflichen Umfeld dazu ermuntern, ihre Meinung zu sagen.

Die wichtigste Trainingsaufgabe besteht darin, eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle Beteiligten individuell entfalten können. Führungsstärke ist am ehesten als Befreiungsprozess zu begreifen, durch den andere zu Bestleistungen motiviert werden. Denn wahre Macht entsteht, wenn Macht geteilt wird, durch die Ermächtigung anderer. Die Hauptanreize sind Zuwendung und Anerkennung. Kommunikation ersetzt Kommandos.

Eine wahre Führungsautorität führt zuerst durch Zuhören und aktiviert dann die inneren Werte in anderen, um die entscheidenden Schritte zur Verwirklichung der gemeinsamen Ziele zu veranlassen.

Kapitel 10: Außerhalb der Arena

Zum Erfolg gehört, ihn zu genießen, wenn er da ist. Denn in der Regel ist Erfolg vorübergehend. Doch wahre Erfolgsmenschen sind nicht nur in ihrem Fachgebiet erfolgreich, sondern auch außerhalb der Arena, in ihrem Privatleben. Sie bestimmen und erreichen Ziele, die ihnen selbst und anderen zugute kommen.

Erfolg ist kein Ankunftsort, sondern ein fortdauernder Prozess. Die Hoffnung im Herzen auf dem Weg zum Ziel ist wertvoller als das Erreichen des Ziels. Wenn die Zeit auf dem Weg zum Ziel voller Unglück und Bangen ist, was nützt uns dann der kurze Erfolgsmoment am Ende des Weges? Der Schlüssel für ein durchgängig erfolgreiches Leben liegt in der Leidenschaft für das Leben und der wahren Liebe zum eigenen Lebenswerk.

Sie und ich müssen die wichtigste Offenbarung des Lebens verstehen: Nicht das Ziel, sondern der Weg dahin zählt. Das Leben ist keine Schatzsuche. Das Leben selbst ist der Schatz. (...) Die Arena ist überall dort, wo Menschen vor einer Herausforderung stehen und mutig kämpfen, um sie erfolgreich zu bewältigen – und zwar nicht nur sich selbst zuliebe, sondern zum Wohle aller. (...) Leben ist nie einfach nur Dasein. Es ist ein Prozess des Werdens und Schaffens.

Kapitel 2

Das Verhältnis zu anderen

Einleitung

Die Macht und die wahre Tugend

Die Beziehungen zu anderen Menschen sind so vielfältig wie die Menschen, wie das Leben selbst: Man hat Freunde und, ja, Feinde im Umkreis von Bekanntschaften, man hat Mitstreiter in Sportmannschaften oder Vereinen. Ganz anderer Natur sind die Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen in Unternehmen. Hier verbindet ein gemeinsames Ziel – oder sollte es zumindest. Erfolgreiche Manager zeichne die Fähigkeit aus, ein weit gespanntes Netzwerk um sich bilden zu können, schreibt der Psychologe Tim Ursiny, dessen Buch in diesem Kapitel vorgestellt wird. In Unternehmen aber geht es nicht nur um wohlgewählte Bündnisse, es geht auch um Konflikte und um Kampf: Kampf um Märkte, um Kunden, um Positionen. Nicht zufällig nimmt in diesem Kapitel deshalb der Krieg, die Kriegsführung und ihre Methoden, einen breiten Raum ein, vorneweg die beiden Klassiker: Machiavellis „Der Fürst“ und Sunzis „Die Kunst des Krieges“.

Darf man im Unternehmensmanagement von den Strategen des Krieges und der Macht lernen? Von denen des Krieges offenkundig ja. Sunzis „Kunst des Krieges“, ein 2500 Jahre altes Werk aus dem alten China, fasziniert immer wieder durch die Kompaktheit und Gradlinigkeit seiner Aussagen, trotz der mitunter grausamen taktischen Vorgaben des chinesischen Philosophen und Generals. Sein Grundgedanke, dass Kriege nicht in den Schlachten, sondern davor, in der Periode der Vorbereitung, gewonnen oder verloren werden, seine Mahnung, im Frieden den Krieg, im Krieg den Frieden vorzubereiten, gehören bis zum heutigen Tag zu den elementaren Weisheiten strategischer Planung.

Es ist aber erstaunlich festzustellen, dass die menschenverachtenden Strategien und Taktiken des Krieges, wie von Sunzi niedergelegt, keine moralischen Bedenken hervorrufen (schließlich ist ja Krieg), während Niccolò Machiavellis „Der Fürst“ als niederträchtiges, unmoralisches Werk gilt. Während der Krieg als Ausnahmezustand akzeptiert wird, in dem die Zweckmäßigkeit alles weitere bestimmt, lässt man dies, zumindest hierzulande, nicht gelten, sofern es sich um den Staat und seine Bürger handelt. Der Herrscher habe nicht Ränke zu schmieden, Eroberungen zu machen, für Ruhe und

Ordnung zu sorgen, sondern tugendhaft zu sein, also mutig, heldenhaft, sein Volk liebend.

Aber sind Machiavellis Ratschläge an den Fürsten wirklich unmoralisch? Sind seine Schriften schon dreißig Jahre nach seinem Tod (1527) zu Recht auf den Index gesetzt worden? Hatte Friedrich II. mit seinem Freund Voltaire recht, als sie, vom Guten im Menschen überzeugt, zusammen den Antimachiavell, eine Lobpreisung fürstlicher Tugenden verfassten, als Gegenstück zum so genannten „Machiavellismus“, zur kalten, unmenschlichen Machtpolitik?

Wer das Werk Machiavellis heute liest, wird es eher nüchtern als zynisch empfinden. Auch sollte das Werk nicht als Anweisung für individuelle Verhaltensweisen missverstanden werden. Der Fürst wird beraten als Führer und Vollstrecker des modernen Staates, der die Aufgaben der italienischen Länder im 16. Jahrhundert bewältigen mußte. Der Vertreter dieses Staates musste keine edle Seele, kein guter Mensch sein. Er musste sich durchsetzen können, gegen brutale Fremdherrschaft, gegen Partialinteressen, aufgestachelte Massen, in Armut verkommene Geister. Es kam damals wie heute nicht auf die individuelle Tugendhaftigkeit des staatlichen Führungspersonals an, sondern auf die Auswirkungen der von ihr verfolgten Politik. Und da lässt es Machiavelli an wichtigen Hinweisen nicht fehlen. „Die beste Festung ist die, seinem Volke nicht verhasst zu sein“, heißt es an einer Stelle, „wenn das Volk den Fürsten hasst, so sind Festungen sinnlos.“

Wahrscheinlich hat der große britische Historiker Thomas Babington Macaulay in seinem Machiavelli gewidmetem Essay recht, wenn er behauptet: Während die „derben Länder jenseits der Alpen“ immer noch auf den Heldenmut und die Tapferkeit des Herrschers bei der Durchsetzung politischer Ziele setzten, schätzten die Italiener die Kunst des Ränkeschmiedens, der Manipulation, der Täuschung und des Betrügens als Tugend, sofern sie zielführend eingesetzt wurden. So ist denn auch Friedrichs Antimachiavell vielmehr das Lob eigener, vermeintlicher Tugendhaftigkeit, Kritik an einem selbst aufgebauten Popanz. Auf jeden Fall ist der berühmte Lehrsatz, wonach der Zweck die Mittel heilige, in Machiavellis Werk nicht zu finden und aus dem Werk auch nicht herauszulesen.

Anstößig an den Büchern, die von den Techniken der Macht handeln, ist einzig ihre Offenheit, nicht ihre Empfehlungen selbst. Es ist immer noch gefährlich, hierzulande auszusprechen, dass der Staat für Rechtssicherheit sorgen und nicht Wohltaten zu verteilen hat, dass Manager keine Weihnachtsmänner, sondern Unternehmensführer sind, deren vorrangige Tugend in der guten Führung des ihnen anvertrauten Unternehmens liegen muss.

Trotzdem benehmen sich viele Führungskräfte, als seien sie tatsächlich Weihnachtsmänner. Sie tun das, weil sie glauben, Belohnungen jedweder Art würden ihre Mitarbeiter motivieren, bessere, höhere Leistungen zu erbringen. Ein Gemeinplatz, könnte man denken. Doch Reinhard K. Sprenger behauptet genau das Gegenteil: Alle Motivierung sei zwangsweise Demotivierung, Belohnungen, Belobigungen und Bestechungen seien die Sünden der Mitarbeiterführung. Denn sie bewirken nicht, dass die Mitarbeiter mehr und besser arbeiten, sondern rufen Unzufriedenheit und den Wunsch nach noch mehr hervor. Sein Rezept: Nur der Mitarbeiter selbst kann sich wirklich motivieren, deshalb ist die Aufgabe der Führungskraft statt Geschenke zu verteilen, die Persönlichkeit der Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie zur Selbstmotivation fähig und in der Lage sind.

Um nichts anderes als Macht geht es in der Beziehung zwischen so genannten High-Potentials und ihren Vorgesetzten. Der Umgang im Unternehmen mit diesen Menschen ist nicht ganz einfach: Sie sind für das Unternehmen sehr wertvoll, doch sie brauchen Freiräume, Förderung, Anerkennung. Und obwohl dies allgemein bekannt ist, gibt es kaum ein Unternehmen, das nicht irgendwann wertvolle Mitarbeiter an die Konkurrenz verloren hätte, nur weil weder der unmittelbare Vorgesetzte, noch die Human-Ressources-Abteilung bemerkt haben, dass der Mitarbeiter dort, wo er ist, und damit, was er tut, todunglücklich ist. Wem nicht gesagt wurde, was seine Aufgabe ist, kann sie auch nicht erfüllen, wer aus dem Informationssystem des Unternehmens ausgeschlossen ist, fühlt sich zu Recht schlecht behandelt. Wenn Vorgesetzte unter Führung die Unterjochung von Mitarbeitern verstehen, tun sie dem Unternehmen keinen Gefallen. In dem Buch „Da waren’s nur noch neun“ geht es um Fairness, ein Begriff der keineswegs das Gegenteil von Macht bedeuten muss.

Doch es gibt viele Menschen, denen die guten Ratschläge, wie sie ihre Interessen durchsetzen sollen, gar nichts nutzen werden: Es sind die „Konfliktfeiglinge“ – so zumindest bezeichnet der amerikanischen Psychologe Tim Ursiny jene Mehrheit, die eine Höllenangst vor Konflikten hat, sie niemals austrägt und sich deshalb eigentlich permanent in den einen oder anderen Konflikt verwickelt sieht.

Auseinandersetzungen so zu führen, daß man sich hinterher noch in die Augen blicken mag, lässt sich durchaus lernen. Ursiny zeigt erste grundsätzliche Schritte auf dem Weg zum Nein-Sagen. Die Wahrung der persönlichen Integrität sei das stärkste Motiv, das Menschen zum Austragen von Konflikten motivieren kann, meint Ursiny. Schweigen in kritischen Situationen, auf die Durchsetzung von eigenen Interessen zu verzichten, ist kein Zeichen von

Tugend, sondern von Schwäche, die andere einlädt, aggressiv und rücksichtslos ihre eigenen Ziele zu verfolgen.

Auch Gerhard Schwarz ist kein Freund der milden Harmonie. Ganz im Gegenteil: Er ist davon überzeugt, dass Konflikte nützlich, ja absolut notwendig sind, wenn Veränderung in der Welt stattfinden soll. Konflikte helfen, Unterschiede zwischen Menschen oder Organisationen zu erkennen, ja sie stellen erst den Zusammenhalt einer Gruppe her, wenn sie gemeinsam einen Konflikt mit einer anderen Gruppe austrägt. Wichtig ist natürlich, dass der Konflikt einigermaßen geordnet ausgetragen wird, nicht unkontrollierbar eskaliert – denn dann gibt es nur noch Verlierer.

In seiner langjährigen Praxis als Konfliktmanager hat er einige Ordnungsprinzipien der verschiedenen Konfliktarten entwickelt, die tief in unserer Geschichte und Kultur wurzeln und helfen können, die Quellen der eigenen Konflikte zu erkennen. Freilich kommt es dabei immer noch auf den Einzelnen an, und da kann die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Menschentyp auch auf die Art der Konflikte schließen lassen, in die dieser Mensch mit großer Regelmäßigkeit gerät: der Verstandesbetonte wird mit dem eher Gefühlsbetonten früher oder später Streit bekommen, der Ordentliche mit dem Schlamper, der Wagemutige mit dem Sicherheitsfanatiker. Aber auch da helfen Konflikte, um einen gangbaren Mittelweg zu finden, und – noch wichtiger – sich selbst besser kennen zu lernen.

Sunzi: Die Kunst des Krieges

Herausgegeben und mit einem Vorwort von James Clavell
Droemer Knauer - 159 Seiten (1999, libri: 2001)
ISBN: 3-426-66645--6
Titel der Originalausgabe: *The Art of War*

Executive Summary

„Die Kunst des Krieges“ ist eine der ersten strategischen Abhandlungen, wenn nicht gar die erste, die in der Geschichte je niedergeschrieben wurde. Über den Autor ist wenig bekannt. Er lebte vermutlich im fünften vorchristlichen Jahrhundert und war zunächst Philosoph am Hofe des Königs von Wu, in einem der Königreiche auf dem Gebiet des heutigen China. Später wurde er zum obersten General des Königreichs ernannt. Der philosophische Ansatz schimmert denn auch durch all die von ihm niedergelegten Regeln der Kriegskunst hindurch.

Sunzis oberste Maxime ist: Der wirkliche Sieger in einem Krieg hat vor der ersten Schlacht schon den Sieg errungen. Denn „die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.“ Wer sich selbst und den Feind nicht kennt, wird unweigerlich im Krieg verlieren, ist seine andere wichtige Feststellung. So beziehen sich seine Ratschläge in erster Linie auf die Methoden der Selbsterkenntnis und der Erkundung des Feindes sowie auf die Anwendung von verschiedenen Arten der Kriegslist in Strategie und Taktik.

Vieles von dem, was Sunzi als strategische und taktische Voraussetzungen der Kriegsführung niederlegt, dürfte von allgemeiner Gültigkeit sein. Vor allem die immer wiederkehrende Betonung dessen, sich niemals zu spontanen, auf der Hand liegenden Reaktionen hinreißen zu lassen, ist in allen Einzelfällen lehrreich. Insofern lassen sich Sunzis Regeln außer in der Kriegskunst auch in anderen Bereichen, wie dem Geschäftsleben, in der Karriereplanung oder in zwischenmenschlichen Beziehungen, anwenden.

Freilich gibt es auch Einschränkungen, was die allgemeine Gültigkeit der Ratschläge betrifft. Sunzis Betrachtungen sind am königlichen Hofe, in einer

streng hierarchischen Gesellschaft entstanden und spiegeln an vielen Stellen dessen Menschenverachtung und Grausamkeit wider. Es ist daher gewiss kein Zufall, dass diese Aufzeichnungen in der Armee der ehemaligen Sowjetunion zur Pflichtlektüre gehörten und beinahe Wort für Wort von Mao Tse-tung in dessen Schriften über die militärischen Prinzipien der chinesischen Volksarmee übernommen wurden. Der berühmte „Lange Marsch“ im Jahre 1934, im Laufe dessen die Volksbefreiungsarmee auf der Flucht vor der Kommunisten insgesamt achttausend Kilometer innerhalb von 370 Tagen zurückgelegt hatte, ist wie aus dem Taktik-Arsenal dieses Buches entnommen („Marschiere rasch zu Orten, an denen du nicht erwartet wirst.“).

Über den Autor

Sunzi lebte wahrscheinlich im fünften vorchristlichen Jahrhundert in China. Helu, der Herrscher eines der chinesischen Königreiche, der Wu, ernannte den Philosophen zum obersten General seiner Armeen. Er soll zwei Jahrzehnte lang in dieser Position seinem Herrscher gedient haben. Im Jahre 1782 wurde „Die Kunst des Krieges“ ins Französische übertragen, im Jahre 1905 ins Englische. Angeblich soll Napoleon das Buch gekannt und seine Vorschläge angewendet haben.

Über den Herausgeber

James Clavell (1924-1994), britisch-amerikanischer Romanschriftsteller, Drehbuchautor und Regisseur, der in Deutschland vor allem durch seinen im Jahre 1975 erschienenen und im Jahre 1980 verfilmten Roman „Shogun“ bekannt wurde. Im Jahre 1988 gab er „Die Kunst des Krieges“ heraus: Er verfasste ein Vorwort und bearbeitete die ursprüngliche Übersetzung.

Über das Buch

Das Thema

Das Buch beschreibt die wichtigsten strategischen und taktischen Schritte, die einem Feldherrn in verschiedenen Situationen zum Sieg verhelfen können. Beispiele aus der chinesischen Geschichte veranschaulichen einige der Regeln.

Das Problem

Welche Eigenschaften und Schritte führen im Krieg zum Sieg? Sind es Glück, besondere Schläue, Übermacht? Sunzi verneint dies. Wer die strategischen und taktischen Regeln des Krieges nicht verstanden hat, wer die Möglichkeiten des Feindes sowie seine eigenen nicht kennt, dem helfen weder Glück noch Übermacht, er wird besiegt werden.

Kapitel 1: Planung

Der General, der eine Schlacht gewinnt, stellt vor dem Kampf im Geiste viele Berechnungen an. Der General, der verliert, stellt vorher kaum Berechnungen an. So führen viele Berechnungen zum Sieg und wenige Berechnungen zur Niederlage – überhaupt keine erst recht!

Die Kunst des Krieges kann über das Überleben des Staates entscheiden, sie ist daher für jede Staatsführung von entscheidender Bedeutung. Sie wird von fünf Faktoren bestimmt:

- 1) **Das Gesetz der Moral:** Die Menschen müssen veranlasst werden, mit ihrem Herrscher völlig übereinzustimmen. Dann werden sie bereit sein, für ihn sogar ihr Leben zu riskieren.
- 2) **Himmel:** Darunter versteht Sunzi Faktoren wie Tageszeit, Temperatur, Jahreszeit.
- 3) **Erde:** Darunter fallen Entfernungen, Gefahr und Sicherheit, Gelände, Pässe, die Unwägbarkeit von Leben und Tod.
- 4) **Der Befehlshaber:** Er muss die Tugenden der Weisheit, der Aufrichtigkeit, des Wohlwollens, des Mutes und der Strenge besitzen.
- 5) **Methode und Disziplin:** Darunter fallen die Gliederung der Armee in die richtigen Untereinheiten, die Rangordnung unter den Offizieren, die Behauptung der Straßen, auf denen der Nachschub kommt, und die Kontrolle der militärischen Ausgaben.

Sieben Bedingungen entscheiden letztendlich über Sieg und Niederlage:

- 1) Welcher der beiden Herrscher handelt im Einklang mit dem Gesetz der Moral?
- 2) Welcher der beiden Generäle ist der fähigere?
- 3) Bei wem liegen die Vorteile, die Himmel und Erde bieten?

- 4) Auf welcher Seite wird die Disziplin strenger durchgesetzt?
- 5) Welche Armee ist die stärkere?
- 6) Auf welcher Seite sind Offiziere und Mannschaften besser ausgebildet?
- 7) Wo herrscht die größere Gewissheit, dass Verdienste angemessen belohnt und Missetaten sofort geahndet werden?

Jede Kriegsführung gründet auf Täuschung: Wenn wir fähig sind anzugreifen, sollen wir als dazu unfähig erscheinen; wenn wir nahe sind, muss der Feind glauben, wir seien fern und umgekehrt. Täusche Unordnung vor. Wenn der Feind überlegen ist, weiche ihm aus; wenn der Gegner ein cholerisches Temperament hat, reize ihn. Gib vor, schwach zu sein. Wenn er sich sammeln will, belästige ihn; wenn seine Kräfte vereint sind, spalte sie; tauche auf, wo du nicht erwartet wirst.

Wer vor dem Kampf Berechnungen anstellt, wird siegen, wer es nicht tut, wird verlieren.

Kapitel 2: Über die Kriegsführung

Dein großes Ziel im Krieg soll der Sieg sein und kein langwieriger Feldzug.

Wenn sich der Kampf lange hinzieht, werden die Waffen und die Männer stumpf, die Belastungen des Staates zu groß. „In der ganzen Geschichte gibt es kein Beispiel dafür, dass ein Land aus einem langen Krieg Gewinn gezogen hätte.“

Deshalb muss, sobald der Krieg erklärt wurde, unverzüglich angegriffen werden, auch wenn noch einiges zu tun wäre. Dem Gegner ein wenig voraus zu sein, ist häufig wichtiger als zahlenmäßige Überlegenheit.

Ein weiser General wird beim Feind plündern lassen. „Eine Wagenladung Vorräte vom Feind entspricht zwanzig eigenen.“ Mit der Beute müssen die eigenen Männer motiviert werden, deshalb soll Beute zur Belohnung benutzt werden.

Die gefangenen Soldaten sollen freundlich behandelt und behalten werden, um die unterworfenen Feinde zur Stärkung der eigenen Truppe zu nutzen.

Kapitel 3: Das Schwert in der Scheide

Die größte Leistung besteht darin, den Widerstand des Feindes ohne einen Kampf zu brechen.

Wenn du den Feind und dich selbst kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.

Der größte Erfolg in der Kriegskunst ist, das Land des Feindes heil und intakt einzunehmen. Es ist besser, eine Armee vollständig gefangen zu nehmen, als sie zu vernichten.

Die höchste Form der militärischen Führerschaft ist, die Pläne des Feindes zu durchkreuzen, die nächstbeste, die Vereinigung der feindlichen Streitkräfte zu verhindern. Die schlechteste Politik ist, befestigte Städte zu belagern.

Der General ist das Bollwerk des Staates. Wenn das Bollwerk überall fest ist, bleibt der Staat stark. Die drei Arten, wie ein Herrscher Unglück über seine Armee bringen kann:

- 1) Wenn er der Armee Sturm oder Rückzug befiehlt und nicht merkt, dass sie nicht gehorchen kann.
- 2) Wenn er versucht, eine Armee auf die gleiche Art zu führen, wie er ein Königreich regiert. Menschlichkeit und Gerechtigkeit sind Prinzipien, nach denen ein Staat geführt wird. Opportunismus und Flexibilität sind militärische, keine zivilen Tugenden.
- 3) Wenn er die Offiziere ohne Unterschied einsetzt und das Prinzip der Anpassung an die Umstände vernachlässigt.

Der Sieg hat fünf wesentliche Voraussetzungen. Es wird siegen,

- 1) der weiß, wann er kämpfen muss und wann nicht;
- 2) der weiß, wie er mit überlegenen und unterlegenen Streitkräften verfährt;
- 3) dessen Armee in allen Rängen vom gleichen Geist beseelt ist;
- 4) der gut vorbereitet darauf wartet, den unvorbereiteten Feind anzugreifen;
- 5) der militärisch fähig ist und nicht mit der Einmischung seines Herrschers rechnen muss.

Kapitel 4: Taktik

Der vollendete Anführer hütet das Gesetz der Moral und achtet streng auf Methode und Disziplin.

Die Gelegenheit, ihn zu schlagen, gibt uns der Feind selbst. Deshalb kann man zwar wissen, wie man siegt, aber es doch nicht bewerkstelligen. Den Sieg zu sehen, wenn er auch von allen anderen gesehen wird, ist kein Beweis hervorragender Leistung. Ein kluger Kämpfer siegt nicht nur, er siegt mit Leichtigkeit. Keine Fehler zu machen, ist die Grundlage für die Gewissheit des Sieges.

Der siegreiche Stratege sucht nur dann den Kampf, wenn der Sieg bereits errungen ist, wogegen wer zuerst kämpft und danach den Sieg sucht, zum Untergang verurteilt ist.

Kapitel 5: Energie

Es gibt nur zwei Angriffsmethoden, die direkte und die indirekte, aber diese beiden können zu einer endlosen Reihe von Manövern kombiniert werden.

Energie kann mit dem Spannen einer Armbrust verglichen werden, die Entscheidung mit dem Ziehen des Drückers. Dabei kommt es auf die perfekte Täuschung des Feindes an, was große Energie erfordert. Denn

- vorgetäuschte Unordnung erfordert perfekte Disziplin;
- vorgetäuschte Furcht erfordert Mut;
- vorgetäuschte Schwäche erfordert Stärke.

Man darf vom Einzelnen nicht zu viel verlangen. Aber individuelle Talente müssen in Rechnung gezogen, jeder nach seinen Fähigkeiten eingesetzt werden.

Kapitel 6: Schwache und starke Punkte

Belästige den Feind, wenn er sich Ruhe gönnen will. Zwinge ihn zum Aufbruch, wenn er ruhig lagert. Hungere ihn aus, wenn er gut mit Nahrungsmitteln versorgt ist. Tauche an Punkten auf, die der Feind hastig verteidigen muss. Marschiere rasch zu Orten, an denen du nicht erwartet wirst.

Wer die Wissenschaft von den schwachen und starken Punkten nutzt, wird gewinnen. Starke und schwache Punkte können folgende sein: Wer zuerst auf dem Schlachtfeld ist, erwartet den Feind ausgeruht, der als zweiter kommt, in Eile ist und erschöpft. Der kluge Kämpfer zwingt dem Gegner den eigenen Willen auf, er bestimmt die Bedingungen des Kampfes. Die müssen vorbereitet werden, deshalb

- belästige den Feind, wenn er Ruhe braucht;
- hungere ihn aus, wenn der gut mit Nahrung versorgt ist;
- marschiere rasch zu Orten, wo er dich nicht erwartet.

Umgekehrt gilt:

- Halte nur Positionen, die nicht angegriffen werden können;
- greife nur Orte an, die unverteidigt sind;
- wenn du kämpfen willst, musst du die Kampfhandlungen erzwingen;
- wenn du nicht kämpfen willst, musst du verhindern, dass der Feind dich in Kampfhandlungen verwickelt.

Entscheidend bei allen Kampfhandlungen ist, die Strategie geheim zu halten. Denn die einzelnen Taktiken können alle sehen, die Strategie bleibt aber verborgen.

Kapitel 7: Manöver

Ohne Harmonie im Staate kann kein militärischer Feldzug unternommen werden; ohne Harmonie in der Armee kann kein Kampfverband gebildet werden.

An verschiedenen Beispielen wird gezeigt, welche taktischen Manöver eingeschlagen werden können. Zum Beispiel die Kunst der Ablenkung: einen langen, gewundenen Weg zu nehmen, nachdem man den Feind fortgelockt hat, und trotzdem das Ziel vor ihm zu erreichen.

Die Kunst, Stimmungen zu studieren, bedeutet, sich der tageszeitabhängigen Form der Soldaten anzupassen. In der Frühe sind die Soldaten frisch, mittags schon ein wenig müde, und abends wollen sie nur noch ins Lager zurück. Deshalb greift man an, wenn die gegnerischen Soldaten schon müde geworden sind.

So soll man auch nicht bergauf angreifen oder sich einem bergab marschierenden Feind in den Weg stellen. Ebenso soll man eine heimkehrende Armee nicht angreifen, denn die Männer haben dann nur noch ihre Familien im Sinn und kämpfen mit der Wut der Verzweiflung. „Denn du darfst einen verzweifelten Gegner nicht zu hart bedrängen.“

Kapitel 8: Taktische Varianten

Die Kunst des Krieges lehrt uns, nicht darauf zu hoffen, dass der Feind nicht kommt, sondern darauf zu bauen, dass wir bereit sind, ihn zu empfangen.

Die wichtigsten Regeln sind:

- Schlage kein Lager auf, wenn du in schwierigem Gelände bist.
- Schließe dich in Gegenden, wo sich große Straßen kreuzen, mit deinen Verbündeten zusammen.
- Halte dich nicht lange in gefährlich isolierten Positionen auf.
- Wenn du eingeschlossen wirst, musst du eine Kriegslist anwenden.
- Wenn du in einer hoffnungslosen Position bist, musst du kämpfen.
- Niemals sollte man darauf hoffen, dass der Feind nicht kommt. Stattdessen muss man darauf bauen, dass man bereit ist, ihn zu empfangen.

Die gefährlichen Fehler eines Generals sind:

- Unbekümmertheit, da sie zur Vernichtung führt;
- Feigheit, da sie zur Gefangennahme führt;
- empfindliches Ehrgefühl;
- ein ungezügelter Temperament, das durch Beleidigungen provoziert werden kann;
- übergroße Sorge um das Wohl der Männer, denn dies führt zur Verlängerung des Krieges oder zur Niederlage, worunter die Truppen schließlich noch mehr zu leiden haben.

Kapitel 9: Die Armee auf dem Marsch

Überheblich zu beginnen und danach vor der Zahl des Feindes zurückzuschrecken, ist ein Beweis für einen außergewöhnlichen Mangel von Intelligenz.

Es kommt darauf an, die Zeichen vor uns richtig zu deuten. Dafür gibt Sunzi mehrere Beispiele:

- Demütige Worte sind Zeichen dafür, dass der Feind vorrücken wird. Eine gemeine Sprache signalisiert umgekehrt, dass sich der Feind zurückziehen wird.
- Wenn sich die Soldaten beim Stehen auf ihre Speere stützen, sind sie schwach vor Hunger. Wenn die Wasserholer zuerst trinken, leiden sie unter Durst.
- Lärm in der Nacht verrät Nervosität, denn Furcht macht ruhelos. Unruhe im Lager zeigt, dass die Autorität des Generals schwach ist.
- Wenn die Soldaten ihre Tiere schlachten und alles zurücklassen, ist das ein Zeichen dafür, dass sie kämpfen werden bis auf den Tod.
- Großzügige Belohnungen sind ein Zeichen dafür, dass eine Meuterei oder eine Niederlage befürchtet wird.

Kapitel 10: Terrain

Wenn du den Feind und dich selbst kennst, besteht kein Zweifel an deinem Sieg; wenn du Himmel und Erde kennst, dann wird dein Sieg vollständig sein.

Sunzi unterscheidet sechs Arten von Terrain:

- zugängliches Gelände;
- behinderndes Gelände;
- ausgleichendes Gelände;
- enge Pässe;
- steile Anhöhen und
- Positionen, die weit vom Feind entfernt sind.

Für jeden dieser Geländetypen müssen spezifische Vorgehensweisen gewählt werden.

In diesem Kapitel behandelt er auch die Frage der Machtausübung in der Armee.

- Wenn die gemeinen Soldaten zu stark und die Offiziere zu schwach sind, dann ist das Ergebnis *Insubordination*.
- Wenn die Offiziere zu stark und die Soldaten zu schwach sind, ist das Ergebnis *Zusammenbruch*.
- Wenn der General schwach ist, ist das Ergebnis schlimmste *Desorganisation*.

Es gibt sechs Möglichkeiten, die Niederlage herauszufordern:

- 1) Das Versäumnis, die Stärke des Feindes einzuschätzen;
- 2) das Fehlen von Autorität;
- 3) unzureichende Ausbildung;
- 4) ungerechtfertigter Zorn;
- 5) Nichtbeachtung der Disziplin und
- 6) das Versäumnis, ausgewählte Männer einzusetzen.

Kapitel 11: Die neun Situationen

In diesem Kapitel werden historische Beispiele für die wichtigste Maxime Sunzis aufgeführt. Sie lautet: „Wir können in der Kriegsführung erfolgreich sein, wenn wir uns vorsichtig an die Absichten des Feindes anpassen.“

Kapitel 12: Angriff durch Feuer

Es gibt fünf Möglichkeiten:

- 1) Soldaten in ihrem Lager verbrennen;
- 2) Vorräte verbrennen;
- 3) Gepäckzüge verbrennen;
- 4) Arsenale und Magazine verbrennen und
- 5) Feuer zwischen die Reihen des Feindes schleudern.

Kapitel 13: Der Einsatz von Spionen

Im Frieden bereite dich auf den Krieg vor, im Krieg bereite dich auf den Frieden vor.

Krieg beeinträchtigt das Leben vieler Hunderttausend Menschen in schwerwiegender Weise. Deshalb ist es „der Gipfel der Unmenschlichkeit, über die Verfassung des Feindes im Unklaren zu bleiben, nur weil man die Ausgabe von hundert Unzen Silber für Belohnungen und Sold scheut.“

Da der General Vorherwissen braucht, ist der Einsatz von Spionen eine Notwendigkeit. Die wertvollste Fähigkeit des Herrschers ist die „göttliche Handhabung der Fäden“, das heißt der Einsatz aller fünf Sorten von Spionen: eingeborene, innere, übergelaufene, todgeweihte und überlebende Spione.

Der wichtigste von allen ist der übergelaufene Spion, denn nur er kann Wissen über die Pläne des Feindes erlangen. Über ihn ist es möglich, die anderen Spione vorteilhaft zu nutzen, deshalb sollte er großzügig belohnt werden. Der Aufstieg ganzer Herrscherdynastien ist den Leistungen besonderer Spione zu verdanken.

Der Fürst

Von Niccolò Machiavelli

Übersetzt von Friedrich von Oppeln-Bronikowski

Insel Verlag - 170 Seiten (2001)

ISBN: 3-458-34472-1

Titel der Originalausgabe: *Il Principe*

Erstdruck in Florenz: 1532, fünf Jahre nach Machiavellis Tod

Executive Summary

Das Spiel der Macht

„Der Fürst“ gehört zu den meistgelesenen Büchern der Welt und ist wahrscheinlich das erste zusammenfassende Werk, das sich systematisch mit dem Phänomen der Macht befasst. Zahllosen Fürsten und Staatsmännern diente „Der Fürst“ über die Jahrhunderte als Handbuch der Politik. Im Jahre 1513, mitten in der Renaissance, wurde es von dem hoch gebildeten florentinischen Kleinadeligen Niccolò Machiavelli verfasst. Auf 124 Seiten beschreibt der italienische Geschichtsschreiber, Politiker, militärische Berater und Dichter auf sehr freimütige, rationale und entlarvende Art und Weise, wie ein Herrscher – ein Fürst – Macht gewinnen und erhalten kann. Dabei entwickelt er als Aufgabenstellungen des Fürsten die Aufgaben eines modernen Staateswesens, die allerdings erst verständlich werden, wenn man sie eingebettet in die Geschichte seiner Zeit versteht. Die zentralen Aufgaben, die sich jedem Fürsten in Italien im 16. Jahrhundert stellen, sind die Vereinigung Italiens und die Bekämpfung der Fremdherrschaft.

Der Autor nimmt auf die gängige Selbstdarstellung der Herrscher als von Gottes Gnaden Eingesetzte, Wohltätige und Ehrliche zwar Rücksicht, rückt aber von der Vorstellung ab, entscheidend sei deren persönliche Tugendhaftigkeit. Machiavelli beleuchtet verschiedene Herrschaftsformen, von den erblichen Fürstentümern bis zu „denen, die durch Verbrechen zur Herrschaft gelangt sind“. Er selbst allerdings war überzeugter Republikaner.

Auch die Begleiterscheinungen von Machtstrukturen interessieren ihn: der machtpolitische Sinn von Festungen und Volksheeren, wie Städte besetzt und

gehalten werden können oder welche Umgangsweise mit Ratgebern und Schmeichlern geboten ist.

Machiavellismus - „Als einziger Ehrlicher wird man untergehen“

Seinen späteren hohen Bekanntheitsgrad verdankt das Buch der ungeschminkten und provokativen Art des Autors. Machiavelli, selbst als Kanzler der Militärbehörde und Gesandter lange im Zentrum der Macht in Florenz tätig, akzeptiert Wortbruch, Opportunismus, Gewalt oder sogar Mord als vorübergehende Mittel zur Erreichung des Ziels, also der Machtübernahme oder -erhaltung. Hierin liegt der Begriff „Machiavellismus“ begründet, als Synonym für skrupellose Machtpolitik, für Hinterlist, Amoral und Rücksichtslosigkeit in der Politik. Das meiste allerdings wurde Machiavelli angedichtet, nicht zuletzt auf Grund des „Antimachiavell“ von Friedrich dem Großen und seinem Hofphilosophen Voltaire.

So weist der Republikaner Machiavelli immer wieder darauf hin, dass es auch in der Machtausübung ein Zusammenspiel zwischen Herrscher und Volk gibt und der Herrscher auf das Volk beziehungsweise Bürgertum letztendlich angewiesen ist.

Das anhaltende Interesse an der Abhandlung erklärt sich daraus, dass fast jeder Mensch innerhalb einer Machtstruktur lebt, die er verstehen und vielleicht auch verändern möchte. Je nach Interpretation könnten Machiavellis Regeln des Machtspiels, differenziert betrachtet und verfeinert, im heutigen Geschäfts- und Wirtschaftsleben beachtenswert sein, sei es in der Auseinandersetzung um Positionen, sei es im Kampf um Marktanteile. „Der Fürst“ hat daher längst seinen Platz im Kanon der Managementliteratur gefunden.

Über den Autor

Niccolò Machiavelli wird am 03. Mai 1469 in Florenz geboren. Italien, in der Blüte der Renaissance, gehört zu den künstlerisch und kulturell führenden Ländern in Europa, befindet sich aber zur Zeit Machiavellis politisch im Niedergang und Zerfall. Es ist der massiven Eroberungspolitik des französischen, spanischen und des Habsburger Hofes ausgeliefert. Machiavelli, 1492 bis 1502 in der florentinischen Staatskanzlei angestellt, war ab 1498 Kanzler für militärische und auswärtige Angelegenheiten der florentinischen Republik, wobei er auch nach Frankreich und Deutschland gelangte. Ab dem Jahr 1503 zählt er zu den Vertrauten des Papstes Julius II. und kann militärische Erfolge wie die Rückeroberung Pisas verzeichnen. Im Jahre 1513 wird er fälschlicherweise einer Verschwörung gegen die mächtige Medici-Familie

angeklagt, festgenommen und gefoltert, danach jedoch freigelassen. Aber er bekommt keinen Posten mehr, zieht sich aufs Land zurück und widmet sich der schriftstellerischen Tätigkeit. Am 22. Juni 1527 stirbt Niccolò Machiavelli in seiner Heimatstadt Florenz.

Neben „Il Principe“ verfasste Machiavelli eine Reihe bedeutender Schriften, unter anderem die „Discorsi“, verschiedene Lustspiele, die „Arte della Guerra“ (Kriegskunst) und die Geschichte von Florenz (1525). „Il Principe“ wurde erst fünf Jahre nach seinem Tod, am 04. Januar 1532, vom Papst zum Druck freigegeben.

Über das Buch

Das Thema

Niccolò Machiavelli erörtert, was Herrschaft beziehungsweise Macht ist, welche Arten es davon gibt, wie man sie erwirbt und erhält und warum man sie verliert. Viele seiner Überlegungen sind, mit Subtilität und Intelligenz interpretiert, auf die Machtstrukturen der Gegenwart übertragbar.

Das Problem

Wie kann man seine Machtansprüche innerhalb einer gegebenen Struktur durchsetzen? Können die Erkenntnisse eines Machiavelli, der zu einer völlig anderen Zeit und unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen lebte, sich aber viele Jahre praktisch und theoretisch mit diesem Thema auseinander setzte, einer heutigen Führungskraft weiterhelfen?

Kapitel 1: Über die Arten der Herrschaft und die Mittel, sie zu erlangen

Unter Herrschaft versteht man Republiken oder Fürstentümer. Es gibt erbliche oder neu erworbene Fürstentherrschaften. Die neu erworbenen kamen häufig durch Eroberung zustande. Man eroberte sie durch eigene oder fremde Waffen, entweder durch Glück oder Tüchtigkeit.

Kapitel 2: Von den erblichen Fürstentümern

Erbliche Staaten, die schon lange an das Geschlecht ihrer Herrscher gewöhnt sind, sind leichter zu regieren als neu gegründete. Es genügt, wenn man die Einrichtungen der Vorfahren unangetastet lässt. Der Erbfürst kann seinen Staat nach Verlust durch Fehler des Eroberers zurückerobern, denn ein angestammter Fürst hat weniger Anlass zur Härte – dadurch ist er beliebter und stärker akzeptiert. Die Dauer und die Tradition der Herrschaft vermindern das Verlangen nach Erneuerung.

Kapitel 3: Von vermischten Herrschaften

Eine Mischherrschaft liegt vor, wenn ein Herrscher neue Gebiete zu den bestehenden hinzuerobert.

- Staaten, die nach ihrer Eroberung einem alten Staat des Eroberers angegliedert werden und die gleiche Sprache sprechen, sind leicht zu behaupten. Es genügt, die Familie des früheren Herrschers auszurotten; wenn man den Einwohnern im Übrigen ihre alten Einrichtungen, Gesetze und Steuern lässt und zwischen Eroberten und Eroberern keine gravierenden Unterschiede in den Sitten bestehen. So werden die neuen und alten Provinzen binnen Kurzem ein einziges Ganzes bilden.
- Werden aber Staaten eines Landes erobert, das in Sprache, Sitten und Gesetzen verschieden ist, gehört viel Geschick dazu, diese Eroberungen zu behaupten. Eines der besten Mittel hierzu ist es, wenn der Eroberer seinen eigenen Wohnsitz in den eroberten Gebieten aufschlägt. Unruhen können so schon im Keim erstickt werden, und das Land wird nicht von den Beamten ausgeplündert.

Wer anderen zur Macht verhilft, bleibt dem neuen Machthaber immer verdächtig.

- Das zweitbeste Mittel ist, Kolonien zu gründen, als Rückgrat des Landes. Kolonien sind wesentlich billiger für den neuen Fürsten als eine Besatzung. Enteignete Bürger des kolonialisierten Landes müssen arm bleiben; dies schürt die Angst der übrigen vor Enteignung und mehrt den Respekt vor den Kolonien.

Es ist festzustellen, dass die Menschen entweder gütlich behandelt oder vernichtet werden müssen (wegen geringer Unbill rächen sie sich, wegen großer vermögen sie es nicht).

Die Römer wandten diese Grundsätze in den eroberten Gebieten sehr richtig an. Sie

- verwandelten die eroberten Gebiete in Kolonien,
- unterstützten die Schwächeren, ohne sie zu mächtig werden zu lassen,
- demütigten die Mächtigen,
- ließen das Ansehen mächtiger Fremder nicht aufkommen und
- handelten vorausschauend.

Herrscher sollten nicht nach der Maxime „Kommt Zeit, kommt Rat“ handeln, denn die Zeit schafft Wechsel in allem, bringt Gutes wie Schlimmes.

Kapitel 4: Warum das von Alexander eroberte Reich des Darius nach seinem Tode von seinen Nachfolgern nicht abgefallen ist

Alle Herrschaftsgebiete werden auf zweierlei Art regiert:

- 1) Im absolutistischen Fürstenstaat tritt einer als der Herrscher auf, und alle anderen sind Knechte und erhalten durch Gnade des Herrschers das Amt, an der Regierung mitzuwirken (Herrschaftsstruktur des Osmanischen Reiches). Ein so regierter Fürstenstaat ist schwer zu erobern, jedoch nach Untergang des Herrschergeschlechts leicht zu erhalten. Auch das Reich des Darius war ein solcher absolutistischer Fürstenstaat.
- 2) In Fürstenstaaten, die aus Teilfürstentümern bestehen, herrscht ein Fürst (König) durch seine „Teilfürsten“ (Adligen), welche ihre Stellung nicht der Gnade des Herrschers, sondern ihrer alten Abkunft verdanken (Beispiel Frankreich). Es ist einfacher, diese Fürstentümer zu erobern, weil sich die Adligen nicht immer loyal zu ihrem Herrscher verhalten. Da die Autoritäten aber verteilt sind, kann es auch nach der Eroberung und trotz des Verschwindens des Herrschergeschlechts schwierig sein, denn der mächtige Adel, welcher seinen Einfluss behalten will, bleibt.

Kapitel 5: Wie Städte oder Fürstentümer zu beherrschen sind, die vor der Eroberung nach eigenen Gesetzen lebten

Staaten, die vor der Eroberung gewohnt waren, nach eigenen Gesetzen in Freiheit zu leben, sind nach drei Möglichkeiten zu behandeln: Die erste und sicherste ist, sie zu zerstören, die zweite, selbst dort zu residieren, die dritte, sie weiter mit ihren Gesetzen unter einer Oligarchie leben zu lassen und Tribut zu fordern.

Kapitel 6: Von neuen Herrschaften, die durch eigene Waffen und Tapferkeit erworben wurden

Tüchtige wie Moses, Theseus und Romulus trafen auf Schwierigkeiten bei der Eroberung der Herrschaft, denn der „Neuordner“ hat alle die zu Feinden, die in der alten Ordnung zufrieden sind. Ist der neue Herrscher aber aus eigener Kraft in der Lage, sich durchzusetzen – meist mit Gewalt –, so hat er seine Zukunft als Fürst gesichert. Alle bewaffneten Propheten haben den Sieg davongetragen, die unbewaffneten aber sind zugrunde gegangen.

Kapitel 7: Von neuen Fürstentümern, die durch fremde Hilfe und durch Glück erworben wurden

| *Menschen befeinden sich aus Hass oder aus Furcht.*

Manch römischer Kaiser hat durch Bestechung der Soldaten große Gebiete erobert. Solche Herrscher hängen vom guten Willen und vom Schicksal derer ab, denen sie ihre Würde verdanken: Dies aber sind zwei höchst wandelbare und unbeständige Dinge. Sie haben also Mühe, sich auf dem Thron zu halten.

Vorbild für alle, die durch Glück und mit fremder Macht zur Herrschaft gelangten, ist Cesare Borgia (gest. 1507), der Sohn des regierenden Papstes Alexander VI. (1492-1503), der seinen Stand durch das Glück seines Vaters erlangt hat. Er verliert ihn, obwohl er nichts unterlässt und tut, was ein kluger Mann tun muss, um zu reüssieren. Borgia lässt die gegnerische Familie Orsini ermorden, nimmt daraufhin die Romagna (Landschaft in Norditalien) ein, die von schwachen Fürsten inmitten von Chaos regiert wird. Er lässt dort

einen zielstrebigen, grausamen Statthalter einsetzen, der wieder Ordnung in die Romagna bringt, dessen Methoden aber bei der Bevölkerung verhasst sind. Um die Menschen für sich zu gewinnen und zu beweisen, dass die Grausamkeiten nicht von ihm kommen, lässt er den Statthalter öffentlich hinrichten. Mit dem Tod dieses Tyrannen beruhigt Borgia die Bevölkerung und schüchtert sie ein. Dann versucht Cesare Borgia, Frankreich und Spanien gegeneinander auszuspielen und seine Zukunft zu sichern, indem er gegnerische Fürstenhäuser ausrottet, Edelleute aus Rom für sich gewinnt, das Kardinalskollegium auf seine Seite zieht (Einfluss bei Papstwahl) und seine Herrschaft weiter festigt. Obwohl er alles Notwendige unternimmt, um seine Macht zu festigen, scheitert er schließlich an dem frühen Tod seines Vaters, an seiner eigenen lebensbedrohenden Krankheit und an der Tatsache, dass er zwischen den zwei starken feindlichen Heeren Frankreichs und Spaniens aufgerieben wird.

Wer da glaubt, dass neue Wohltaten bei den Großen alte Beleidigungen auslöschen, der irrt sich.

Kapitel 8: Von denen, welche durch Verbrechen zur Herrschaft gelangt sind

Man könnte sich fragen, wie es möglich ist, dass mancher erbarmungslose Herrscher nach Verrat und zahllosen Grausamkeiten dennoch lange Zeit sicher lebt und nie einer Verschwörung zum Opfer fällt. Das hat mit dem rechten oder falschen Gebrauch von Gewalt zu tun.

- Der rechte Gebrauch von Gewalt: Sie wird einmalig zur eigenen Sicherheit angewandt, danach beendet und nur noch zum Nutzen der Untertanen ausgeübt.
- Der Missbrauch von Gewalt: Wenn das Böse im Anfang gering ist, mit der Zeit aber eher zunimmt als nachlässt.

Wer einen Staat an sich reißen will, sollte alle notwendigen Gewalttaten vorher bedenken und sie auf einen Schlag ausführen, danach kann der neue Herrscher versuchen, die Bevölkerung durch Wohltaten zu gewinnen.

Kapitel 9: Der Volksfürst

Auch durch die Gunst seiner Mitbürger oder mit Hilfe der Großen kann ein Bürger zum Fürsten seines Vaterlandes aufsteigen, zum Volksfürsten.

Wer mit Hilfe der Mächtigen Fürst wird, hält sich schwerer als einer, den das Volk erhebt; denn die Großen sehen sich ihm gegenüber gleichberechtigt und lassen sich nichts befehlen. Es gibt zwei Arten, mit den Großen umzugehen, je nachdem, ob sie für oder gegen ihn sind. Die, welche zu ihm halten, muss er ehren und lieben. Die, welche gegen ihn sind, muss er nach Möglichkeit benutzen oder als Feinde betrachten.

Er kann die Großen nicht auf ehrliche Weise befriedigen, ohne Ungerechtigkeit gegenüber den anderen, wohl aber das Volk, denn das Ziel des Volkes ist viel erhabener als das Ziel der Großen: Diese wollen unterdrücken, jenes aber will nicht unterdrückt sein.

Ich komme nun zu dem Schluss, dass ein Fürst mit seinem Volk befreundet sein muss, sonst hat er keine Hilfe im Unglück.

Kapitel 10: Wie die Kräfte aller Fürstentümer zu bemessen sind

- Fürsten, welche ein ausreichendes Heer aufstellen können, sind unabhängig.
- Herrscher, die dem Feind im Feld nicht standhalten können, müssen ihre Stadt befestigen und im Angriffsfall das Land preisgeben.
- Ein Fürst, der über eine feste Stadt gebietet, ausreichendes Geschütz und Speicher für Lebensmittel und Brennholz für Monate bereithält und nicht verhasst ist, kann nicht angegriffen werden.

Kapitel 11: Von den geistlichen Herrschaften

Die geistlichen Herrschaften haben Staaten und verteidigen sie nicht, nur sie haben Untertanen und regieren sie nicht. Ihre Staaten werden ihnen auch unverteidigt nicht entrissen. Diese Fürsten sind also allein sicher und glücklich.

Kapitel 12: Von den verschiedenen Arten der Streitkräfte und von den Söldnern

Jeder Staat muss gute Gesetze und treue, leistungsstarke Streitkräfte haben. Söldner sind als Truppen gefährlich und können die Stabilität des Staates gefährden.

Söldner sind uneinig, ehrgeizig, disziplinlos und untreu, feige gegen ihre Feinde, ohne Gottesfurcht und ohne Glauben gegen die Menschen.

- Söldner tun ihren Dienst nur wegen des Soldes und zeigen ihre Treue nur im Frieden. Tüchtige, ehrgeizige Söldnerführer können versuchen, selbst die Herrschaft an sich zu reißen.
- Große Erfolge erzielen Fürsten und Republiken meist nur mit eigenen Truppen. Venedig zum Beispiel kämpfte erfolgreich, solange es mit seinem Adel und seinem Volksheer Krieg aus eigener Kraft führte. Später führte es Kriege auf dem Festland und beschäftigte Söldnerheere. Zuletzt verlor es in einer Schlacht bei Vaila alles, was es in achthundert Jahren mühevoll erobert hatte.
- Sowohl für Rom als auch für Sparta gilt, dass sie jahrhundertlang frei waren, weil sie über eigene Volksheere verfügten.

Kapitel 13: Von den Hilfstruppen, Volksheeren und gemischten Truppen

Hilfstruppen sind dem Fürsten nicht nützlich. Sie sind noch gefährlicher als Söldner, weil sie unter sich einig sind.

Der Kaiser von Konstantinopel sandte, um sich gegen seine Nachbarn zu wehren, zehntausend Türken nach Griechenland. Doch nach beendigem Kriege wollten die Truppen das Land nicht verlassen. Damit begann die Knechtschaft Griechenlands unter türkischer Herrschaft. Auch der Untergang des Römischen Reiches begann mit dem Einsatz gotischer Hilfs- bzw. Söldnertruppen.

Eine erfolgreiche Kriegsmacht besteht aus Untertanen oder Bürgern oder aus selbst geschaffenen Heeren, alle übrigen sind Hilfs- und Söldnertruppen.

Kapitel 14: Worauf der Fürst im Kriegswesen zu sehen hat

Von einem Herrscher wird – in Friedens- wie in Kriegszeiten – erwartet, dass er sich mit der Kriegskunst, militärischen Einrichtungen und der Kriegszucht befasst, denn ein unbewaffneter oder in der Kriegskunst ungeübter Fürst wird von seinen Soldaten und von Nachbarstaaten verachtet und kann sich niemals sicher fühlen. Er rüstet sich

- durch Taten: Das Heer wird in Zucht und Ordnung gehalten, der Fürst selbst hält sich durch die Jagd körperlich in Übung und lernt für den Kriegsfall taktisch wichtige Gebiete seines Landes kennen;
- durch Nachdenken: Studium der Geschichte und der Handlungen großer Männer, Studium der Gründe für militärische Siege und Niederlagen.

Kapitel 15: Wodurch die Menschen, insbesondere die Fürsten, Lob und Tadel erwerben

Die Menschen leben vollkommen anders, als sie leben sollten. Ein guter Mensch muss in der Realität, also inmitten der großen Mehrheit, die egoistisch und schlecht handelt, untergehen. Ein Fürst muss daher lernen, schlecht zu handeln, wenn es notwendig ist.

Ich übergehe also alles, was man den Fürsten angedichtet hat, und bleibe bei der Wahrheit.

Selbst ein Fürst besitzt wie alle anderen schlechte wie gute menschliche Eigenschaften, auch wenn es löblich wäre, wenn er nur letztere besäße. Der Fürst muss jedoch vermeiden, dass übler Ruf über seine Laster seine Position gefährdet.

Kapitel 16: Von der Freigiebigkeit und Knauserei

Ein kluger Fürst fürchtet den Ruf der Knauserigkeit nicht. Sie gehört zu den Untugenden, die seine Herrschaft eher stabilisieren, weil er das Volk nicht zu jeder Gelegenheit zur Kasse bittet, da er sparsam haushält. Es gefällt den Untertanen nicht, aber der Herrscher wird hierfür nicht gehasst oder verachtet.

Kapitel 17: Von der Grausamkeit und der Milde und ob es besser sei, geliebt als gefürchtet zu werden

Jeder Herrscher sollte sich bemühen, als barmherzig und nicht als grausam zu gelten.

Dennoch muss er von Fall zu Fall eher akzeptieren, dass man ihn der Grausamkeit bezichtigt, als dass durch zu große Nachsicht Nachlässigkeit und Gesetzlosigkeit mit Raub und Mord im Gemeinwesen einreißen. Hieraus entsteht die Frage, ob es besser ist, geliebt oder gefürchtet zu werden. Der Fürst sollte nach beidem trachten. Da es unvereinbar ist, ist es sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden. Denn der Mensch als solcher ist undankbar, falsch, feig in Gefahren und gewinnsüchtig, kurz: unzuverlässig.

Wer geliebt wird, wird eher beleidigt als der, der gefürchtet ist.

Besonders als Feldherr muss der Fürst eher den Ruf der Grausamkeit pflegen – wie sonst erhält er sich den Respekt der Truppe? In der Geschichte gehört es zu den herausragendsten Leistungen Hannibals, dass er ein gewaltiges Vielvölkerheer in fremde Länder führte, ohne dass es je einen Aufstand gegen ihn gab. Dies funktionierte nur, weil er bei seinen Soldaten als grausam galt.

Da die Liebe der Untertanen unzuverlässig ist, der Fürst aber auf den Respekt der Untertanen angewiesen ist, sieht der weise Fürst zu, dass er gefürchtet, aber nicht gehasst wird.

Kapitel 18: Inwiefern die Fürsten ihr Wort halten sollten

Es ist löblich, wenn ein Fürst sein Wort hält. Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass viele Fürsten durch Wortbruch Großes vollbracht haben. Ein kluger Fürst kann und soll sein Wort nicht halten, wenn es ihm schaden würde und die Gründe, warum er es gab, hinfällig sind.

Wenn alle Menschen Engel wären, wäre dieser Vorschlag nicht gut; aber sie sind es leider nicht und würden dir nicht Wort halten; daher brauchst du es ihnen auch nicht halten.

Ein Herrscher muss nicht alle guten Eigenschaften besitzen, aber er muss glaubhaft machen, dass er sie besitzt. Wenn er sie besäße, wäre es eher schädlich. Der Fürst kann Treue, Ehrlichkeit und Menschlichkeit zeigen, solange es geht. In Krisenzeiten muss er aber, vor allem in neuen Fürstentümern, manchmal im Dienste des Staates gegen die gängigen Tugenden verstoßen und Böses tun.

Kapitel 19: Verachtung und Hass sind zu meiden

Ein Fürst muss alles meiden, was ihn verhasst oder verächtlich macht. Verachtet wird eine Person, die als unentschlossen, leichtsinnig, feige und weichlich gilt. Wichtig ist also für den Herrscher, dass man aus seinen Handlungen Größe, Mut, Ernst und Stärke ansehen kann. Außerdem sollte der Fürst alle harten Maßregeln durch andere ausführen lassen und Gnadensachen sich selbst vorbehalten.

Die Geschichte lehrt: Kaiser von friedlicher Gesinnung, rechtsliebend und ohne Grausamkeit, also Mark Aurel, Pertinax und Alexander, nahmen ein schlimmes Ende – außer Mark Aurel, weil er durch Erbrecht auf den Thron gelangt war.

Kapitel 20: Ob Festungen und vieles andere, was Fürsten zu tun pflegen, nützlich oder schädlich sind?

- Die beste Festung ist die, seinem Volke nicht verhasst zu sein. Wenn das Volk den Fürsten hasst, so sind Festungen sinnlos.
- Zwistigkeiten zu stiften unter Gegnern, kann im Frieden nutzen, damit sich niemand gegen den Fürsten verbündet. In Krisenzeiten könnten sie dem Fürsten gefährlich werden.
- Ein neu erobertes Gebiet sollte nicht ganz entwaffnet werden – als Vertrauensbeweis für die neu hinzugewonnene Bevölkerung.

Kapitel 21: Wie ein Fürst sich zu betragen hat, um Ruhm zu erwerben

Ein Fürst verschafft sich Ansehen durch große Unternehmungen und Neuerungen sowie Mutbeweise.

Ein kluger Herrscher ergreift offen Partei für oder gegen jemanden. Sonst könnte in einem Konflikt zweier Staaten der jeweilige Sieger sein Fürstentum gleichfalls einnehmen, da er keinen neutralen Staat im Umfeld akzeptieren möchte, dessen Position unklar ist. Unentschlossene und daher neutrale Fürsten ziehen daher oft den Kürzeren. Auch von einem Bündnis mit einem mächtigeren Staat zur Kriegsführung gegen Dritte sollte der Fürst absehen, wenn kein Zwang besteht, denn im Falle seines Sieges wäre die Abhängigkeit zu groß.

Jeder Fürst muss die Tüchtigkeit einzelner Bürger belohnen, die zur Bereicherung des Staates beitragen; er sollte Feste und Feiern fördern, die das Wohlbefinden der Bürger steigern, und gelegentlich daran teilnehmen, würdevoll, freundlich und freigiebig.

Kapitel 22: Von den Ministern

Die Wahl des Ministers ist für den Fürsten von Bedeutung. Wer den Fürsten beurteilen will, betrachtet erst einmal seinen Minister. Der Eindruck, den dieser macht, fällt auf den Fürsten zurück.

Ein schlechter Minister denkt bei allem, was er tut, an seinen eigenen Vorteil, und es ist kein Verlass auf ihn. Hat der Fürst einen guten Minister gewonnen, welcher loyal die Staatsgeschäfte führt, so muss wiederum der Fürst hierfür seine Anerkennung zeigen, indem er ihm Ehren und Reichtum zukommen lässt, damit er zufrieden ist.

Kapitel 23: Wie Schmeichler zu fliehen sind

In der Umgebung eines Herrschers gibt es immer viele Schmeichler. Ehrliche Meinungen über wichtige Sachverhalte sind jedoch elementar für die weitreichenden Entscheidungen eines Fürsten.

- Um sich gegen die Schmeichler zu wehren, muss ein Fürst weise Männer auswählen, welche ihm die Wahrheit über alles sagen dürfen.

- Der Fürst allein bestimmt, welche Fragen besprochen werden und wann.
- Auf der Basis dieser Informationen, die er reichlich erfragen muss, fällt der Fürst seine Entscheidungen und bleibt dabei, denn ein unentschlossener Herrscher wird verachtet.

Kapitel 24: Warum die Fürsten Italiens die Herrschaft verloren haben

Die alteingesessenen Fürsten Italiens wie der König von Neapel, der Herzog von Mailand und andere hatten entweder das Volk zum Feinde oder, wenn sie es zum Freund hatten, sich der Großen nicht zu versichern verstanden. Ohne solche Fehler geht kein Staat verloren, der genug besitzt, um ein Heer ins Feld zu stellen.

Auch Erbfürsten wie die italienischen sollten in Zeiten des Friedens mögliche unerwünschte Veränderungen bedenken und sich darauf vorbereiten.

Nur die Verteidigung ist gut, sicher und dauerhaft, welche von dir selbst und von deiner eigenen Tapferkeit abhängt.

Kapitel 25: Welche Macht das Glück in den menschlichen Dingen hat und wie man ihm widerstehen kann

Schicksal und Glück bestimmen das menschliche Geschick genauso wie der freie Wille. Würde man sich in das Schicksal ergeben, so resultierte daraus, dass der Mensch keine Anstrengung unternehmen müsste.

Der Fürst, wie alle anderen, darf sich nicht auf sein Glück verlassen, sondern muss versuchen, zukünftigen Schicksalsschlägen klug vorzubauen, so wie man in Flussnähe in ruhigen Zeiten Schutzwälle und Dämme bauen kann, um das kommende Unbill abzuschwächen.

Fortuna ist ein Weib, und wer es bezwingen will, muss es schlagen und stoßen.

Kapitel 26:

Aufruf, Italien von den Barbaren zu befreien

Italien ist bereit für einen starken neuen Fürsten oder ein Geschlecht, das es befreit. Es harret eines Befreiers, der den Plünderungen in der Lombardei, den Erpressungen und Auflagen in der Toskana und im Königreich Neapel ein Ende macht.

Gott will nicht alles tun, um uns nicht den freien Willen und den Teil des Ruhms zu nehmen, der uns gebührt.

Ich rufe das alte Geschlecht der Medici (Lorenzo di Medici) zur Errichtung eines Heeres und zur Befreiung Italiens von der Herrschaft der Barbaren auf.

Mythos Motivation

Wege aus einer Sackgasse

Von Reinhard K. Sprenger

Limitierte Sonderausgabe, 276 Seiten (Campus 2005)

ISBN: 3-593-37637-7

Executive Summary

Führen statt verführen

Die Praxis, Mitarbeiter mit psychologischen Techniken, Boni und Incentives zu „ködern“, galt in Managementkreisen jahrelang un widersprochen als *das* anerkannte Mittel zur Leistungssteigerung. Bis Anfang der 90er Jahre Reinhard K. Sprenger sein Buch „Mythos Motivation“ veröffentlichte, das in etlichen Führungsetagen wie eine Bombe einschlug. Als einer der ersten identifizierte der Autor die Ursachen der damals heraufziehenden – und bis heute andauernde – „Motivationskrise“. Während andere Businessautoren noch über die besten Motivierungs-Techniken räsonierten, legte er bereits dar, warum Motivierung von außen nicht nur sinnlos, sondern sogar in hohem Maße schädlich für die Prosperität von Unternehmen ist.

Wer mit Personalführung und Management zu tun hat, findet in dem Longseller Bestätigung für vieles, was er schon immer geahnt hatte. Mitarbeitern, die den üblichen Motivierungstechniken ausgesetzt sind, verschafft die Lektüre zumindest mentale Entlastung, denn Sprenger erkennt als eigentliches Problem nicht den „faulen“ Angestellten, sondern passive und inkonsequente Führung.

Was sich in der Erstauflage noch provokativ las, lässt auch im neuen Jahrtausend staunen – die immer noch aktuelle Bestandsaufnahme „moderner“ Unternehmenskultur – und zuweilen die erheiternde Karikatur derselben. Sprengers Theorie ist wesentlich aus der Praxis heraus gewachsen: Etliche der Beispiele und Geschichten aus dem Leben sammelte er auf den Beifahrersitzen „seiner“ Außendienstmitarbeiter, mit dem Notizblock auf den Knien.

In der überarbeiteten und erweiterten Ausgabe des Bestsellers erfindet der Philosophiedozent und gefragte Unternehmensberater das Rad keineswegs neu, zeigt aber die häufigsten Fehler der Mitarbeiterführung auf. Während er sich in der Ursprungsausgabe darauf konzentrierte, wie man es nicht machen sollte, ebnet er in der Neuausgabe Wege aus der Sackgasse. Wer wissen will, wie es besser geht, findet im letzten Abschnitt Hinweise darauf, wie Vorgesetzte bei ihren Mitarbeitern Demotivation vermeiden und Leistungsfreude wachsen lassen können.

Die dreiteilige Grundstruktur mit den Kapiteln „Sichtungen“, „Entlarvungen“ und „Führungen“ blieb erhalten, ebenso die sich um Beispiele rankende essayistische Erzählweise. Bereichert wurde das Buch um eine erweiterte Literaturliste und aktuelle Forschungsergebnisse.

Von seinem Selbstverständnis her ist die „Streitschrift“ nicht zuletzt als Beitrag zu einer Philosophie der Lebenskunst zu verstehen. Sie ist ein leidenschaftliches Plädoyer für den Übergang von einer Kultur des Misstrauens, der Kontrolle und Abhängigkeit zu einer Kultur des Vertrauens, des konstruktiven Miteinanders und der Selbstbestimmung.

Über den Autor

Dr. Reinhard K. Sprenger, geb. 1953, lebt in Essen und Santa Fe, New Mexico. Bis 1990 leitete er den Bereich Personalentwicklung bei 3M, seit 1990 arbeitet er als selbständiger Unternehmensberater für Personalentwicklung und Managementtraining. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen wie BASF, Coca-Cola, Philipp Morris, Hewlett Packard und Siemens. Der Doktor der Philosophie ist Lehrbeauftragter an den Universitäten Berlin, Bochum, Essen und Köln. Außer „Mythos Motivation“ verfasste er die Bestseller „Das Prinzip Selbstverantwortung“ und „Aufstand des Individuums“.

Über das Buch

Das Thema

Sprenger übt Kritik am Menschenbild und am Arbeitsbegriff der meisten Unternehmen. Deren Führungskräfte glauben, nur wenn sie ihre Untergebenen permanent von oben „anfeuern“, bringen diese ihre volle Arbeitskraft ein. Aber lassen sich Menschen durch andauernde Manipulation wirklich für eine Sache begeistern? Der Autor zeigt populäre Führungsirrtümer auf und weist den Weg zu einer fortschrittlicheren Unternehmenskultur.

Das Problem

Die Prosperität vieler Unternehmen leidet unter einer wachsenden Zahl von Mitarbeitern, die ihre Arbeit mehr oder weniger lustlos verrichten. Doch anstatt die Wurzel der Demotivation auszureißen, versucht das Management, mit Bonus- und Malussystemen das erlahmte Engagement künstlich wieder anzufächeln. Der Kunstgriff misslingt, weil die eigentlichen Ursachen – falsche Konditionierungen sowie passive und inkompetente Führung – nicht hinterfragt werden.

Teil 1: Sichtungen

Mitarbeitermotivierung gilt in vielen Firmen als Allheilmittel, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter – und damit den Profit – zu steigern. Sprenger karikiert diese Haltung mit der vielfach zitierten Geschichte eines Ruderwettkampfes:

Die Mineralöl-Firmen „Super“ und „Hyper“ tragen jedes Jahr einen Ruderwettkampf gegeneinander aus. Seit Jahren gewinnt dabei immer das „Hyper“-Boot. Die Firma „Super“ analysiert daraufhin das Rennen per Videoaufzeichnung und erkennt, dass im „Hyper“-Boot acht Ruderer und ein Steuermann sitzen; im „Super“-Boot dagegen acht Steuermänner und ein Ruderer. „Was können wir nur machen?“, fragt der „Super“-Geschäftsführer seinen Personalleiter. Darauf dieser: „Wir müssen den Mann besser motivieren.“

Motivation versus Motivierung

Das Wort Motivation (von lat. „movere“ = bewegen) steht vielfach als Synonym für Führung. Gute Führungskräfte „motivieren“ ihre Mitarbeiter. Motivation kann vom Individuum selbst oder von außen initiiert werden. Um den Unterschied zwischen selbst- und fremdgesteuerten Handlungsmotiven zu verdeutlichen, unterscheidet Sprenger zwischen den Termini Motivation und Motivierung.

Motivation steht für Beweggründe des Handelns, das „Warum“. Man kann darunter den *Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters* verstehen. Der Mitarbeiter arbeitet deshalb gut, weil er sich für die Arbeit selbst interessiert (**intrinsische Motivation**).

Motivierung hingegen steht für Fremdsteuerung – das *Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize*. In diesem Fall wird die Leistung wegen äußerer Anreize (**extrinsi-**

sche Motivation) erbracht. Mit anderen Worten: Es wird dafür bezahlt. Die Leitfrage lautet hier: „Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?“

Ein weit verbreitetes Klischee lautet, dass die Führungskraft nur etwas Motivierendes tun muss, damit sich die Motivation der Mitarbeiter einstellt. „In diesem Denken gleicht die Führungskraft dem Metzger, der schon Würste sieht, wo noch Schweine laufen.“

Auch wenn die Managementliteratur den Begriff „Motivierung“ meidet, so ist die beschriebene Absicht doch die, den Mitarbeiter zu etwas zu bewegen, was er von sich aus nicht tun möchte. Solcherart Fremdsteuerung ist im Grunde nichts anderes als **Manipulation**, betont Sprenger. Die Bedürfnisse und Schwächen anderer werden für eigene Zwecke „benutzt“, und zwar ohne dass die Interessen offen gelegt werden.

Die freizeitorientierte Schonhaltung

Viele Mitarbeiter haben mental bereits gekündigt. Sie tun „Dienst nach Vorschrift“, haben nach verschiedenen Frustrationen ihr Interesse an der Arbeit zugunsten außerdienstlicher Tätigkeiten aufgegeben. Ihrer Karriere schadet das meistens nicht. Nicht selten freuen sich Führungskräfte, den unbequemen Mitarbeiter „gezähmt“ zu haben. Kollegen lernen die Lektion gleich mit: Mit halber Kraft nur das nötigste zu tun hilft weiter. „Die Konsequenz für das Unternehmen: Der ‚innerbetriebliche Vorruhestand‘ breitet sich wie eine hochinfektiöse Krankheit aus.“ Das Leben in solchen Unternehmen findet nach Dienstschluss statt. Indikatoren dafür sind unter anderem der Umgangston in Vorzimmer und Telefonzentrale, die unpersönliche Gestaltung der Arbeitsräume, der Mangel an Beschwerden und an Humor. Wird die Situation bewusst, wird meist der Ruf nach Motivierung laut. Doch die alten Methoden greifen speziell in der jungen Generation nicht mehr: Mit Geld- und Statusversprechen allein lässt sich ihr Engagement nicht mehr gewinnen.

Wertewandel

Bereits im Jahr 1975 prognostizierte der amerikanische Sozialforscher Daniel Bell die Durchsetzung „freizeitorientierter Schonhaltung“ und die Abwendung von Arbeit, die Fleiß erfordert. In der Tat haben sich die Schwerpunkte sozialer Anerkennung seit den 70er Jahren verschoben: Während bis dahin „Verdienst“ und „Prestige“ Hauptantriebsfedern des Handelns waren, wurde in den 80er und 90er Jahren Selbstbestimmung immer wichtiger ebenso wie eine Tätigkeit, die der Einzelne als sinnvoll für das eigene Leben erachtete. In großer Zahl wandten sich in den 90er Jahren gerade „High Potentials“ von den großen Unternehmen ab, um bei höherer Arbeitsbelastung und – zu-

nächst – geringeren Gehältern in kleinen Internetfirmen eine neue Sinnhaftigkeit ihres Tuns zu erleben.

Sinkende Arbeitsmoral ist nicht das Problem, konstatiert Sprenger. Die Leistungsbereitschaft ist ungebrochen, aber „das Werteverwirklichungsangebot der Arbeitswelt“ fängt die veränderten Einstellungen nicht mehr auf. Der einzelne Mensch will als ganze Person einbezogen und anerkannt werden. Untersuchungen zeigen sogar: „Das Bedürfnis, im Unternehmen etwas zu leisten, was Sinn und Spaß macht, ist größer denn je.“

Die neuen Wertorientierungen richten sich auf das gesamte Lebensumfeld, auch auf die Arbeitssphäre. Finden die Wertvorstellungen am Arbeitsplatz keinen Raum, werden die freien Energien auf die Freizeit kanalisiert. „Das also ist der Kern des Wertewandels: eine gleichsam ‚unfreiwillige‘, kompensatorische Werterfüllung in der Freizeit.“ Diese Veränderungen in der Einstellung werden von den Verfechtern der Mitarbeiter-Motivation jedoch ignoriert. Anstatt die Mitarbeiter mit ihrem Gestaltungswillen ernst zu nehmen, wird weiter mit Incentives an der Motivierungsschraube gedreht. Sprenger bringt sein Credo so auf den Punkt: „Die Motivierung ist die massenhafte Verführung zur inneren Kündigung.“

Der kurze Hebel der Motivierung

Dort, wo motiviert werden muss, ist es vielfach schon zu spät. Um den Mitarbeiter wieder zu binden, genügt es nicht, in der Arbeitssphäre herumzukebeln, denn der Hebel ist zu kurz. Die Motivation des Mitarbeiters speist sich nur zu einem Teil aus den direkten Arbeitsbedingungen selbst. Meist ist bereits die gesamte Abteilung, Gruppe oder Firma „infiziert“. Die Gruppensituation aber wird überwiegend nicht berücksichtigt, geschweige denn das außerhalb der Arbeit liegende Umfeld.

Das Individuum

Wie die Organisationstheorie zeigt, sind rein ökonomische Motive zur Erklärung menschlichen Verhaltens völlig unzulänglich. Darum wird in der einschlägigen Motivationsliteratur verstärkt die Individualisierung der Anreizsysteme gefordert – was die Führungskräfte vor schier unlösbare Aufgaben stellt, denn die Menschen entscheiden und handeln zu einem erheblichen Prozentsatz unberechenbar spontan. Die Folge: „Die allgemeine ‚Leute-abholen-wo-sie-stehen‘-Praxis kurvt führerlos von einem Motivierungsansatz zum anderen.“

Die Familie

In der Familie werden die Motive entwickelt, die der Mitarbeiter in das Unternehmen mitbringt. Die Wertschätzung, die das häusliche Umfeld der Tätigkeit entgegenbringt, wird von den Unternehmen durchaus wahrgenommen, denn z. B. die häufige Abwesenheit von zu Hause bedarf der Tolerierung der Angehörigen. Um die Leistung des Mitarbeiters zu steigern, werden darum Ehepartner verstärkt in das Gratifikationssystem einbezogen, etwa mit Gutscheinen für das Essen zu zweit und mit Einladungen auf Betriebsfeste.

Das gesellschaftliche Umfeld

Für Unternehmen wird es immer bedeutsamer, ökologische und ethische Werte zu berücksichtigen sowie ein angenehmes Betriebsklima zu bieten. Im Kampf um die Besten der Jahrgänge steht und fällt die Attraktivität als Arbeitgeber mit dem guten Ruf. „Die Mitarbeiter geben ihre Einstellungen nicht mehr an den Toren des Unternehmens ab.“ Gegen diesen Trend zu motivieren, ist schlichtweg sinnlos und weckt nicht das, was für erfolgreiche Arbeit unabdingbar ist: Begeisterung.

In der nachwachsenden Generation sind die Lebensbedingungen geprägt von erhöhter Eigenverantwortung und einer ausgeprägten Individualstruktur. Häufig bringen die Jungen technische Spezialkenntnisse mit. Bedingungen also, die besonders ältere Manager vor Probleme stellen. Mit den neuen Profilen geht ein Phänomen einher, das Sprenger als „neue Kritikfähigkeit“ bezeichnet. Die Lebensbedingungen bringen neue Anforderungen mit sich:

„Glaubwürdigkeit, Authentizität und menschliche Integrität sind heute die vor allem von jüngeren Arbeitnehmern meistgesuchten Persönlichkeitseigenschaften.“ Und gerade die „High Potentials“ lassen sich nicht mit falschen Motivierungen ködern.

Verdacht als Unternehmenskultur

„Die zentrale Frage der Führungskraft lautet: „Wie bekomme ich die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter?“ Hinter dieser Frage steckt unausgesprochen der Verdacht, dass die Mitarbeiter dem Arbeitgeber willentlich einen Teil ihrer Arbeitskraft vorenthalten, ihn darum betrügen. Mit dieser Idee im Kopf werden sie alle zu *Betrügnern*. Sprenger glaubt, dass bei dieser Annahme Projektion im Spiel ist: Misstrauisch sind vor allem jene, die selbst enttäuscht wurden. Chefs, die sich selbst misstrauen, misstrauen auch anderen und setzen Kontrollmechanismen in Gang, die das Problem meist verschlimmern. Die weiterführende Frage lautet darum: „Was trägt die Führungskraft dazu bei, dass sich der Mitarbeiter so verhält, wie er sich verhält?“

Der Ursprung der Motivierung

„Ursprung aller Motivierung ist eine behauptete oder beobachtete Lücke zwischen tatsächlicher und möglicher Arbeitsleistung.“ Um die Lücke zu schließen, wird Motivierung eingesetzt. Die Basis der Motivierung ist Misstrauen. „Das System der Motivierung *ist* methodisiertes Misstrauen.

Geröllhalde des Misstrauens

Über Motivation zu diskutieren bedeutet, über Menschenbilder zu sprechen. Bei Befragungen stuft die Mehrzahl der Führungskräfte ihre Mitarbeiter als arbeitsscheu und nur durch Incentives zu motivieren ein. Das Maß ihres eigenen Arbeitseinsatzes hingegen schätzen sie unabhängig von der Hierarchie-Ebene auf nahezu einhundert Prozent ein. Sie selbst möchten keinesfalls von ihren Vorgesetzten motiviert werden. „Der Verdacht schielt offensichtlich immer von der Hierarchie hinab – nach „unten“, wo die Leistungsverweigerer, die Selbstpensionierten sitzen. Eine absurde Geröllhalde des Misstrauens.“

Verdachtskultur

Ein auf Misstrauen beruhendes Menschenbild hat die Kraft, sich im Sinne der „**self-fulfilling-prohecy**“ zu bestätigen. Robert K. Merton stellte fest: „Misstrauische Vorgesetzte werden es immer erleben, dass Mitarbeiter das Misstrauen durch ihr Verhalten nachträglich rechtfertigen.“ Entweder die Mitarbeiter verhalten sich tatsächlich so negativ, oder sie werden durch die Wahrnehmungsfilter so gesehen. Die Doktrin des Verdachtes geht davon aus, dass Menschen ihre Arbeit grundsätzlich nicht gern tun, sondern dafür in irgendeiner Form „angestachelt“ werden müssen. Sie wird bestätigt durch die self-fulfilling-prophecy und die Anwesenheit lustloser, innerlich gekündigter „Abgestellter“.

Die Motivationspsychologie sieht das Streben des Menschen nach Bedürfnisbefriedigung nach folgendem Schema: festgestelltes Bedürfnis + entsprechender Anreiz = erwünschtes Handeln. Um die Abneigung des Angestellten gegen Arbeit zu überwinden, wird nach der Devise „Zuckerbrot und Peitsche“ verfahren.

Führungskräfte, die motivieren wollen, finden Hilfe in der Psychologie, die die verschiedenen Individualitäten zu Typen bündelt, die dann in jeweils typischer Weise zu „behandeln“ sind. „Die Typentaxonomie wird abgeklopft und dann weiß man genau, wie dieser Mitarbeiter nach vorne zu bringen ist. Flugs wird ein entsprechender Appetithappen zubereitet und dem Mitarbeiter vor die Nase gehängt.“

Zusammengefasst sieht das Menschenbild der Motivierung etwa so aus:

- Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer.
- Mensch sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel.
- Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen.

Die Grammatik der Ver-Führung

Motivierungsstrategien funktionieren nach dem simplen Motto: Tu dies, dann bekommst du das. Angewandt werden sie nicht nur auf betrieblicher Ebene, sondern auch in der Kindererziehung und beim Hundetraining. Gekennzeichnet sind alle Methoden durch die fünf großen B: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen und Bestrafen.

- Strategie **Zwang**: Furcht unter den Untergebenen zählt hier als Zeichen von Stabilität. Der Vorgesetzte droht ausgesprochen oder unausgesprochen: „Tu, was ich sage, sonst werde ich dich bestrafen.“, oder positiv formuliert: „Funktioniere, dann bleibst du ungeschoren.“ Leistungssteigernd wirkt das System nicht; es fördert die Tendenz zu entfliehen.
- Strategie **Ködern**: Das Versprechen des Vorgesetzten lautet hier: „Streng dich an, dann bekommst du, was dir zusteht!“ Das System funktioniert quasi selbstregulierend. Ein direktes Zutun des Chefs ist nicht erforderlich. Köder ist die Belohnung, die zunächst vom Einkommen einbehalten und dann als „Bonus“ ausgezahlt wird. Das System versagt, sobald Arbeitsleistung nicht quantifizierbar ist.
- Strategie **Verführung**: Der Merksatz lautet: „Tu, was ich sage – aber gerne!“ Ziel ist die möglichst weitreichende Identifikation des Mitarbeiters mit der Corporate Identity, nach dem Motto: Wir sind die größten, besten, coolsten und auf jeden Fall attraktiver als der Wettbewerb – und du bist es auch, wenn du unsere Produkte verkaufst.“ Fehler wahrzunehmen, will sich das System der Verführung nicht leisten, denn das schadet der Fan-kultur – bis es irgendwann zu spät ist gegenzusteuern. Weiterer Fehler: Andersdenkende finden hier keinen Platz.
- Strategie **Vision**: Anstatt Visionen gemeinsam mit den Mitarbeitern zu erarbeiten, werden sie in vielen Firmen von oben „erlassen“. Mit unternehmensphilosophischem Pathos wird ein Bild einer goldenen Zukunft entworfen, an dem der Mitarbeiter teilhaben darf. Auch dieses Modell vermeidet es, Kritik zu integrieren, und kommt in Schwierigkeiten, wenn der Alltag nicht mit der Vision kompatibel ist.

Teil 2: Entlarvungen

Belohnungsspirale als **Sisyphos-Syndrom**: „Alle Motivierung ist gekennzeichnet durch die Unabschließbarkeit des Sisyphos-Syndroms.“

Ködert man Mitarbeiter, die von sich aus schon motiviert sind, mit Zulagen, lassen sich meist kurzfristige Erfolge erzielen. Nach kurzer Zeit aber verfliegt der Effekt – und man muss erneut „nachlegen“, denn in der Zwischenzeit haben die Mitarbeiter gelernt, sich nur noch wegen der Belohnungen anzustrengen – doch wehe, wenn diese ausbleiben oder kleiner ausfallen als erwartet. Ist der Gewöhnungseffekt eingetreten, sinkt der Grenznutzen mit jeder weiteren Belohnung. So ist der Einsatz nach oben hin offen. „Genügte vor drei Jahren noch das Rennrad, musste es ein Jahr später schon die einwöchige Reise zur Tour de France sein.“ Die – allerorten beklagte – Anspruchsinflation nützt nur der Incentivebranche, die entsprechend prosperiert. „Ein Bild des ewigen Wollens und Nichtvollbringens: Wie das nie ans Ziel führende Steinewälzen Sisyphos, so muss die Schraube immer neuer Anreize – wurde sie erst einmal bewegt – endlos weitergedreht werden.“

Motiviert Belohnung?

Der amerikanische Sozialpsychologe Alfie Kohn zeigte anhand neuerer psychologischer Untersuchungen, dass Belohnungen keineswegs das beste Mittel zur Leistungssteigerung sind. Gibt man Studenten die Möglichkeit, zwischen leichten und schweren Aufgaben zu wählen, wählen sie die schwierigeren, weil sie die größere Herausforderung für sie darstellen. Stellt man Geld für die Lösung in Aussicht, wählen die meisten die einfachen. Es interessiert der finanzielle Gewinn, nicht mehr der Inhalt. Bereits Kinder bleiben ohne Belohnung interessierter und konzentrierter bei einer Aufgabe als mit Belohnungsversprechen.

Hier wird das Dilemma der Motivierung deutlich: Durch Ködern entstehen einerseits immer höhere Ansprüche, andererseits wird die Eigeninitiative immer weiter abgetötet. Mit anderen Worten: „Die Motivierung ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.“

Loben als Herrschaftszynismus

Mitarbeiterbefragungen belegen ein oft als schwerwiegend empfundenes Defizit an Anerkennung an ihrem Arbeitsplatz. Lob wird vorsichtig dosiert, weil es nach Erfahrung von Führungskräften den Mitarbeiterwunsch nach Gehaltssteigerung nährt. Da andererseits die Wichtigkeit des Lobens für die Arbeitsleistung bekannt ist, wird es in vielen Unternehmen manipulativ eingesetzt,

getreu dem Motto: „Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos.“ Lob in der Firma trägt meist einen Tauschcharakter: Lob gegen Leistung. Lob wird hierarchisch gespendet. Nach unten wird gelobt, nach oben geschwiegen. Loben erschafft Eltern-Kind-Verhältnisse und im Unternehmen Unverantwortliche, Angepasste, Lobsüchtige. Lob verhindert Exzellenz, denn jeder strengt sich nur bis zum Lob des Chefs an. Lob erzieht zur Kraftlosigkeit – Außergewöhnliches wird so nicht erschaffen.

Statt mechanistisch eingesetztem Lob fordert Sprenger aufrichtige Aufmerksamkeit, Anerkennung und positive Zuwendung, die der Person als solches gelten, nicht aufgrund ihrer Leistung, sondern aufgrund ihres „Daseins“ als Mitglied der Unternehmensgemeinschaft.

Bonus-Systeme als Nullsummen-Spiel

In der öffentlichen Diskussion erscheint es oft so, als ob erfolgreiche Menschen nur durch Geld angetrieben werden. Umfragen besagen das Gegenteil: Spaß an der Arbeit, Partizipation, Herausforderungen und selbstbestimmtes Arbeiten werden höher geschätzt als ein hohes Gehalt. „Für Geld allein lässt sich heute kaum noch jemand seine Zeit abkaufen.“

Die Quelle aller Motivierung ist, wie gesagt, Verdacht, nach dem Motto: „Wenn ich dir nicht Geld vorenthalte, arbeitest du nicht voll.“ Somit ist das so genannte Bonus-System eigentlich ein Malus-System. Der Mitarbeiter bekommt nur einen Teil seines Sollgehaltes, eine Art „misstrauensorientiertes Einkommen“, eine „negative Verdachtsstrafe“. Statt auf die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter zu setzen, wird mit der Bonus-Keule die Eigeninitiative nach und nach zerstört.

95 Prozent und mehr der Mitarbeiter bezeichnen ihre Arbeitsmoral als hoch. Die Zahlen in Zweifel zu ziehen und mit Boni gegen vermeintliche Leistungsverweigerung zu arbeiten, erscheint vor diesem Hintergrund grotesk. Manche Unternehmen „belohnen“ nicht nur die absoluten Verkaufszahlen, sondern auch die Prognosegenauigkeit; dabei sind die Pläne angesichts hochvernetzten Marktgeschehens oft schon nach zwei Wochen Makulatur. Anstatt Ursachen zu erforschen, wird die Komplexität des Marktes auf einen einzigen Parameter zurückgeführt: die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters.

„Bonus-Systeme sind die Magna Charta des Misstrauens.“ Wird der Forecast nicht erreicht, sinken automatisch die Gehaltskosten; das unternehmerische Risiko wird auf die Mitarbeiter verlagert. Das Resultat von Bonus-Systemen ist Planerfüllungsdenken, nicht Unternehmertum. Außendienstmitarbeiter trainieren die Bedürfnisanalyse des Kunden, versuchen dann aber entsprechend ihres Bonus-Plans, diejenigen Produkte in den Markt zu drücken, die

die höchsten Erlöse bringen. Abschlüsse werden vorgezogen oder verschoben, um das Bonus-Ziel zu erreichen. Kundenorientierung sieht anders aus.

Jeder Verkäufer weiß: Nichts geht über ein schlechtes Vorjahr! Denn: die 120 Prozent in diesem Jahr sind die 100 Prozent fürs kommende Jahr. Besser ist es also, nicht zu viel zu verkaufen. Ergo: „Das Bonus-System *verhindert* den Umsatz!“

Passivität als Führungskonzept

Bonus-Systeme bieten für Führungskräfte dennoch vordergründig drei Vorteile: Automatische Kostenregulierung, ein Gefühl „gerechter“ Behandlung der Mitarbeiter – und eine Entschuldigung für eigene Passivität. Anstatt zu führen und Konflikte auszutragen, wird diese Aufgabe dem Anreizsystem überlassen. „Der Rückgriff auf selbstregulierende Anreizsysteme ist der Offenbarungseid der Führungskraft.“

Gehaltsmanagement

Motivation entsteht nicht durch Geld, sondern durch Freiräume, gute Zusammenarbeit, sinnvolle Arbeit und ein freud- und respektvolles Arbeitsumfeld. Geld und Motivation sollten darum entkoppelt werden. Der gute Rat lautet: „Bezahlen Sie Ihre Leute gut und fair – und dann tun Sie alles, damit sie das Geld vergessen.“ Gut und fair zu zahlen, heißt am unteren Ende des oberen Vergleichsdrittels im Markt. Wer weit über Marktniveau zahlt, behält auch Schwachleister für immer, die für ihre Leistung nirgendwo anders diese Gehälter erzielen. Faire Bezahlung speist sich aus den Elementen Arbeitsplatzwert, Arbeitsmarktwert, Seniorität und Leistung.

Leistungssteuerung ist kein Motivierungs-, sondern in erster Linie ein Personaleinsatzproblem. Der Mitarbeiter muss dort arbeiten, wo er sich als erfolgreich erlebt. Mit Geld ist das Thema nicht zu lösen. Weiter führt da schon der Ansatz der Leistungs-Partnerschaft: Es gibt eine Mindestvergütung für alle und einen Beteiligungsanteil, der mit der Ertragssituation des Unternehmens gekoppelt ist.

Teil 3: Führungen

A. Fordern statt verführen

Thesen für gute Führung:

Menschen sind grundsätzlich von sich aus motiviert, verfügen über Kreativität und Leistungswillen, die sich entfalten wollen. Sie wollen nicht im Schlaffaffenland leben, sondern gestalterisch wirken und sich ihr Leben erarbeiten. Darum freuen sich Verkäufer auch besonders über einen Auftrag, um den sie kämpfen mussten. Bei Umfragen geben stets mehr als neunzig Prozent bis fünfundneunzig Prozent an, eine hohe Arbeitsmoral zu besitzen. Wozu dann noch motivieren?

Leistung setzt sich aus den Komponenten Bereitschaft, Fähigkeit und Möglichkeit zusammen. Motivierung hingegen bezieht sich immer nur auf die Bereitschaft. Die beiden anderen Dimensionen werden nicht erfasst.

Führungskräften obliegt es, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und deren Einhaltung zu kontrollieren. Sie sollen Leistung aufgrund vereinbarter Ziele verlangen und, wenn nötig, Konsequenzen einleiten. Die Führung kann dabei vom Mitarbeiter Leistungen verlangen, die dieser nicht von sich aus erbringen möchte. Die Erfüllung von Führungsaufgaben kann nicht durch ein Bonus-Malus-System ersetzt werden.

Die wichtigste Funktion einer Führungskraft ist es, Leistung zu vereinbaren und zu kontrollieren. Folgende Verfahren erweisen sich als hilfreich:

- Führen durch Zielvereinbarungen, so genanntes **Management by Objectives (MbO)**, braucht keine zusätzliche Motivierung, wenn der Mitarbeiter ernst genommen wird. Es sollte allerdings Führen durch *Zielvereinbarung*, nicht durch *Zielvorgabe* sein. Sonst wird der „Vorgesetzte“ schlicht zum „Vorsetzer“. Wer seinen Mitarbeiter nicht einbezieht, wird nicht dessen volle Zustimmung zu den Zielen erhalten, denn es sind ja nicht die seinen, sondern die des Chefs.
- Zielvereinbarungen im **Gegenstrom-Verfahren**: Ziele werden dabei weder rein demokratisch abgestimmt, noch autoritär von oben vorgegeben, sondern als Ergebnis gemeinsamer Einsicht vereinbart.
- **Dialogisch Führen**: Die Kommunikationswissenschaft hat herausgefunden, dass es keine für alle gleiche, „objektive“ Wirklichkeit gibt. Der Einzelne nimmt immer nur einen subjektiv gefärbten Ausschnitt der Wirklichkeit wahr. Dialogische Einstellung bedeutet, in der Kommunikation die Unterschiedlichkeit in Wahrnehmung und Bewertung wahrzunehmen und anzuerkennen. Dementsprechend gibt es nicht nur *die* eine Lösung,

sondern verschiedene Möglichkeiten. In einer immer komplexeren Welt ist es ökonomisch effizient, sich auf Augenhöhe auszutauschen und mehrere Köpfe mit Lösungen zu betrauen. Die investierte Zeit amortisiert sich durch hohes Commitment und geringe Fehlerquoten.

B. Demotivation vermeiden

Die wichtigste Aufgabe der Führungskraft ist es, Demotivation zu vermeiden. Was hilft?

Demotivationsgespräche führen: „Ein Demotivierter ist nicht zu motivieren. Er ist nur noch tiefer in seine Unzufriedenheit hinabzudrücken.“

Bringt ein Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung, dann hat ihn etwas demotiviert. Oder es mangelt ihm an Leistungsfähigkeit oder -möglichkeit, was herauszufinden ist. Statt jetzt a priori mangelnde Leistungsbereitschaft zu unterstellen und an der Motivierungsschraube zu drehen, sollte mit dem Mitarbeiter über die Gründe der Demotivation gesprochen werden und zwar beziehungsbedingt und arbeitsstrukturbedingt.

Ursachen in der Führung selbst erkennen: „Den größten demotivierenden Einfluss auf Mitarbeiter übt der direkte Vorgesetzte aus.“ Die Kommunikationswissenschaft lehrt: Die Beziehungsebene dominiert immer die Inhaltsebene. Funktioniert der persönliche Draht nicht, funktioniert auch die Arbeit nicht richtig. Dabei beginnt die negative Demotivationsspirale ausnahmslos beim Chef. Als besonders schädlich erweisen sich folgende drei Eigenarten:

- 1) **Pedanterie**, verstanden als Ausblenden alternativer Möglichkeiten zugunsten von Genauigkeitsfanatismus, zwanghafter Ordnungsliebe und Kleinkrämerei.
- 2) **Mangelnde Glaubwürdigkeit:** Mitarbeiter durchschauen „unechtes“ Führungsverhalten wie „keine Schwäche eingestehen“, eigene Führungsgrundsätze selbst nicht leben, verbale Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre, Wechselbadverhalten.
- 3) **Nicht-Zutrauen:** „Die Erwartung niedriger Leistung ruft sie hervor.“ J. Sterling Livingston beschrieb den „**Pygmalion-Effekt**“ der Führung: Menschen neigen dazu, sich so zu verhalten, wie sie glauben, dass es von ihnen erwartet wird. Im positiven und vor allem im negativen Sinne. Niedrige Erwartung teilt sich durch viele kleine Herabsetzungen wie vergessene Antworten, „überhörte“ Vorschläge, unwirsch es Unterbrechen usw. mit. Führungskräfte müssen sich daher ihrer Erwartungshaltungen sowie deren Auswirkungen bewusst sein. Sie müssen sie offen legen und mit den Mitarbeitern klären.

„Vertrauen in den selbst gesetzten Qualitätsanspruch der Mitarbeiter setzt innere Größe voraus.“ Führungskräfte sollten nicht mehr danach fragen, wie sie motivieren sollen, sondern herausfinden, was sie lassen sollten, um die Motivation ihrer Mitarbeiter nicht weiter zu schwächen.

Eine häufige Falle ist das **Unterfordern der Leistungsfähigkeit**. Die meisten Menschen halten Langeweile schwer aus und erfinden darum Probleme, um sich eine Aufgabe zu geben – oder sie nutzen ihre überschüssige Energie zum Lamentieren. So manche „innere Kündigung“ hat ihren Grund nicht in zu hoher Arbeitsbelastung, sondern in Unterforderung.

Mitarbeiter, die ihren Berufsweg auch als Weg inneren Wachstums sehen, suchen nicht in erster Linie nach Sicherheit, sondern nach Herausforderungen und Entwicklungszonen, die auch die Möglichkeit des Scheiterns beinhalten.

Personalentwicklung im positiven Sinne meint daher das **Herausfordern kreativer Akteure**. Je besser die Mitarbeiter ausgebildet werden, je mehr Talente sie entwickeln können, desto flexibler kann sich das Unternehmen auf wechselnde Markterfordernisse einstellen, desto leichter kann es sich verändern und wachsen. Die Schlüsselrolle bei der Personalentwicklung hat die Führungskraft. Für sie bedeutet Personalentwicklung, sich auf die *Leistungsfähigkeit* zu konzentrieren anstatt an der *Leistungsbereitschaft* zu werkeln.

Ein guter Manager macht sich überflüssig – er ermächtigt, fordert und fördert seine Mitarbeiter so viel wie möglich. Manager, die glauben, ständig erreichbar sein zu müssen, leiden am **Unentbehrlichkeitssyndrom**. Sie haben ihren Arbeitsbereich nicht organisiert und sind eine Gefahr für das gesamte Unternehmen.

Arbeit wird nach Manfred Antoni als sinnerfüllend erfunden, wenn sie Denken und Tun vereint, gestalterisch, produktiv und interaktiv ist – und wenn sie, so Sprenger, nachvollziehbar Nutzen für andere stiftet. Immer mehr Führungskräfte lehnen prestigeträchtigere Posten zugunsten von Beschäftigungen ab, die ihnen mehr Freiraum lassen, die eigene Richtung zu bestimmen. Un erwartet attraktiv sind Posten in der „zweiten Reihe“. Gesucht wird die attraktive Mischung zwischen echtem Konsens im Ziel und Freiheit im Handeln.

C. Epilog

Versuch über Selbstachtung

„Das häufigste Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde.“

So selbständig und autonom Menschen ihren Alltag und ihr Leben gestalten – hinter den Pforten des Unternehmens lassen sich viele wie unmündige Kinder behandeln, gehen in eine unproduktive Anpassungshaltung. Sie sabotieren damit ihre eigene Selbstachtung. Diese hängt davon ab, wie sie mit sich umgehen lassen. Selbstachtung als wahre Quelle der Motivation zeigt sich in Entscheidungsfreiheit, Selbstbestimmung und Wahlmöglichkeit. Begibt der Mensch sich in Abhängigkeit von einem Antreiber, ist das gleichbedeutend mit Abwertung, dem Ignorieren der Selbst-Achtung, mit Demotivation.

Bei aller Kritik an der Führungskaste gibt es bei Sprenger jedoch keine unschuldigen Opfer, denn: Ob ein Mensch sich an ein System der Motivierung und die damit stets verbundenen kleinen Selbstabwertungen anpasst oder selbst die Verantwortung für seine Motivation und Leistungsbereitschaft übernimmt, ist und bleibt die Wahl jedes Einzelnen.

Kapitel 2

Das Verhältnis zu anderen

The Coward's Guide to Conflict. Empowering Solutions for Those Who Would Rather Run Than Fight

Von Timothy E. Ursiny

Sourcebooks Inc. Naperville, Illinois - 282 Seiten

(libri: 288 Seiten) (2003)

ISBN: 1-4022-0055-2

Executive Summary

Das Buch richtet sich an all jene, die Angst vor Auseinandersetzungen mit anderen Menschen haben und deshalb nicht mit Konflikten umgehen können. Sie gehen ihnen entweder aus dem Weg, indem sie nachgeben oder physisch die betreffenden Personen meiden. Das Ergebnis dieses Verhaltens ist jedoch nicht, dass es ihnen besser geht, im Gegenteil. Die unterdrückten Meinungsverschiedenheiten wirken sich langfristig aus: vergiften Beziehungen, stören die Zusammenarbeit, verursachen ewig währende Gewissensbisse oder machen im schlimmsten Fall die Konfliktfeiglinge krank.

Timothy E. Ursiny hat in seiner Praxis als Coach von Führungspersönlichkeiten und Unternehmern über Jahrzehnte Erfahrungen über die mangelnde Fähigkeit der Menschen zur Konfliktbewältigung gesammelt. Er sieht die Unfähigkeit zum Streit als ein ganz natürliches Phänomen an, von dem die überwiegende Mehrheit der Menschen betroffen ist. Er ist Realist genug, um zu wissen, dass das Verhalten, sich Konflikten möglichst entziehen zu wollen, ein Leben lang eingeübt und praktiziert wurde und deshalb nicht von einem Tag auf den anderen nach der Lektüre eines Ratgebers radikal veränderbar ist. Deshalb rät er zu einem langsamen, schrittweisen Vorgehen, wobei der Leser entscheiden kann, welche Methode ihm am passendsten erscheint.

Auch sind die Gründe, warum jemand Angst vor der Austragung von Konflikten hat, so vielfältig, dass kein Rezept gleichermaßen für alle Konfliktfeiglinge taugen wird. Ursiny ist kein Anhänger des so genannten positiven Denkens. Er ist davon überzeugt, dass es nichts nützt, sich Dinge einreden zu

wollen, von denen man nicht wirklich überzeugt ist. Deshalb widmet er einen großen Teil des Buches der Selbsterforschung. Nur die schonungslose Ehrlichkeit über die eigenen Motive kann Besserung des Konfliktverhaltens bringen. Mehrere Fragebögen, die der Leser immer wieder ausfüllen kann, dienen der Selbsterkenntnis.

Am häufigsten steckt hinter der Konfliktfeigheit ein geringes Selbstwertgefühl, stellt Ursiny fest. Dieses Problem zu beheben, kann nicht Aufgabe eines Ratgebers sein. Aber schon das Bewusstsein darüber kann den Leser weiterbringen. Trotzdem können verschiedene einstudierbare Techniken auch dann beim Konfliktverhalten weiterhelfen, wenn die grundlegenden psychischen Probleme weiterhin bestehen bleiben. Und wenn alles nichts hilft, gibt es als letzte Möglichkeit immer noch, sich der Angst einfach hinzugeben – was immer noch besser ist, als Angst vor der Angst zu haben.

Wie relativ letzten Endes die Feigheit eines Menschen sein kann, erschließt sich erst im allerletzten Kapitel. Dort erzählt Ursiny von einem Bekannten namens Todd Beamer. Der Mann, den er auf Grund ihrer Bekanntschaft für nicht besonders konfliktfähig hielt, hat mit drei anderen Passagieren zusammen jenes Flugzeug vorzeitig über Pittsburgh zum Absturz gebracht, das am 11. September 2001, wenn es nach dem Willen seiner terroristischen Entführer gegangen wäre, ins Weiße Haus hätte stürzen sollen.

Über den Autor

Der Amerikaner **Timothy E. Ursiny** ist promovierter Psychologe, Präsident und Gründer des Coaching-Instituts „Advantage Coaching & Training“. Das Institut ist spezialisiert auf die Beratung und das Training von Führungskräften der Wirtschaft, um ihre Konfliktfähigkeit zu entwickeln und ihnen Strategien der Konfliktbewältigung zu vermitteln.

Über das Buch

Das Problem

Viele Menschen plagen sich ein Leben lang damit herum, dass sie nicht imstande sind, sich in Konfliktsituationen angemessen zu verhalten. Das kann im Privatleben – vor allem in der Ehe – große Probleme verursachen, aber auch im Beruf, in Unternehmen kommt es zu ernsthaften Störungen, wenn Konflikte nicht adäquat gehandhabt werden. Konfliktunfähigkeit hat meistens

tieferen Ursachen. Ein vernünftiger Umgang mit Konflikten lässt sich aber einüben, auch wenn die letztendlichen Gründe nicht behoben werden.

Das Thema

Es hat sich gezeigt, dass Menschen, die im Beruf besonders erfolgreich sind, über besondere Konfliktlösungsfähigkeiten verfügen. Eine wichtige Bedingung des Erfolgs ist, ein Team, ein Netzwerk aufzubauen. Das jedoch kann nur jemand schaffen, der weiß, wie man mit Konflikten umzugehen hat. Am Anfang jeder Konfliktbewältigung steht zu begreifen, dass Konflikte nichts Negatives sind. Nur durch Konflikte kann man sich entwickeln und die Richtigkeit der eigenen Auffassungen prüfen. Konfliktlosigkeit ist Stagnation. Deshalb: Hier kann man lernen, was man tun kann, um Konflikte nicht als Desaster zu erleben.

Die sieben Verhaltensmöglichkeiten im Falle eines Konflikts

Stille signalisiert Einverständnis – oder erweckt das schreckliche Gefühl, dass niemand zuhört.

Folgende Möglichkeiten des Verhaltens gibt es im Angesicht von Konflikten:

- 1) **Vermeiden:** Wer den Konflikt vermeidet, gibt einer Lösung keine Chance. Die Vermeidung kann psychisch oder physisch sein, wie nicht ans Telefon gehen, sich verleugnen lassen, oder einfach behaupten, es sei „nichts“.
- 2) **Nachgeben:** Ist eine Unterart der Vermeidung, aber insofern besser, als die eigenen Wünsche wenigstens thematisiert werden. Man gibt nach, ist aber innerlich verbittert.
- 3) **Passiv-aggressives Verhalten:** Man sendet zwiespältige Signale aus. Es gibt Signale der Verärgerung, aber man artikuliert die eigenen Wünsche nicht deutlich.
- 4) **Den anderen tyrannisieren:** Der Tyrann hat nur die eigenen Interessen im Sinn. Wie er sein Ziel erreicht, ist ihm egal, Hauptsache, er ist der Sieger. Er verletzt, verärgert, erniedrigt.
- 5) **Kompromiss:** Beide Streitenden geben etwas nach, um dafür etwas zu bekommen.

- 6) **Gemeinsame Problemlösung:** Gemeinsam eine Lösung erarbeiten, bei der keiner der beiden etwas aufgeben muss. Man sucht einen Weg, wie beide Parteien ihre wichtigen Ziele erreichen können.
- 7) **Nachgeben, weil man der anderen Person eine Ehre erweisen will:** Es sieht zwar aus wie nachgeben, ist aber etwas völlig anderes, weil man mit Freude und Genugtuung nachgibt. So entsteht eine Situation, in der beide Parteien Gewinner sind, obwohl nur der Wunsch der einen verwirklicht wird.

Gründe, warum Menschen den Konflikt vermeiden wollen

Manche fürchten zu bekommen, was sie wollen, so stellen sie unbewusst sicher, dass sie es nie bekommen.

Warum Menschen Konflikte zu vermeiden suchen:

- 1) **Weil sie Leid und Schaden fürchten:** Das ist eine Form des Fluchtinstinkts. Sie ist berechtigt, wenn man körperlichen oder seelischen Missbrauch fürchten muss. Doch meistens wird der mögliche Schaden im Denken überhöht, und das umso mehr, je näher uns die Person steht. Das erklärt auch, warum die meisten Menschen Konflikte mit Fremden oder entfernten Bekannten besser austragen können als mit nahe stehenden Personen.
- 2) **Angst vor Zurückweisung:** Man fürchtet, dass die andere Person mit Liebesentzug reagieren wird. Das Problem: Wer die Zurückweisung nicht riskiert, kann auch keine echte Akzeptanz aufbauen.
- 3) **Angst vor einem Wutausbruch:** Viele können Wutausbrüche nicht ertragen. Der Grund ist oft, dass in ihren Familien entweder viel oder gar nicht gestritten wurde. Selbstsichere Menschen lassen es problemlos zu, dass andere in ihrer Gegenwart wütend werden.
- 4) **Angst davor, als Egoist betrachtet zu werden:** Oft hat man nicht vor der Reaktion, sondern vor der Interpretation der Situation Angst. Dabei ist nichts Schlimmes dabei, die eigenen Wünsche zu artikulieren.
- 5) **Angst davor, etwas Falsches zu sagen:** Diese Angst ist berechtigt, wenn man seinen Ärger so lange im Zaum gehalten hat, bis es zur Explosion kommt. Lässt sich aber durch einstudierte Abläufe vermeiden.

- 6) **Angst davor, zu scheitern:** Erfolgreiche Menschen betrachten das Scheitern als Erfahrung. Man kann aus jedem gescheiterten Versuch etwas lernen.
- 7) **Angst davor, jemanden zu verletzen:** Die meisten Konfliktfeiglinge sind extrem sensibel, und das setzen sie bei anderen Menschen auch voraus. Dabei ist es eher ein Zeichen von Respektlosigkeit als von Rücksicht zu glauben, dass andere einen Streit nicht aushalten würden.
- 8) **Angst davor, zu bekommen, was man will:** Manche sorgen unbewusst dafür, dass sie nie bekommen, was sie wollen. Sie finden es unbequem, wenn ihre Wünsche erfüllt werden. Es ist bequemer, in einem Dauerzustand der unerfüllten Wünsche zu leben.
- 9) **Angst vor zu großer Nähe:** Ist die unbewussteste aller Ängste. Aber Konflikte sind unerlässlich, um eine wirklich intime Beziehung herzustellen.

Warum soll man sich ändern?

Mut ist, wenn du der Einzige bist, der weiß, dass du Angst hast.

Keiner ändert sich, solange er nicht einen guten Grund dafür hat. Hier einige mögliche Gründe:

- Sie sind es satt, Ihre Gefühle und Gedanken zu verbergen.
- Sie merken, wie Sie durch Konfliktvermeidung verletzt werden.
- Sie fügen Ihren Beziehungen Schaden zu.
- Sie werden von anderen tyrannisiert und haben die Nase voll.

Warum soll man sich dem Konflikt stellen?

Man stellt sich dem Konflikt erst dann, wenn ihn zu vermeiden schmerzhafter ist, als sich ihm zu stellen, und es angenehmer ist, sich dem Konflikt zu stellen, als ihn zu vermeiden.

Man hat Angst vor dem Konflikt, weil man sich innerlich in schrecklichen Farben ausmalt, was alles passieren könnte. Deswegen kommt es darauf an sich vorzustellen: Welche Folgen wird es haben, wenn ich dem Konflikt aus

dem Weg gehe, und welche, wenn ich ihn durchstehe? Wenn in der Vorstellung die Folgen der Vermeidung schrecklicher erscheinen als die der Konfrontation, dann erst wird man die Konfrontation wagen. Das Wunderbare daran ist, dass man Herr seiner Vorstellungen ist.

Der Autor schlägt vor, tabellarisch zu erfassen, welche Vor- und Nachteile das Austragen beziehungsweise die Vermeidung des Konflikts haben werden.

In der Regel werden die Gründe dafür, den Konflikt auszutragen, überwiegen. Was aber passiert, wenn die Gründe für die Konfliktvermeidung am Ende überwiegen?

So etwas ist möglich. Zum Beispiel, wenn man physische Gewalt fürchten muss oder den Verlust des Arbeitsplatzes, oder wenn es abzusehen ist, dass der Gegner einem danach das Leben zur Hölle machen wird. Die Aufstellung wird einem immerhin klar sagen, ob die Vor- oder Nachteile der Konfliktvermeidung überwiegen, also hat man zumindest Klarheit über diese Frage geschaffen.

Die Angst Schritt für Schritt überwinden

Die Angst vor Konflikten abzuschaffen, ist keine Frage der Entscheidung. Weil Feiglinge den Konflikt aus Angst zu vermeiden versuchen, wächst die Angst mit jedem weiteren vermiedenen Konflikt. Das nennt man negative Rückkopplung. Weil man sich durch die Vermeidung des Konflikts vorübergehend besser fühlt, ist man in diesem Verhalten bestätigt. Deshalb wird man das nächste Mal noch stärker versuchen, ihn zu vermeiden.

Je länger man dieses Konflikt vermeidende Verhalten praktiziert hat, umso länger dauert es auch, es sich abzugewöhnen. Für manche wird das gar nicht möglich sein. Deshalb ist es sinnvoll, es Schritt für Schritt zu versuchen. Man kann sich hierarchische Schritte vornehmen und immer den nächsten vollziehen, vor dem man am wenigsten Angst hat.

Der schnelle Weg

Die meisten Konfliktfeiglinge übertreiben in ihrer Vorstellung die Folgen eines Konflikts. Wenn man sich einmal durchgerungen hat durchzuhalten, verschwinden auch die Folgen, die allein durch die Vorstellungskraft existiert haben. Für diese Methode braucht man allerdings Mut und Ausdauer. Wenn die Selbstdisziplin zum Durchhalten nicht vorhanden ist, nimmt man lieber den Weg Schritt für Schritt.

Wie die persönliche Integrität helfen kann, Konflikten standzuhalten

Das Recht ist wertvoller als der Frieden.

Woodrow Wilson

Alle Wunden der Ehre hat man sich selbst zugefügt.

Andrew Carnegie

Manchmal ist es notwendig, das Richtige zu tun, ungeachtet der Konsequenzen. Denn wenn wir es nicht tun, leiden wir vor allem durch selbst erzeugte Qualen: unter dem Druck des Gewissens.

Die Hauptursachen von Konflikten

Unterschiede der Persönlichkeiten

Sie bestimmen die Herangehensweise an das tägliche Leben. Jeder tut, was er für richtig hält, und das kann sehr verschieden sein. Wenn wir die Verhaltenstypen besser verstehen, begreifen wir, dass Auseinandersetzungen oft nicht aus böser Absicht, sondern aus der Verschiedenheit der Charaktere entstehen.

Charaktertypen

- fokussiert auf Aufgaben und Sachen oder
- fokussiert auf Beziehungen.

Innerhalb der beiden Gruppen gibt es folgende Typen:

- **Dominante:** Das sind die ergebnisorientierten, herausforderungs- und machtorientierten, sie sind gradlinig, streben Selbstständigkeit, Unabhängigkeit von Kontrollen an.
- **Einflussstarke:** Beziehungsorientiert, haben starke Wirkung auf die Menschen, enthusiastische, charismatische Typen.
- **Ausdauernde:** Sie gehen die Dinge mehr methodisch, langsamer an. Loyale, kooperative Typen, die Sicherheit und Stabilität bevorzugen.
- **Gewissenhafte:** Ebenfalls methodische Vorgehensweise, aber mehr auf Dinge denn auf Menschen bezogen. Sie sind analytisch und präzise, achten auf Details.

Alle Typen haben ihre eigenen Stärken und Schwächen. Wenn man ihre Unterschiede erkennt, kann man die Beziehungen zu und unter ihnen normalisieren. Denn es ist offenkundig, dass ihre Herangehensweise an die Wirklichkeit und an Aufgaben völlig verschieden ausfallen wird.

Warum manche nur glauben, dass sie verärgert sind (und es oft gar nicht sind)

Häufig haben Menschen, die den Eindruck vermitteln, sie seien verärgert, ganz andere Emotionen. Vielen fällt es leichter, Ärger zu signalisieren als weichere Gefühle. Das gilt vor allem für Männer, die eher verärgert sind, als dass sie zugeben, verletzt zu sein. Unter dem Ärger können folgende Gefühle verborgen sein:

- Verletztheit
- Scham
- Peinlichkeit
- Frustration
- Angst
- Erniedrigt sein
- Hilflosigkeit

Der Konflikt entsteht, weil die Menschen ihre primären Emotionen ignorieren und stattdessen mit Verärgerung reagieren. Es führt zu weniger konfliktbeladenen Situationen, wenn die tatsächlich zugrunde liegenden Emotionen artikuliert werden.

Die fünf Arten zuzuhören, und warum sie nicht benutzt werden

Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten.

Stephen R. Covey

Wir hören bestenfalls dreißig Prozent von dem, was Leute uns sagen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Arten des Zuhörens. Wenn wir nicht auf die Weise zuhören, wie der Sprecher es erwartet, kommt es zu Konflikten.

Keine dieser fünf Arten ist richtig oder falsch. Es kommt darauf an, die richtige Art in der richtigen Situation zu benutzen. Diese sind:

- anerkennend
 - mitfühlend
 - umfassend
 - kritisch
 - bewertend
- 1) **Anerkennendes Zuhören:** Man hört zu, um das Gesagte zu genießen, zum Beispiel die Darstellung eines Abenteurers oder einen Witz.
 - 2) **Mitfühlendes Zuhören:** Man hört zu, um die sprechende Person zu unterstützen. Das Entscheidende ist das Mitgefühl für den Sprechenden. Der Sprecher braucht Unterstützung, Verständnis, Trost.
 - 3) **Umfassendes Zuhören:** Man hört zu, um die Informationen zu ordnen, zu begreifen. Man möchte die Informationen anwenden, schält den Hauptgedanken heraus und versucht, daraus eine strukturierte Botschaft zu formen.
 - 4) **Kritisches Zuhören:** Man hört zu, um Informationen zu sammeln, man will das ganze Bild erhalten. Das ist kennzeichnend für Lernprozesse, bei denen man das Ziel verfolgt, so viele Informationen wie möglich aufzunehmen.
 - 5) **Bewertendes Zuhören:** Man hört zu, um etwas zu tun, etwas herzustellen oder zu reparieren. Man will auf Grund des Gehörten eine Entscheidung treffen und dann etwas tun.

Oft weiß man nicht, was der Sprechende von einem erwartet. Um nicht falsch zu reagieren, sollte man ihn einfach fragen: Was erwartet er?

Vier Kommunikationsmuster, die unweigerlich zum Streit führen

Ein Beschwichtiger füttert das Krokodil in der Hoffnung, ihn werde es zuletzt fressen.

Winston Churchill

Oft entstehen Konflikte nicht darüber, was man gesagt hat, sondern wie. Die vier möglichen Kommunikationsstile sind:

- kritisch
- rationalisierend
- beruhigend
- zurückziehend

- 1) **Kritischer Diskussionsstil:** Die ihn benutzen, denken, sie seien anderen Menschen überlegen. Sie sind direkt, bewertend, erniedrigend, mögen es, ihre Macht und eigene Wichtigkeit zu zeigen. Dieser Stil kann nicht nur aus vermeintlicher Überlegenheit, sondern auch aus Minderwertigkeitskomplexen entstehen.
- 2) **Beruhigender Diskussionsstil:** Die betreffende Person tut alles, um andere an dem Streit Beteiligte zu beruhigen. Ihre Motivation ist meistens Angst, sie versucht, die anderen zu beschwichtigen, auch um den Preis von deren Würde und Ehre. Während sie glauben, dem Zorn des anderen so entgehen zu können, verewigen sie den vorliegenden Konflikt, indem sie verhindern, dass die strittigen Punkte offen angesprochen werden. Oft erreichen sie das Gegenteil, indem sie die Wut der Streitenden auf sich ziehen.
- 3) **Rationalisierender Diskussionsstil:** Rational zu sein ist eine gute Sache – bis zu einem bestimmten Grad. Aber diese Menschen haben meist gar kein Verständnis für Emotionen, zumal sie sich für überlegen halten. Sie versuchen, die emotionale Diskussion zu vermeiden, indem sie sofort zur Problemlösung übergehen wollen. Auch diese Menschen haben Angst, verstecken sie aber hinter ihrer Rationalität.
- 4) **Zurückziehender Diskussionsstil:** Ist im Grunde die Vermeidung des Konflikts. Man kann behaupten, dass gar nichts los sei, obwohl man aufgebracht ist. Dabei garantiert man, dass der Grund des Konflikts niemals angesprochen werden kann. Sinnvoll ist es, sich zurückzuziehen, wenn man dem Gegenüber die Gelegenheit bieten will, wieder normal zu werden. Aber meistens ziehen sich die Menschen zurück, weil sie sich hilflos fühlen und verzweifelt sind.

Kommunikation auf gleicher Augenhöhe

Das ist die Methode, die hilft, den Konflikt zu lösen. Dieser Stil ist respektvoll, aufrichtig, ehrlich, wird von gleich zu gleich geführt. Man wird verletzt, und das durchzuhalten ist sehr schwer.

Verabsolutieren Sie Ihre Position nicht

Konflikte eskalieren, wenn Menschen davon überzeugt sind, ihre Ziele nur auf einem einzigen Wege erreichen zu können. Wenn dann beide je eine einander widersprechende Position vertreten, ist eine positive Lösung unwahrscheinlich.

Es kann ein großer Unterschied bestehen zwischen einer Position und dem Interesse. Die Position ist die Art und Weise, wie man erreicht, was man will.

Ein Beispiel: Wenn die Ehefrau, die sich vernachlässigt fühlt, sagt, ich will mich scheiden lassen, dann ist die Drohung mit der Scheidung der Weg, wie sie durchsetzen will, dass sich ihr Mann mehr um sie kümmert. Das gleiche Phänomen liegt vor, wenn ein Chef einem faulen Mitarbeiter mit Kündigung droht. Er will ihm nicht unbedingt kündigen, er will, dass dieser mehr oder besser arbeitet.

Die Rolle des Egoismus

Egoisten akzeptieren nur eine Sicht der Welt – nämlich ihre eigene. Sich um sich selbst zu kümmern, ist dagegen ganz natürlich und die Bedingung für ein erfülltes Leben. Nur wenn die Sorge um sich selbst auf Kosten anderer geht, sollte man prüfen, ob es sich um Egoismus handelt. Mancher Egoismus ist offenkundig. Aber es gibt auch den subtilen Egoismus, der in Form von emotionaler Verletztheit daherkommt. Indem man sich verletzt zeigt, erpresst man sein Gegenüber. Das kommt in der heutigen übertherapierten Gesellschaft nur allzu häufig vor.

Der so genannte gesunde Menschenverstand

Wenn einer uns auffordert, doch den gesunden Menschenverstand zu benutzen, müsste man ihn fragen: „Welchen denn, deinen oder meinen?“ Irrationale Gedanken, die nicht bewusst gedacht werden, können die Wahrnehmung beeinflussen. Was können irrationale Gedanken bewirken?

- Sie können unser Verhalten so beeinflussen, dass wir unbewusst andere einladen, uns zu übervorteilen.
- Sie können uns in Panik versetzen beim ersten Zeichen eines Konflikts und uns veranlassen, ihn um jeden Preis zu vermeiden,
- oder umgekehrt, Leute in Aufregung versetzen, obwohl sie gar keinen Grund haben, sich aufzuregen.
- Und selbst wenn sie einen Grund zur Aufregung haben, wird der Konflikt verschlimmert, weil er übertrieben emotional gehandhabt wird.

Formen irrationaler Gedanken

Wer ein geringes Selbstwertgefühl hat, lädt unbewusst die anderen ein, ihn zu erniedrigen oder respektlos zu behandeln. Nicht jede schlechte Behandlung entspringt der Einladung dazu, und das entschuldigt denjenigen, der einen schlecht behandelt, nicht im Geringsten. Trotzdem kann es helfen, wenn man von den anderen den gleichen Respekt erwartet, mit dem man sie behandelt.

Eine andere Form irrationaler Gedanken ist, wenn man die Handlungen von Personen auf Grund von Annahmen von vornherein als negativ interpretiert. Ein Beispiel: Ein führender Manager interpretiert die Abwesenheit eines Mitarbeiters als Frechheit oder Sabotage. Später stellt sich heraus, dass dieser in einen schlimmen Autounfall verwickelt war.

Übertriebene Reaktionen auf Konflikte lassen sich im Straßenverkehr beobachten. Der Konflikt eskaliert, wenn der andere nicht auf die Ursache des Konflikts, sondern auf die Emotionen des Gegenübers reagiert.

Mittel und Techniken zur Handhabung von Konflikten

Es ist richtig, dass es andere Menschen sind, die einen verletzen. Sie sind für die Verletzungen verantwortlich, aber nur wir selbst sind dafür verantwortlich, wie mit der Verletzung umgegangen wird.

TruthTalk (Wahrheitssprech)

TruthTalk ist ein Fragebogen, der helfen soll, unsere Empfindungen und die Wirklichkeit voneinander zu trennen. Denn Empfindungen können so machtvoll sein, dass sie als die Wirklichkeit erscheinen.

Es gibt die Angewohnheit des negativen Selbstgesprächs. Diesen negativen Kreislauf zu durchbrechen, ist entscheidend für die Veränderung alter Angewohnheiten. Wenn allerdings jemand dreißig Jahre lang sich selbst gesagt hat: „Ich bin ein Versager“, wird sich nicht viel ändern, wenn er zwei Wochen lang wiederholt: „Ich bin erfolgreich.“

TruthTalk ist eine Tabelle, deren Ausfüllen helfen soll, die Wirklichkeit über den Konflikt und über sich selbst zu erfahren.

Die einzelnen Fragen richten sich auf folgende Themen:

- 1) **Der Auslöser Ihrer Reaktion:** Wichtig, hier nur Fakten einzutragen. Mein Boss ist ein Blödmann, ist kein Fakt. Mein Boss hat mich heute angebrüllt, ist einer.
- 2) **Denkweise:** Hier wird die eigene Wertung des Vorfalls eingetragen. Was hat einen dabei aufgeregt? Wichtig ist es, nicht in Frageform einzutragen. Fragen verdecken negative Aussagen. Wenn ich frage: „Liebt er mich wirklich?“, so gehe ich davon aus, dass er es nicht tut.
- 3) **Gefühle beim Konflikt:** Was habe ich gefühlt?
- 4) **Verhalten beim Konflikt:** Was habe ich getan?
- 5) **Wahrheitstest:** Prüfen Sie, ob das, was Sie sich selbst sagen, wirklich vollständig wahr ist.
- 6) **Strategischer Test:** Prüfen Sie, ob das, was Sie fühlen und denken, Ihnen wirklich dient. Es ist schrecklich selbstzerstörerisch, sich Dinge zu sagen, die einem nicht helfen. Wenn wir in TruthTalk uns selbst positive Dinge sagen, so ist das etwas anderes als das so genannte Positive Denken. Es nützt nichts, wenn man sich selbst sagt: „Ich bin der beste Mitarbeiter der Abteilung“, wenn man weiß, dass man kurz vor dem Rauschmiss steht.
- 7) **Die neue Denkweise:** Hier kommt es darauf an, eine neue Feststellung zu finden, die sowohl positiv als auch wahr ist. Wenn man Erfolg haben will, muss man die alte negative Feststellung mit großer Entschlossenheit attackieren.
- 8) **Produktive Antwort:** Hier geht es mehr um Handlungen als um Gedanken. Wenn Ihre Gefühle ein wenig ruhiger sind, ist die Chance größer, dass die Handhabung des Konflikts hilfreich und produktiv sein wird.
- 9) **Die Chance für eine Herausforderung:** Fühlen Sie sich ermutigt, im Problem eine Herausforderung zu sehen, über die unmittelbare Lösung des Konflikts hinaus.

Die Beziehung zwischen Wünschen, Fairness und Integrität

Die eigene Integrität zu bewahren bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die eher der Persönlichkeit entsprechen, die man zu werden bestrebt ist, als der automatischen Reaktion oder dem, was andere für eine faire Reaktion halten würden.

Effektive Konfliktlösung beruht auf drei Elementen, die aufeinander aufbauen: Wünsche äußern, fair bleiben und eine integre Antwort geben.

- 1) Viele, die Konflikte meiden, machen nicht einmal den ersten Schritt: Sie sagen anderen nie, was sie wirklich wollen. In jeder Beziehung ist aber entscheidend, die eigenen Wünsche mitzuteilen.
- 2) Hundertprozentige Fairness ist nicht möglich. Aber in einer zwischenmenschlichen Beziehung muss es möglich sein zu diskutieren, wer was für fair hält.
- 3) „Die eigene Integrität zu bewahren bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die eher der Persönlichkeit entsprechen, die man zu werden bestrebt ist, als der automatischen Reaktion oder dem, was andere für eine faire Reaktion halten würden.“

Durchsetzungsfähigkeit für Feiglinge

Es gibt zwei Arten von Durchsetzungsfähigkeit, mit der Konfliktfeiglinge ein Problem haben: der mitfühlende Mut und der Kampf um Fairness.

- 1) **Der mitfühlende Mut:** Den braucht man, wenn man jemandem eine unangenehme Wahrheit mitteilen muss und man weiß, es wird den anderen aufbringen oder ärgern. Es gibt viele Ausreden, warum man solche unangenehmen Wahrheiten anderen nicht mitteilen will. Letztlich geht es aber immer um das eigene Wohlbefinden, das man für wichtiger hält als die Ehrlichkeit einem Freund gegenüber.
- 2) **Der Kampf um Fairness:** Grundsituation: Wenn ein Freund einen selbst enttäuscht hat, ist es schwer, ihm zu sagen, dass man etwas anderes erwartet hätte. Um eine durchsetzungsfähige Antwort zu geben, können folgende Schritte unternommen werden:
 - Bewerten Sie die Rechte beider Seiten.
 - Wenn nicht sofort reagiert werden muss, verabreden Sie sich zu einem Zeitpunkt und an einem Ort, der nicht bedrohlich erscheint.
 - Tragen Sie beim Gespräch vor, welche Konsequenzen der Konflikt für Sie hat.
 - Drücken Sie Ihre Gefühle in Ich-Form aus.
 - Tragen Sie Ihren Wunsch respektvoll, aber direkt vor.
 - Führen Sie sowohl die negativen als auch die positiven Konsequenzen auf, die die Reaktion Ihres Gegenübers haben kann.

Durchsetzungsfähigkeit ist nicht gleich Aggressivität. Der Aggressive beachtet nur die eigenen Rechte, bringt die Angelegenheit auch unter erniedrigenden Umständen aufs Tapet, ist emotional und angreifend, fordert statt zu bitten, formuliert die negativen Konsequenzen als Drohung.

Die zehn Fehler, die man gegenüber aufgebrachtten Leuten begehen kann

Wenn Sie mit einem Prozent einverstanden sind, ist es wichtig, dass Sie es zu einhundert Prozent sind.

- 1) **Defensive Reaktion:** Beinhaltet auch Verärgerung. Man wird passiv, reagiert statt zu agieren. Meistens wird der Konflikt dadurch noch schlimmer.
- 2) **Beschwichtigen:** Man will nur beruhigen statt einer echten Entschuldigung. Bestätigt den Tyrannen in seinem Verhalten.
- 3) **Fehlender Gleichschritt:** Die spontane Reaktion ist meistens, die Stimme zu senken. Hilft wenig, weil es den Eindruck erweckt, man würde den anderen nicht verstehen. Besser ist, die gleiche Lautstärke und Diktion aufzunehmen.
- 4) **Jemanden zu verstehen ist etwas anderes, als mit ihm einverstanden zu sein:** Achten Sie darauf, dass Sie vollständig verstanden haben, wo das Problem liegt, bevor Sie antworten.
- 5) **Die verbale und die nonverbale Botschaft stimmen nicht überein:** Man vertraut den nonverbalen Botschaften stärker, man glaubt immer der negativsten unter den Botschaften.
- 6) **Man hört im falschen Zuhör-Stil zu.**
- 7) **Man konzentriert sich auf Details statt auf das Wesentliche.**
- 8) **Man bestätigt nicht, dass man verstanden hat, was die andere Person will.**
- 9) **Das 100+1-Prinzip wird nicht angewendet:** Zuerst über das eine Prozent sprechen, mit dem man einverstanden ist, und erst dann über die 100 Prozent, in denen man anderer Meinung ist.
- 10) **„Aber“ an der falschen Stelle:** Das Wörtchen „aber“ löscht alles aus, was davor kam. Beispiel: „Entschuldige, dass ich wütend geworden bin,

aber du hast mich wirklich verletzt“, ist nicht so gut wie: „Du hast mich verletzt, aber ich entschuldige mich.“

Der Angst ins Auge schauen

So lange wie Sie den Konflikt oder Ihre Angst davor als einen Tyrannen, eine gefährliche Macht oder als einen Aggressor sehen, werden Sie das Opfer sein. Doch wenn Sie den Konflikt oder Ihre Angst davor als etwas sehen, was einfach existiert, wird sich Ihr Verhältnis dazu ändern.

Es kann durchaus passieren, dass all die Techniken zu schwach sein werden, um Ihre Angst vor dem Konflikt zu zerstreuen oder zu bewältigen. In diesem Fall ist das Beste, Ihrer Angst ins Auge zu sehen, sie nicht als gut oder schlecht zu werten, sondern als etwas zu begreifen, was einfach existiert. Das Merkwürdige ist, wenn man die Angst einmal akzeptiert hat, verliert sie die Kontrolle über einen. Wenn Sie akzeptiert haben, dass Sie Ihre Angst nicht verscheuchen können, werden Sie weniger gestresst sein. Wenn man sich damit abgefunden hat, die Angst auszuhalten, wird sie erstaunlicherweise schwächer. Man muss nicht flüchten, man braucht sich nicht zu verstecken. Man hat einfach Angst. Und das war es dann auch.

Konfliktmanagement

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

Von Gerhard Schwarz

Gabler Verlag - 403 Seiten (7. Auflage 2005)

ISBN: 3-409-79605-3

Executive Summary

Konflikte sind lösbar

Konflikte sind weder ein Fehler noch eine unnötige Störung in zwischenmenschlichen Beziehungen und Organisationen (Unternehmen beispielsweise). Vielmehr sind Konflikte unbedingt für die Weiterentwicklung eines Menschen hin zu einer Persönlichkeit notwendig. In Organisationen sind Konflikte für Weiterentwicklungen unabdingbar. Untersuchungen haben ergeben, dass Gruppen, in denen es zur Autorität jeweils eine Gegenposition gibt, insgesamt erfolgreicher sind als Gruppen, die sozusagen unbedenken ihrem Führer folgen. Kontroverse Positionen zwingen die Gruppenmitglieder darüber nachzudenken, wer Recht hat. Deshalb gilt: Je mehr Widersprüche eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, sich also umso rascher an Umweltveränderungen wie neue Technologien anpassen. Der erfolgreiche Manager der Zukunft ist in Konfliktsituationen weniger der Entscheider als der Begleiter bei dem Lernprozess hin zu einer Konsenslösung bei Konflikten.

Es gibt eine Vielzahl von Konflikten – von Organisations-, über Rollen- bis hin zu Strukturkonflikten. Vier Grundkonflikte bilden die Wurzeln aller Konflikte: Leben versus Tod, Individuum versus Gruppe, Junge versus Alte und männliches versus weibliches Prinzip. Jeder Mensch löst diese Konflikte, deren Wurzeln in die ersten Lebensjahre zurückreichen, auf unterschiedliche Weise. Dadurch wird er geprägt. Es gibt also eine individuelle Konfliktgeschichte. Sich über diese Konfliktgeschichte bewusst zu werden, erhöht den Handlungsspielraum einer Person, weil sie der eigenen Prägung durch vier Grundkonflikte nicht mehr bedingungslos ausgeliefert ist:

Über den Autor

Dr. Gerhard Schwarz ist Universitätsdozent für Philosophie an der Universität Wien und für Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt. Schwarz arbeitet seit Anfang der sechziger Jahre auf den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik und Konfliktmanagement, befasst sich mit mehrdimensionaler Ursachenforschung und Crosscultural-Projekten. Er ist Berater renommierter Unternehmen, vor allem in Deutschland und Österreich. Seit dem Jahr 2001 ist Schwarz Moderator der ORF-Sendung „Philosophicum“ und präsentiert Dokumentationssendungen.

Über das Buch

Das Thema

Konflikte treten in privaten Zweierbeziehungen oder Familien ebenso auf wie in hierarchischen Organisationen, beispielsweise in Unternehmen. Dabei gibt es insbesondere vier Grundkonflikte, mit denen sich der Mensch auseinandersetzen muss.

Das Problem

Sind Konflikte nur ein Fehler oder eine Störung des gewohnten Tages- oder Betriebsablaufs? Was sind die Wurzeln der Konflikte? Welche gibt es? Und wie können Konflikte gelöst werden?

Konflikte entstehen durch widersprüchliche Interessen. Sie werden von unterschiedlichen Menschen oder Menschengruppen vertreten, die allerdings aufeinander angewiesen sind. In hierarchisch aufgebauten Organisationen wie Unternehmen treten Konflikte durch die Unterscheidung von Über- und Untergeordneten seltener offen zu Tage. Denn erfahrungsgemäß ist es einem Vorgesetzten sehr wichtig, dass eine Gruppe, beispielsweise eine Abteilung, eine Einheit darstellt. Unterschiede stören nach gängiger Meinung nur den Betriebsablauf, aufbrechende Konflikte werden traditionell als Führungsschwäche abklassifiziert. Zudem fühlen sich Vorgesetzte meist durch Konflikte gestört. Werden allerdings die Konflikte nicht gelöst, kann es zu Fehlentwicklungen kommen, wie beispielsweise zu dem Kampf zwischen zwei Abteilungen in einem Unternehmen. Nicht mehr der Wettbewerber auf dem Markt wird bekämpft, sondern der vermeintliche Konkurrent im eigenen Haus eine Etage höher.

Viele Organisationen reglementieren und sanktionieren abweichende Meinungen derartig stark, dass sich niemand mehr traut, seine anders geartete Meinung dem jeweiligen Vorgesetzten oder der Gruppe öffentlich oder auch nur in kleiner Gruppe zur Kenntnis zu bringen. Die Ruhe, die man hier vorfindet, ist aber dann eher eine Friedhofsruhe als Harmonie.

In vielen Organisationen geht die Konfliktaversion so weit, dass abweichende Positionen sogar sanktioniert werden; niemand traut sich mehr, seine Meinung dem jeweiligen Vorgesetzten oder der Gruppe öffentlich oder auch nur in kleiner Gruppe vorzutragen: Die Ruhe, die man hier vorfindet, ist aber dann eher eine Friedhofsruhe als Harmonie. Ein Beispiel: Der Generaldirektor wollte zwar von den Geschäftsleitungsmitgliedern ihre Meinung zu einem wichtigen Projekt während einer Sitzung hören. Aber diese gingen in einer Sitzungspause zu seiner Sekretärin, um sie nach der Meinung des Generaldirektors auszuhorchen. Entsprechende Zustimmung erfuhr der Generaldirektor in der Sitzung.

Eine sinnvolle Entscheidung beispielsweise über ein Projekt ist aber erst dann möglich, wenn alle unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen, auch die kritischen, tatsächlich ausgesprochen sind, sozusagen auf dem Tisch liegen. Fehlen wichtige Aspekte, dann hat eine Entscheidung nicht genug Realitätsbezogenheit. Und sie kann dann im Rahmen der Durchführung von den Andersdenkenden hintertrieben werden. Deshalb liegt das Wesentliche im Umgang mit Konflikten und Widersprüchen darin, sie rechtzeitig zur Sprache zu bringen und austragen zu lassen. Spätestens beim Kontakt mit dem Kunden treten sie wieder zu Tage. Denn ungelöste Konflikte haben die unangenehme Eigenschaft, immer wieder aufzutauchen.

Die vier Grundkonflikte Leben versus Tod, Individuum versus Gruppe, Junge versus Alte und männliches versus weibliches Prinzip können nicht beseitigt werden. Sie dürfen weder geleugnet noch eliminiert werden, weil das den Bestand der Menschheit gefährden würde. Jede soziale Ordnung kann auch daran gemessen werden, wie gut sie mit diesen vier Grundkonflikten umgeht.

Die Grundkonflikte

Der persönliche Konflikt ist das Lebenselixier der Persönlichkeitsentwicklung. Ohne persönliche Konflikte durchgemacht zu haben, wird niemand zu einer Persönlichkeit. Innere Konflikte wurzeln in der individuellen Vergangenheit, primär in der Prägung während der ersten Lebensjahre. Hinzu kom-

men Konflikte aus der Funktion, die eine Person in der Arbeitswelt und im privaten Bereich innehat. Es gibt also eine individuelle Konfliktgeschichte. Sich dieser Konfliktgeschichte bewusst zu werden, erhöht den Handlungsspielraum einer Person, weil sie der eigenen Prägung durch vier Grundkonflikte nicht mehr bedingungslos ausgeliefert ist:

- **Leben versus Tod oder Urvertrauen versus Urmisstrauen:** Diese Konfliktstufe durchlebt ein Mensch von der Geburt bis etwa zum vierten Lebensmonat. Die Trennung von der Mutter löst Überlebensängste aus und prägt das Urvertrauen oder das Urmisstrauen. Dadurch entsteht die Prägung zu mehr oder weniger Selbständigkeit oder Abhängigkeit von anderen Menschen und somit ein erstes Konfliktverhaltensmuster.
- **Individuum versus Gruppe:** Der zweite Entwicklungsschub vollzieht sich bis etwa zum zweiten Lebensjahr. Parallel zur Entwöhnung von der Mutterbrust und der Entwicklung der Motorik baut sich eine Beziehung zur Umwelt auf. Sie geschieht durch die Reaktion der Außenwelt auf das Tun des Babys, indem ihm Zustimmung gegeben oder Verbote ausgesprochen werden. Die Fähigkeit zum Umgang mit Konflikten wird gefestigt.
- **Junge versus Alte:** Im zweiten bis vierten Lebensjahr wird die Kontrolle über die Körperfunktionen übernommen. Damit beginnt der Eintritt in die soziale Gemeinschaft, für die die Beherrschung der Körperfunktionen als Voraussetzung angesehen wird. Der Widerspruch Selbstbestimmung versus Fremdbestimmung beginnt, vor allem die Prägung der Persönlichkeit hinsichtlich Unterordnung versus Autonomie.
- **Männliches versus weibliches Prinzip:** Vom vierten bis siebten Lebensjahr folgt die Entdeckung des Geschlechts. Die Persönlichkeit erfährt den Konflikt Narzissmus versus Selbstaufgabe bis hin zur Selbstverleugnung.

Die Konfliktarten

Die Zahl der Konfliktarten ist so groß wie die der unterschiedlichen, an einem Konflikt beteiligten Personen:

- **Konflikte von Paaren:** Konflikte entstehen im Wesentlichen aus dem notwendigen Widerspruch zwischen Individuum und Paar und damit dem Problem, inwieweit Entscheidungen den Interessen beider Partner entsprechen und welchen Einfluss jeder Einzelne auf sie nehmen kann.

- **Distanzkonflikt:** Stimmt die Distanz zu Personen nicht, entstehen Konflikte. Haben beispielsweise in Unternehmen Vorgesetzte zu allen Mitarbeitern einen persönlichen Kontakt, können Konflikte im Vorfeld aus dem Weg geräumt werden. Ist der Kontakt hingegen zu einzelnen Personen zu eng, kann bei anderen Gruppenmitgliedern Eifersucht entstehen.
- **Entwicklungskonflikte:** Aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen passen Personen nicht mehr zusammen.
- **Transaktionskonflikt/Kommunikationskonflikt:** Sie treten bei gestörten Kommunikationsabläufen zwischen Menschen auf. Konkret entstehen sie, wenn Transaktionen oder Kommunikationsvorgänge an eine der drei Ich-Instanzen – Kind-Instanz, Erwachsenen-Instanz und Eltern-Instanz – gerichtet sind und vom Empfänger von einer anderen Instanz aufgenommen werden. Ein Beispiel: In einem Unternehmen nimmt klassischerweise der Chef eine Eltern-Instanz ein und der Mitarbeiter eine Kind-Instanz, da er vom Vorgesetzten abhängig ist. Der Konflikt entsteht, wenn die Transaktionsebene gewechselt wird, also zum Beispiel Teamarbeit mit dem Chef stattfindet. Danach müssen sich beide Personen auf eine gleiche Instanzebene, die der Erwachsenen-Instanz, begeben.

Konflikte haben also sowohl einen selektiven Sinn, indem sie Unterschiede deutlich machen, als auch den Sinn, Einheit und Einigkeit herzustellen.

- **Rollenkonflikt:** Er entsteht, wenn die gegenseitigen Rollenerwartungen nicht übereinstimmen, die einmal eingeübte Rollenaufteilung sich einseitig verändert, die Rollen getauscht werden, die Rollenzuweisung sich als Konfliktstrategie herausstellt (z. B. ein Himmelfahrtskommando) oder eine mangelnde Rollenkongruenz besteht, also die Person mit der zugewiesenen Rolle nicht einverstanden ist oder sie nicht ausfüllen kann.
- **Dreieckskonflikt:** Diese Konfliktart entwickelt sich, wenn zu einer Paarbeziehung eine dritte Person tritt. Statt zwei treten dann drei Personen in eine Interaktion, was die Beziehung zwischen den ursprünglich zwei Personen verändert. Jede der drei Personen muss nun ihre eigene Position finden und die jeweiligen Bedürfnisse der anderen er- und anerkennen. Dabei kann sich ein Koalitionskonflikt „Zwei gegen einen“ aufbauen oder ein Eifersuchtskonflikt aus dem Gefühl, ausgeschlossen zu sein.
- **Delegationskonflikt:** Er wird durch die Störung der direkten Kommunikation zwischen zwei Menschen hervorgebracht, die nicht mehr direkt, sondern über eine dritte Person kommunizieren. Dabei kommt es fast immer zu Übermittlungsfehlern und zu Missverständnissen. Verstärkt wird der Konflikt vor allem dann, wenn eine dritte Person oder die oberste In-

stanz (Vorgesetzter) ein Interesse daran hat, dass die Kommunikation über sie läuft.

- **Gruppenkonflikt:** Wesentliches Kennzeichen einer Gruppe ist die emotionale Partizipation: In einer Gruppe werden die Mitglieder im Bereich des Emotionalen mehr oder weniger gleichgeschaltet, um eine gemeinsame emotionale Einstellung zu schaffen. Deshalb beschäftigen sich Gruppen zuerst – unausgesprochen – mit Fragen der Gemeinsamkeiten, der Loyalität und der Zugehörigkeit. Es werden zur Festigung der Gruppe Rituale entwickelt und ein Belohnungs- und Strafsystem festgelegt. Untergruppen bedrohen die Einheit. Sie werden je nach Bedrohungsgrad bekämpft. Zu den Gruppenkonflikten gehören auch Territorialkonflikte und Rangkonflikte. Insbesondere die Konflikte über den Rang in der Gruppe und damit der Stellung im Sozialgefüge lösen größte Emotionen aus. Der Rang spiegelt den Wert der Funktionen wider, die ein Individuum für die Gruppe wahrnehmen kann. Insbesondere mit Außenseitern gibt es Konflikte. Sie könnten die Normen oder Regeln der Gruppe in Frage stellen. Bei einer Neuaufnahme muss eine neue Rangfolge definiert werden, dabei werden die Neuen wegen ihrer mangelnden Vertrautheit mit den Regeln oft als Sand im Getriebe verstanden.
- **Organisationskonflikt:** Dieser Konflikt gehört zu den grundlegendsten Konfliktarten. Er findet sich vor allem in hierarchischen Systemen. Gruppen oder Abteilungen können von Natur aus nur schwer kooperieren; sie konkurrieren in der Regel miteinander. Eine Gruppe bietet ihren Mitgliedern alles, was sie zu ihrer sozialen Existenz brauchen. Deshalb können Gruppen zur Kooperation auf Dauer nur durch eine übergeordnete Instanz und mit Hilfe von Zwang gebracht werden.

Der wirklich brauchbare Vorgesetzte ist grundsätzlich ein Doppelverräter: Er ist einer, der den Gegensatz zwischen den Interessen und Bedürfnissen der Gruppe und den Notwendigkeiten des Systems so gut auszubalancieren versteht, dass er immer von beiden Seiten des Verrats bezichtigt wird, aber trotzdem oder vielleicht gerade deswegen auch von beiden das Vertrauen genießt.

- **Doppelmitgliedschaftskonflikt:** Sind Personen Mitglieder zweier verschiedener Gruppen, können sie aus Sicht der Gruppenmitglieder zum Verräter beider Gruppen werden. Dies gilt insbesondere für Vorgesetzte einer Abteilung. Sie werden zum Verräter an der Organisation, wenn sie die vorgegebenen Ziele nicht auftragsgemäß durchsetzen können, und zum Verräter an den Abteilungsmitgliedern, wenn sie zur Zielerreichung Druck aufbauen. Dabei gibt es zwei Arten von Vorgesetzten, die un-

brauchbar sind: diejenigen, die immer nur von einer Seite als Verräter betrachtet werden, also die nur obrigkeitshörig denken und alle Probleme, die von oben kommen, an die Mitarbeiter weitergeben. Sie verlieren die Loyalität der Mitarbeiter, worunter die Produktivität leidet. Und diejenigen, die nur ihren Mitarbeitern gegenüber loyal sind, nicht aber gegenüber der Organisation. Der wirklich brauchbare Vorgesetzte ist daher grundsätzlich ein Doppelverräter: Er ist einer, der den Gegensatz zwischen den Interessen und Bedürfnissen der Gruppe und den Notwendigkeiten des Systems so gut auszubalancieren versteht, dass er immer von beiden Seiten des Verrats bezichtigt wird, trotzdem aber – oder vielleicht gerade deswegen – auch das Vertrauen beider Seiten genießt.

- **Veränderungskonflikt:** Ändert sich die Umwelt für eine Sozialstruktur, in der die Menschen zusammenleben, ist das Normensystem zu ändern. Die Art und Weise, wie Veränderungskonflikte bewältigt werden, ist somit gleichbedeutend mit der Frage, wie Systeme lernen.
- **Strukturkonflikt:** Er bricht auf, wenn eine Personen zwei divergierende Interessensvertretungen übernehmen muss, also beispielsweise sowohl als Chef für den Vertrieb zuständig ist als auch für Forschung und Entwicklung.

Das Wesentliche im Umgang mit Widersprüchen liegt darin, sie rechtzeitig zur Sprache zu bringen und austragen zu lassen.

- **Systemkonflikt:** Dieser Konflikt beruht auf unterschiedlich vorausgesetzten Denkprinzipien (beispielsweise Denkweisen aus zwei unterschiedlichen Kulturkreisen). Selbstverständlichkeiten des westlichen Weltbildes wie die Anwendung der Logik lösen beispielsweise im asiatischen Kulturkreis Widerstand aus.

Der Sinn von Konflikten

Konflikte sind nicht bloße Führungsfehler oder leidige Störungen in Ehe oder Familie, sie sind aus mehreren Gründen sinnvoll. Konflikte sind also nichts Negatives. Im Gegenteil, sie sind für die Weiterentwicklung des Menschen hin zur Persönlichkeit oder eines Unternehmens zu einem wettbewerbsfähigeren Unternehmen unverzichtbar. Würden sie geleugnet oder eliminiert, wäre der Bestand der Menschheit gefährdet. Jede soziale Ordnung kann auch daran gemessen werden, wie gut sie mit Konflikten umgeht. Die Vorteile von Konflikten sind:

- **Konflikte ermöglichen die Entwicklung der sozialen Komplexität:** Durch Streit kommen die Vielfalt und Verschiedenheit von Ansichten und Sachverhalten heraus. Durch Konflikte werden Bedürfnisse und Gegebenheiten differenziert, sodass die Individualität herausgearbeitet wird. Durch die Formulierung von Bedürfnissen entstehen eine größere Breite und Vielfalt der einzelnen Aspekte und Dimensionen. Es entsteht Komplexität.
- **Konflikte garantieren Gemeinsamkeit:** Sonderinteressen müssen sich ab einem bestimmten Punkt dem Allgemeininteresse unterordnen. Denn die allgemeinen Ziele der Gemeinschaft rangieren vor den individuellen Bedürfnissen und Wünschen in der Gesellschaft. Wenn aber die Bedürfnisse des Einzelnen völlig untergehen, entsteht keine Gemeinschaft. Jeder, der von der Gruppennorm abweicht, gefährdet den Gruppenstandard, der die Sicherheit der Gruppe darstellt. So leiten abweichende Haltungen aber auch den unangenehmen Zustand der Verunsicherung ein. Diese Phase muss durch Sicherheit wieder abgelöst werden, die durch die Einheit stiftende Funktion der Konfliktlösung wiedererlangt wird. Bei der Konfliktlösung muss ausgefochten werden, wer Recht hat, wer zur Gruppe gehört und wer so anders ist, dass er zu viel Unsicherheit bringt, sich nicht integrieren lässt und womöglich ausgeschlossen werden muss.
- **Konflikte garantieren Veränderungen:** Das Verhalten muss sich an gravierende Änderungen in der Umwelt (beispielsweise neue Technologien) anpassen. Notwendigen Änderungen der Verhaltensweisen werden sich nicht alle Mitglieder einer Gemeinschaft gleichzeitig anschließen. Aber durch die Notwendigkeit der Anpassung an eine geänderte Umwelt wird eine immer größere Anzahl von Mitgliedern gegen die Tradition Sturm laufen, bis sich die neue Verhaltensweise durchgesetzt hat.

Je mehr Widersprüche eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Umweltveränderungen wie neue Technologien anpassen.

- **Konflikte erhalten die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen:** In vielen Unternehmen bestehen Konflikte zwischen Abteilungen, beispielsweise Produktionsabteilung gegen Verkaufsabteilung. Die Produktion ist der Ansicht, dass die Verkaufsabteilung die Produkte unbedingt im Markt absetzen muss, während die Verkaufsabteilung angesichts rückläufiger Verkaufszahlen das Produkt kritisiert. Eine klassische hierarchische Lösung durch eine Einordnung in eine über- und eine untergeordnete Gruppe löst nicht das Problem, sondern schadet schlimmstenfalls dem Unter-

nehmen, weil die Weiterentwicklung der Produkte und des Vertriebs und damit Wettbewerbsstärkung nicht mehr stattfindet. Untersuchungen haben ergeben, dass Gruppen, in denen es zur Autorität jeweils eine Gegenposition gibt, insgesamt erfolgreicher sind als Gruppen, die sozusagen unbezogen ihrem Führer folgen. Denn kontroverse Positionen zwingen die Gruppenmitglieder, darüber nachzudenken, wer Recht hat. Deshalb gilt: Je mehr Widersprüche eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, sich also um so rascher an Umweltveränderungen wie neue Technologien anpassen.

Wie können Konflikte gelöst werden?

Die gängigsten und erprobtesten Methoden zur Konfliktlösung setzen vor die Bearbeitung des Konflikts eine Analysephase. Sie ist insbesondere notwendig, wenn bei Konflikten Angst, beispielsweise aufgrund einer Außenseiterposition, oder sogar Aggressivität sehr stark im Spiel ist. Dann wird das Verhalten der Beteiligten vor allem vom älteren, nicht-rationalen Gehirnteil bestimmt. Der Mensch fällt dann auf die ursprünglichen Programme wie Flucht und Angriff zurück. Es ist ihm nicht möglich, das Denken sinnvoll einzusetzen. Das Unangenehme und Schwierige an Konflikten ist die sehr starke affektive Aufrüstung bei Konflikten. Dabei geht allmählich die Fähigkeit zur vernünftigen Argumentation verloren. Eine affektive Aufrüstung entlädt sich häufig in einer Kampfszene.

Das Unangenehme und Schwierige an Konflikten liegt vermutlich darin, dass auch bei Konflikten eine sehr stark affektive Aufrüstung stattfindet und in dieser allmählich die Fähigkeit zur vernünftigen Argumentation verloren geht.

Durch die Analyse wird bei den Beteiligten eine innere Distanz zum Konflikt entwickelt. In einem zweiten Schritt muss sichergestellt sein, dass das Vorhandensein eines Konfliktes von den Kontrahenten und den Vorgesetzten überhaupt akzeptiert wird. Gerne werden Konflikte in Organisationen wie Unternehmen an Personen festgemacht. Wenn sich Konflikte beispielsweise in einer Abteilung häufen, dann gilt der Leiter als führungsschwach. Dahinter steht die gängige Meinung: Gute Führungskräfte vermeiden Konflikte, denn Konflikte haben etwas Anrüchiges an sich. Diese Ansicht geht auf die Anfänge hierarchischer Organisationen zurück, die geschaffen wurden, um Konflikte über die Installation einer übergeordneten zentralen Instanz aufzulösen

und so die Kooperation zu gewährleisten. Streitigkeiten mussten von einer höheren Instanz entschieden werden.

Es muss zudem ein „Röntgenbild“ der Sozialstruktur erstellt werden, sodass die wirkliche Rollenverteilung im Sozialgebilde deutlich wird. Oft stimmt das offizielle Organigramm nicht mit der informellen Struktur überein. Beispielsweise hat ein Vorgesetzter zwar nominell das Sagen, aber in Wirklichkeit übt eine Gruppe oder eine einzelne Persönlichkeiten die Macht aus. Jeder Konflikt hat auch eine emotionale Dimension, bei der es zum Beispiel um die soziale Stellung geht. Für das Konfliktmanagement müssen die Unterschiede zwischen rationalen und emotionalen Dimensionen herausgearbeitet werden. Beispielsweise kann ein Problem auf der sachlichen Ebene als gering erscheinen, dahinter steht aber ein emotional großes Problem, weil in einem leistungsorientierten, rationalen Betriebsklima emotionale Interessen und Bedürfnisse unerwünscht sein können. Die Verflechtung von rationalen, emotionalen und sozial gesteuerten Elementen erzeugt eine große Komplexität unserer Kommunikationsprozesse und der damit einhergehenden Konfliktmechanismen.

Mögliche Fragestellungen, die bei der Konfliktlösung zur Anwendung gebracht werden können:

- Was ist der Sachinhalt des Konflikts?
- Welche sachlichen Auswirkungen hat der Konflikt?
- Was ist der emotionale Anteil?
- Welche subjektiven Befindlichkeiten gibt es?
- Was ist der soziale Anteil? Gegen welche (Gruppen-)Normen wird verstoßen?
- Welche Rolle(n) hat jemand aufgrund seiner Zugehörigkeit?
- Welche Interessen vertritt jemand aufgrund seiner Herkunft/Zugehörigkeit/Geschichte?
- Was wird/wurde gesagt, was wird/wurde gemeint, und was kommt/kam tatsächlich beim „Empfänger“ an?

Brauchbare und wirklich haltbare Lösungen bei Konflikten sind meist diejenigen, die von den Konfliktparteien selber gefunden werden. Alle Lösungen, die von Dritten gefunden werden, verlangen eine Unterordnung unter diese dritte Instanz und funktionieren nur im Zusammenhang mit einem Abhängigkeitsverhältnis in einer Hierarchie. Eine Lösung für einen Konflikt zu finden, heißt einen Modus zu finden, in dem der Gegensatz soweit verschwunden ist,

dass die Handlungsfähigkeit von beiden Parteien nicht weiter beeinträchtigt wird. Dafür gibt es sechs Grundmuster:

- **Flucht:** Fluchtverhalten und Aggressionsverhalten kommen fast immer parallel vor und ergänzen einander. Flucht ist nach wie vor das am nächsten liegende, sozusagen ursprünglich-instinkthafte Verhaltensmuster im Falle eines Konflikts. Sie hat Vorteile. So gibt es kurzfristig keine Verlierer. Aber sie ist keine Lösung, sondern nur ein Hinausschieben einer Lösung. Die Flucht lässt keine Weiterentwicklung, keinen Start eines Lernprozesses zu. Wenn keine Fluchtmöglichkeit mehr besteht, werden die Beteiligten zum Kampf gezwungen. Die erste Form des Kampfes ist der Versuch, den Gegner zu vernichten.
- **Vernichtung des Gegners:** Im schlimmsten Fall wird der Gegner vernichtet, wodurch die Weiterentwicklung in einem sehr starken Ausmaß gefährdet wird, da ganz selten ein Gegner nur Unrecht hat.

Konflikte gehen oft auf falsch getroffene Entscheidungen zurück. Grundsätzlich sind Einzelentscheidungen konfliktanfälliger als gemeinsam getroffene Entscheidungen.

- **Unterordnung des einen unter den anderen:** Wenn der Gegner nicht vernichtet wird, kann eine Unterwerfung den Konflikt beenden. In den hierarchischen Systemen ist die Unterordnung institutionalisiert worden. Hier ist von vornherein festgelegt, dass im Konfliktfall die Inhaber der jeweils zentraleren Position gegenüber der Peripherie, also die Oberen gegenüber den Untertanen, im Recht bleiben. Allerdings werden Konflikte häufig nicht gelöst, sondern perpetuiert. Der Untertan wartet auf die Gelegenheit, das Verhältnis umzukehren. Meistens siegt der Stärkere, nicht aber derjenige, der Recht hat.
- **Kooperation der Konfliktgegner durch Delegation an eine dritte Instanz:** Diese Instanz kann vermitteln, eine Lösung herbeiführen und dafür sorgen, dass die beiden Konfliktparteien weiterhin koordiniert werden und über ihn kommunizieren. Diese Instanz versucht meist, das Problem auf eine höhere Ebene zu heben, da sie es von außen beobachtet. Das Prinzip der Transformation eines Problems auf eine höhere Ebene, wo der Gegensatz verschwindet, ist eine der größten Kommunikationserfindungen in der Geschichte der Kulturen. So sind die vier Grundkonflikte in eine fixe Ordnung gekommen: Der Konflikt Kinder/Erwachsene wurde gelöst, indem man grundsätzlich die Menschen in Kinder/Untertanen und Erwachsene/Obere unterteilt. Die Untertanen haben den Oberen zu gehorchen wie Kinder den Erwachsenen. Die Lösung des Konfliktkreises Individuum/Gesellschaft beinhaltet, dass grundsätzlich das Gemeinwohl vor

das Individualwohl gestellt wird. Bedürfnisse und Meinungen des Einzelnen werden nur berücksichtigt, wenn sie mit dem System übereinstimmen. Der Konflikt Tote/Lebende wurde so festgelegt, dass möglichst viele Fragen durch Gesetze und Regeln vorentschieden werden. Die Tradition wird so gesichert. Wer dieses Verhalten besser erlernt, wird in zentrale Positionen gebracht. Der Konfliktkreis Männer/Frauen wird gelöst, indem die Hierarchie grundsätzlich von Männern bestimmt wird. Die schwieriger zu kontrollierende weibliche Emotionalität und Sexualität wird in das Privatleben geschoben. Die Männer sind leichter auf sachliche und rationale Ordnungen zu verpflichten. Diese Delegationsmethode setzt aber voraus, dass es im jeweiligen Konfliktfall eine richtige und eine falsche Lösung gibt und die angerufene höhere Instanz auch die richtige Lösung findet. Stimmt eine der beiden Voraussetzungen nicht, sind Konflikte durch Delegation nicht zu lösen.

Jeder Konflikt hat nicht nur eine sachliche Komponente, also ein bestimmtes Problem, das dem Konflikt zugrunde liegt. Jeder Konflikt hat auch eine emotionale Dimension, bei der es um die soziale Stellung geht.

Allerdings ist nicht die Delegation der Verantwortung und damit Macht an einen Dritten das Ziel der Konfliktintervention, sondern die Erhöhung der Selbstkompetenz bei der Lösung von Konflikten. Die Fähigkeit, Lernprozesse zu initiieren, die auch in Zukunft richtiges Austragen von Konflikten ermöglichen, statt nur Entscheidungen in Konfliktsituationen zu treffen, wird in Zukunft verstärkt zu den Eigenschaften von Führungskräften in der Hierarchie gehören.

- **Kompromiss:** Er liegt vor, wenn in einem bestimmten Bereich eine Teilvereinbarung erzielt werden kann. Wesentlich ist, dass die Vereinbarung wichtige oder große Teile des kontroversen Inhalts betrifft. Bei faulen Kompromissen, bei denen die wichtigsten kontroversen Themen ausgeklammert sind, taucht der Konflikt wieder auf. Allerdings ist ein Kompromiss eine Teilvereinbarung und damit natürlich auch ein Teilverlust, weshalb das eigentliche Ziel des Kompromisses der Konsens ist.

Die Fähigkeit, nicht nur Entscheidungen in Konfliktsituationen zu treffen, sondern Lernprozesse zu initiieren, die auch in Zukunft das richtige Austragen von Konflikten ermöglichen, wird in Zukunft verstärkt zu den Eigenschaften von Führungskräften in der Hierarchie gehören.

- **Konsens:** Die Suche nach dem Konsens hat nur dann Sinn, wenn die bisher aufgezählten Methoden versagt haben. Das liegt vor, wenn nicht nur emotional, sondern auch sachlich den Axiomen der Logik widersprochen

wird. Ein Beispiel dafür ist die steigende Selbständigkeit von Mitarbeitern. Die Anforderungen nehmen zu, aber gleichzeitig muss die Hierarchie gewahrt bleiben. Der Konflikt kann durch einen Konsens gelöst werden, der einen Lernprozess voraussetzt. Dabei werden die Stadien Kampf und Kompromiss durchlaufen, wobei allerdings die Kontrahenten am Ende erkennen, dass sie gar nicht mehr so verschieden sind. Dann ist Raum geschaffen, um aus den Gegensätzen eine neue Ordnung zu bilden. Dieser dialektische Lösungsprozess kann beschleunigt oder verlangsamt werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Manager der Gegenwart. Weniger Fachwissen und immer mehr Managementwissen zeichnen ihn aus. Denn er muss in den unterschiedlichen Phasen des Lernprozesses intervenieren. Er darf nicht eine Seite stützen, um nicht den Eindruck zu erwecken, dass der Konflikt durch einen Kampf lösbar sei. Er muss die Verschiedenheit der Standpunkte unterstützen, damit ein brauchbarer Kompromiss gefunden werden kann. Um einen haltbareren Konsens zu erreichen, muss sich der Manager davor hüten, zu früh eine Formel für die Synthese anzubieten.

Sitzt eine Partei im Panzer und die andere am Verhandlungstisch, wird immer zunächst die im Panzer gewinnen. Eine Konsens-Lösung ist nur dann möglich, wenn auch der andere Konfliktpartner einen Konsens sucht.

Entscheidend ist nicht die Frage, wer Recht hat, sondern wie die Kontrahenten in einen Entwicklungsprozess gebracht werden können. Dazu müssen die beiden Konfliktparteien auf derselben Stufe stehen. Anders gesagt: Sitzt eine Partei im Panzer und die andere am Verhandlungstisch, wird immer zunächst der Panzer gewinnen. Konsens ist nur dann möglich, wenn auch der andere Konfliktpartner einen Konsens sucht. Solange aber jemand große Vorteile daraus zieht, dass er auf einer Konfliktstufe verharrt, gibt es für ihn keinen Anreiz, sich auf eine höhere Stufe der Konfliktlösung einzulassen. Jemanden dazu zu bewegen, sich auf andere Formen der Konfliktlösung einzulassen, gelingt nur, wenn man die Nachteile einer Lösung größer macht als die Vorteile. Erst das Bewusstseins des Risikos lässt die nächste Stufe erklimmen. Zu den Illusionen gehört es dabei zu denken, dass es besser ist, sich an die Regeln zu halten, weil das Gute schon siegen wird. Denn es kann sein, dass der Kontrahent diese Norm nicht anerkennt. Entscheidend ist also die Abschätzung der eigenen Stärke, um überhaupt Konflikte austragen zu können.

Kapitel 3

Das Verhältnis zum Alltag

Einleitung

Lernen Sie von Sisyphos!

Die Arbeit, der Beruf ist der Aspekt des Lebens, durch den sich die Menschen am häufigsten definieren. Ein guter Job, eine führende Position, der Erfolg des eigenen Unternehmens sind mehr als billige Prestigeattribute. Das Erreichte im Beruf bestimmt die Selbstachtung und die Achtung, die einem in der Gesellschaft entgegengebracht wird. Und doch streben die meisten Menschen darüber hinaus nach etwas Höherem, nach einem Sinn ihrer Tätigkeit, der über das verdiente Geld und die Position im Unternehmen hinausweist. In den hier folgenden fünf Büchern wird es nicht nur darum gehen, wie man im Beruf Erfolge erreicht, sondern auch um die Frage, für welche höheren Ziele es lohnt, sich einzusetzen. Der eingangs zitierte Essay des französischen Schriftstellers Albert Camus behandelt die Sinnfrage in exemplarischer Weise.

„Liebe Seele, trachte nicht nach dem ewigen Leben, sondern schöpfe das Mögliche aus.“ Dieses Zitat des großen griechischen Lyrikers Pindar hat Albert Camus seinem literarischen Essay „Der Mythos des Sisyphos“¹ vorangestellt. Das Zitat enthält in einem Satz den Kerngedanken des Essays, der die Frage der Arbeit auf einer grundsätzlichen, man könnte sagen, absoluten Ebene behandelt. Denn darin geht es um nichts weniger als den Sinn des Lebens, um die Frage, ob sich das Leben, also jegliche Arbeit, lohnt.

Camus bezeichnet die menschliche Existenz als absurd, weil am Ende des Lebens der Tod steht, der alle höheren Ziele nicht nur in Frage stellt, sondern zunichte macht. Damit ist auch jede tagtägliche Arbeit sinnlos. Dieser Gedanke, der Camus sein ganzes Leben hindurch beschäftigte, ist der Ausgangspunkt des „Mythos von Sisyphos“.

Sisyphos ist von den Göttern dazu verurteilt, tagein, tagaus einen Felsblock auf einen Berg hinaufzuwälzen. Er muss die Arbeit immer wieder aufs Neue verrichten, denn der Felsblock rollt jedes Mal wieder ins Tal hinunter. Sisy-

¹ Albert Camus: Der Mythos des Sisyphos, übersetzt von Vincent von Wroblewsky, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg (6. Auflage 2004)

phos' Arbeit ist Strafe. Sein Verbrechen ist die „Verachtung der Götter, sein Hass gegen den Tod und seine Liebe zum Leben“. In den Augen der Götter ist offensichtlich die höchste Strafe, die ein Mensch erhalten kann, bis in alle Ewigkeit ein Tun auf sich nehmen zu müssen, das keinen Sinn hat.

Sisyphos ist natürlich ein Symbol. Er steht zunächst für den „Dämmerzustand“ des Menschen, der die Absurdität seiner Existenz noch nicht begriffen hat. In dem Moment jedoch, in dem er sie hinterfragt, wird ihm die ewige Wiederkehr des immer Gleichen, die Sinnlosigkeit jeder Anstrengung bewusst. Doch Sisyphos bleibt auf dieser Stufe nicht stehen.

Den Widerspruch zwischen dem Wunsch nach ewigem Leben und somit nach der Sinnhaftigkeit der Existenz auf der einen und der sinnentleerten täglichen Qual auf der anderen Seite kann er zwar nicht aufheben. Aber er kann mit ihm leben. Er begreift seine Grenzen, sieht seinem Schicksal ins Auge. Seinem Tun verlangt er keinen höheren Sinn mehr ab, er erwartet nicht mehr, dass der Stein eines Tages auf dem Berg oben liegen bleibt. Er identifiziert sich vielmehr mit der einzelnen Aufgabe, verschmilzt fast mit dem Felsblock. „Ein Gesicht, das sich so nahe am Stein abmüht, ist selber bereits Stein“, heißt es in dem Essay.

Sisyphos hat sein Leben selbst in die Hand genommen, seine Qual beendet, indem er in der Gegenwart zu leben beschließt. Das Bewusstsein erhebt ihn über sein Schicksal und macht ihn stärker als der Fels. Denn er lebt nach Regeln und Zielen, die in ihm selbst liegen.

So endet der Mythos des Sisyphos mit den Sätzen: „Der Kampf gegen die Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen.“

Camus' Essay ist in den Jahren 1940 bis 1941 entstanden, einer Zeit, die nicht nur für die meisten in Europa, sondern auch für Camus selbst von Schicksalsschlägen gezeichnet war. Wegen einer schweren Erkrankung musste er seine wissenschaftliche Laufbahn vorzeitig beenden, seine Ehe ging in die Brüche, und auch der Versuch, sich der Sache der Arbeiterklasse zu verschreiben, endete schließlich mit einer tiefen Ernüchterung: Nach nur einjähriger Mitgliedschaft trat er aus der Kommunistischen Partei aus. So markierte die Niederschrift des Mythos für ihn persönlich die Trennung von höheren Zielen jedweder Art und die volle Identifikation mit seiner Existenz als Schriftsteller. Ein Biograf Camus' schrieb dazu in Anlehnung an Sisyphos: „Man muss sich Camus glücklich vorstellen – wenn er ein Manuskript beendet hat oder sich an ein neues macht. Sisyphos wälzt seinen Felsen, steigt den Berg wieder hinauf, ein Selbstzweck, der keinerlei Rechtfertigung bedarf. Wie schreiben – schöpfen.“

Die Arbeit, die die meisten Menschen verrichten müssen, um ihren Lebensunterhalt zu erwirtschaften, scheint von dieser philosophischen Fragestellung Lichtjahre entfernt. Doch wer hat sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit seines täglichen Tuns nicht schon einmal gestellt? Die hier dargestellte Literatur zum Thema Arbeit kommt um diese Frage auch nicht herum. Ob in Mihaly Csikszentmihalyis „Flow“ oder Deepak Chopras „göttlichem Wesen“, das nach seiner Auffassung jedem Menschen innewohnt, steckt die gleiche Fragestellung nach dem höheren Sinn von Arbeit. Und so wird nebst praktischen Ratschlägen zur Steigerung der eigenen Produktivität in fast jedem Buch die Frage nach einer Zielsetzung gestellt, die über die eigene Karriere hinausweist. Diese finden die meisten Autoren im gesellschaftlichen Wohl: Das kann ein edles Unternehmensziel ebenso sein wie ein besonderer Wunsch zur Entfaltung der eigenen Fähigkeiten oder die Hilfestellung für Einzelne. Und selbst jene Autoren, die vor allem Ratschläge geben, wie die Arbeit besser, leichter und effektiver zu verrichten ist, helfen letztlich, jene Zufriedenheit in der Erfüllung der täglichen Aufgaben zu finden, die auch Sisyphos schließlich glücklich gemacht hat.

Von den fünf in diesem Kapitel vorgestellten Büchern begibt sich Mihaly Csikszentmihalyis „Flow“ am akzentuiertesten auf die Sinn-Ebene, die Konstruktion des „Flow“ ist ein Versuch, Sinn und Effektivität der Arbeit in einem Begriff unterzubringen. Csikszentmihalyis Vorbild ist die Arbeitsweise von Intellektuellen, Künstlern, Wissenschaftlern. Diese Menschen vergessen die Welt um sich herum, wenn sie erst in ihre Arbeit eingetaucht sind. Der Autor ist davon überzeugt, dass dieses Phänomen, das er „Fließen“ nennt, auf alle arbeitenden Menschen übertragbar ist, sofern ihnen die Möglichkeit gegeben wird, sich mit den Zielen ihres Unternehmens zu identifizieren. Dafür verlangt er von den Unternehmen, gesellschaftliche Vorbilder zu sein, sich um das Wohl ihrer Mitarbeiter und Kunden zu kümmern und Schaden von der Umwelt abzuwenden.

Der indische Arzt Deepak Chopra blickt nicht auf die von außen gesetzten Ziele, sondern auf die inneren Kräfte des Menschen. Der wirkliche Erfolg, so Chopra, ist, wenn es uns gelingt, innere Reife zu erlangen. Die äußeren Zeichen des Wohlergehens, ein erfüllender Beruf, materieller Wohlstand, werden der Entwicklung des eigenen Potenzials folgen. Dabei ist die Erkenntnis des wahren Selbst das Mittel zum Zweck. Denn das Ziel einer jeden menschlichen Existenz sollte sein, die eigenen Begabungen zu erkennen und sie zum Wohle der Mitmenschen einzusetzen. Tagtäglich sollte man sich die Frage stellen: „Wie kann ich helfen?“

Auch bei der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) aus dem Buch „Das neue 1 x 1 der Erfolgsstrategie“ von Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert und Edgar K. Geffroy fehlt das Element des höheren Sinns keineswegs. Zunächst

handelt es sich hierbei um eine Methode, die eigenen Kräfte oder die Kräfte eines Unternehmens fokussiert und damit unschlagbar gestärkt auf einen gut gewählten Punkt zu richten. Man kann sich auf Produkte und Leistungen ebenso konzentrieren wie auf bestimmte Zielgruppen oder soziale Bedürfnisse. Die so gesteigerte Problemlösungsfähigkeit steigert Effizienz, Umsatz und Gewinn. Doch die Erfahrung zeigt: Langfristig sind jene Unternehmen am erfolgreichsten, die ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen bringen. Gewinne sind Folge der Nutzenmaximierung, nicht oberstes Firmenziel.

Und erst recht nicht fehlen darf das positive, verinnerlichte Lebensziel, wenn der Einzelne seine Kräfte voll entfalten will. Die individuell festgelegten Rituale positiver Energie dienen dazu, Werte und Prioritäten in Handlungsschritte zu verwandeln, wie die Autoren von „The Power of Full Engagement“, Jim Loehr und Tony Schwartz, feststellen. Das Ziel ist letztendlich, auch im Alltagsverhalten das zu verwirklichen, was für den Einzelnen am meisten zählt. Nur wenn das gegeben ist, kann es ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Energieverbrauch und Energierückgewinnung geben. Die Realität ist jedoch, dass wir uns heutzutage zu beschäftigt wähnen, um nach der Bedeutung unseres Tuns und Seins zu fragen. Weil uns deshalb häufig tiefere Überzeugungen und Werte fehlen, werden wir schnell zum Spielball im Sturm des Lebens. Deshalb sollte jeder die Energie aufbringen, für sich selbst ein höheres, tieferes oder langfristiges Ziel zu definieren und anzusteuern.

Schließlich bekommen wir von dem Autor des Buches über emotionale Intelligenz, Daniel Goleman, die Instrumente zur Hand, mit Gefühlen – mit den eigenen und mit denen anderer Menschen – umzugehen. Emotionen sind in einer der ältesten Hirnregionen beheimatet, sie beeinflussen das Denken oft schneller und stärker als der Neokortex, die jüngere, für die analytische Intelligenz zuständige Hirnregion. Wer die Emotionen nicht zu steuern vermag, wird auch seine analytischen Fähigkeiten nicht im vollen Umfang entfalten können. Unternehmen, deren Führungskräfte nicht über das notwendige Maß an emotionaler Intelligenz verfügen, werden nicht den optimalen Nutzen für ihre Mitarbeiter, Kunden und die Gesellschaft erbringen können.

Wir wissen aus vielen Umfragen, welche entscheidende Bedeutung für das menschliche Glück der Erfolg im Beruf hat. Die hier vorgestellten fünf Bücher zeigen uns eines: Erfolg ist hauptsächlich ein Produkt bewusster Anstrengungen. Sicherlich kann keiner der Autoren seinen Lesern absolute Sicherheit versprechen oder auch nur helfen, den unglücklichen Zufall abzuwenden. Sie können Ihnen auch kein Lebensziel geben, wenn Sie noch keines gefunden haben. Aber die Lektüre kann helfen, die eigenen Ressourcen besser zu nutzen und bei unglücklichen Fügungen den Neuanfang zu wagen und erfolgreich zu meistern. Stemmen Sie Ihren Stein, lernen Sie von Sisyphos!

Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz

Von Mihaly Csikszentmihalyi
Übersetzt von Ulrike Stopfel
Klett Cotta - 312 Seiten (2004)
ISBN: 3-608-93532-0
Titel der Originalausgabe: *Good Business*

Executive Summary

Glücklich mit guten Geschäften

Mihaly Csikszentmihalyis Buch ist eines der Klassiker der „Corporate Social Responsibility“, der sozialen Verantwortung von Unternehmen. Seine Grundthese:

Glück lässt sich dort finden, wo viele es am wenigsten vermuten: am Arbeitsplatz. Dabei steht das Glück der Mitarbeiter dem finanziellen Erfolg des Unternehmens keineswegs im Wege. Untersuchungen bestätigen: Jene Firmen und Organisationen, in denen die Mitarbeiter gern arbeiten, sind produktiver. Die Arbeit verläuft effektiver als anderswo, Krankenstand und Personalfluktuationsraten sind geringer. Die Unternehmen agieren flexibler und effizienter als solche, in denen den Mitarbeitern das Arbeiten als notwendiges Übel erscheint. Ein Manager, der sich wünscht, dass sein Betrieb floriert, sollte allein schon aus diesem Grund die „Glücksformeln“ kennen.

Der Autor plädiert deshalb dafür, das mit Arbeit verbundene Glück zu fördern. Ziele sollten dabei nicht allein die Gewinnmaximierung und die Steigerung des Shareholder Value sein, auch wenn dies vom Management erwartet wird. Csikszentmihalyi ist vielmehr davon überzeugt, dass die Wirtschaft bei der Gestaltung der Welt kraft ihrer gesellschaftlichen Führungsrolle eine Vorbildfunktion hat. Im Wesentlichen geht es um die Frage, wie jeder Einzelne – ob Arbeitgeber oder Arbeitnehmer – dazu beitragen kann, die Welt

langfristig lebenswerter zu gestalten. Der Glückszustand des „Flow“ ist dabei gleichermaßen positiver Nebeneffekt wie Seismograf richtigen Handelns. „Flow“ umschreibt die Fähigkeit, über sich selbst hinauszuwachsen, sich beruflich wie persönlich weiter zu entwickeln und dabei Spaß zu haben.

Empirische Untersuchungen zeigen, wo die Geheimnisse des Glücks am Arbeitsplatz zu suchen sind. Das Kernstück des Buches bilden Interviews mit 39 speziell ausgewählten „visionären Unternehmensführern“. Deren Erfahrungen machen das Buch zu einer Fundgrube praktischer Tipps für gute Unternehmensleitung. Die vorgestellten Firmen entstammen vorwiegend der angelsächsischen Unternehmenskultur. Zu den Firmen und Organisationen, denen Csikszentmihalyi eine Vorbildfunktion zuschreibt, gehören unter anderem der Body Shop, Hewlett Packard und Sony – aber auch das deutsche Alvensbach Institut.

Das Buch besteht aus drei Teilen. In den ersten beiden geht es darum, welche Rahmenbedingungen „Flow“ bei der Arbeit fördern oder behindern können. Der dritte Teil lehrt Techniken zur Selbstentdeckung und Entfaltung der Persönlichkeit. Diese münden in Anregungen für ethisches Handeln auf persönlicher und organisatorischer Ebene mit dem Ziel einer dauerhaft positiven Wirtschafts- und Lebensweise.

Über den Autor

Mihaly Csikszentmihalyi wurde durch die Beschreibung des „Flow“-Phänomens weltweit bekannt und berühmt. Der studierte Psychologe ist ungarischer Abstammung, wuchs aber in Italien auf. Er studierte in Chicago, wo er auch seine erste Professur antrat. Darauf folgten Gastprofessuren in Italien, Brasilien, Finnland und Kanada. Gegenwärtig führt er das „Quality of Life Center“ und ist Professor für Psychologie an der Claremont Graduate University in Kalifornien.

Über das Buch

Das Thema

Wer auf Grund seiner führenden gesellschaftlichen Stellung über Macht und Einfluss verfügt, hat eine große soziale Verantwortung. Geschäftliche Tätigkeit ist für visionäre Unternehmer und verantwortungsbewusste Mitarbeiter nicht nur ein Instrument, um den Wunsch nach Gewinnen zu befriedigen. Sie

hat auch die erfüllende Aufgabe, das Leben der Menschen glücklicher zu machen und die natürliche Umwelt zu erhalten.

Das Problem

Menschen arbeiten gern in und für Unternehmen, in denen sie Glückserfahrungen machen und sich weiterentwickeln. Viele Firmen und Organisationen scheinen dennoch alles daran zu setzen, dass ihre Mitarbeiter sich nicht wohl fühlen. Auch berauben sich viele Arbeitnehmer der Chance des „Flow“-Erlebens, indem sie rein zweckorientiert arbeiten und sich mit oberflächlichem Konsum zufrieden geben, anstatt ihre Persönlichkeit – auch und gerade in ihrem Arbeitsumfeld – zu entfalten.

Was ist „Flow“?

„Flow“ beschreibt einen Glückszustand, den Menschen erleben, wenn sie gänzlich in einer Aufgabe aufgehen. „Flow“ ist ein gezieltes Ausrichten der Aufmerksamkeit auf eine begrenzte Aufgabe, ein Vergessen der eigenen Person und der persönlichen Angelegenheiten, ein Gefühl der Begeisterung, ein Nicht-Wahrnehmen der Zeit. Es beschreibt ein Tun, das nicht zweckorientiert, sondern um seiner selbst willen verfolgt wird.

Teil 1: „Flow“ und Glückserfahrung

Kapitel 1: Unternehmensführung auf dem Weg in die Zukunft

Ist ein Leben, dessen höchstes Ziel der Konsum ist, wirklich so befriedigend?

In früheren Epochen bestimmten Jäger, Krieger, Priester, Landbesitzer oder Kaufleute das wirtschaftliche Leben. Heute haben Vertreter der Geschäfts- und Unternehmenswelt diese Position inne. Sie gehören zur neuen Elite der „knowledge workforce“ und sichern die materielle Versorgung der (westlichen) Gesellschaften. Produktion und Verbrauch gelten heute als Bezugsgrößen von Prosperität und Wohlergehen. Jeder Rückgang des Konsums um einen Bruchteil eines Prozents wird zum Alarmzeichen, das die Investoren veranlasst, sich zurückzuziehen.

Csikszentmihalyi stellt die Frage: „Diese Sicht der Welt bietet eine einfache Lösung und nützt denen, die sich auf den höheren Rängen der Belieferungshierarchie eingerichtet haben – aber ist ein Leben, dessen höchstes Ziel der

Konsum ist, wirklich so befriedigend?“ Trotz vieler negativer Beispiele glaubt Csikszentmihalyi, dass die menschliche Natur in Wahrheit nicht allein auf Raffgier gegründet ist. Er betont: „Heute sehen viele Unternehmensführer sehr wohl, dass Machtfülle auch eine Verantwortung für das Wohl der größeren Gemeinschaft einschließt.“

Die Jahrhundertmanager

Der Mensch braucht die Überzeugung, dass sein Dasein einem nützlichen Zweck dient und einen Wert hat. Diesen Zweck vermittelten früher die Familie, später die Kirchen und dann die örtlichen Gemeinschaften. Heute sind in erster Linie Wirtschaftsunternehmen dafür verantwortlich, das Leben sicher und komfortabel zu machen. Darüber hinaus brauchen Menschen das Gefühl, dass sie ihr Potenzial entfalten können und ihr Alltag erfreuliche Erfahrungen für sie bereithält. Als führendes Segment der Gesellschaft muss der Geschäfts- und Unternehmenssektor die Frage beantworten: Kann er das Leben der Menschen glücklicher machen?

Auf der Führungsebene sollten daher nicht kurzfristige Ziele verfolgt werden. Der „Jahrhundertmanager“ denkt über seine eigene Lebensspanne hinaus und handelt dementsprechend. Wie die Praxis etlicher erfolgreicher Unternehmer zeigt, beruht der unternehmerische Erfolg nicht auf der Jagd nach Gewinnen und der Befriedigung des Eigennutzes allein. Es gibt durchaus andere wichtige Zielsetzungen wie zum Beispiel den Umweltschutz oder die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter.

Kapitel 2: Das Glücksgeschäft

Um gute Geschäfte zu machen, sollte eine Firma (...) ein Ort sein, wo alle Beschäftigten die Aufforderung spüren, sich in Richtung Komplexität zu bewegen – oder zumindest ein Ort, der es den Beschäftigten nicht zusätzlich erschwert, ihre Persönlichkeit zu entwickeln.

Wertvoll sind Produkte oder Dienstleistungen, die der Kunde als etwas wahrnimmt, das ihn glücklicher macht. Menschen sind dann am glücklichsten, wenn sie das tun, was sie am besten können. Ein Geschäft ist in dem Umfang erfolgreich, wie es Waren oder Leistungen vorhält, die Glück in möglichst vielen Formen bewirken und dem Menschen ein Gefühl der Selbstverwirklichung vermitteln können. Ein Beispiel wäre ein umweltschonendes Auto, das dem Käufer Sicherheit und Geborgenheit vermittelt und ihm hilft, seinen Geschmack und seinen Lebensstil zum Ausdruck zu bringen.

Wahrer und falscher Wert

Ein gutes Geschäft trägt zum Glück der Menschen bei, ein schlechtes nicht. Trügerische Aufmachung kann die Unterscheidung schwer machen, zum Beispiel bei Medikamenten, die viel versprechen, aber keine Heilwirkung haben. Tückischer sind Produkte, die ein vorübergehendes Wohlgefühl vermitteln wie Tabak, Alkohol, Glücksspiele, Rekreativdrogen. Eine weitere Form des schlechten Geschäfts ist, Geld in Projekte investieren zu lassen, die zwar legal sind, aber auf nicht einzuhaltenden Versprechen beruhen. Schlechte Geschäfte zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Bedarf an Dingen wecken, die keinen nennenswerten Beitrag zum Wohlbefinden der Menschen leisten.

Die beiden Säulen des Glücklichseins

Ein Mensch, der sein Potenzial ausschöpfen kann, fühlt sich glücklich. Zwei mentale Prozesse sind für das Entstehen von Glück notwendig:

- **der Prozess der Differenzierung:** die Erkenntnis, dass wir einmalige Individuen sind, für das eigene Überleben und Wohlbefinden selbst verantwortlich;
- **der Prozess der Integration:** die Erkenntnis, dass wir eingebunden sind in ein Beziehungsnetz mit anderen Menschen und in unsere (natürliche) Umgebung.

Komplexität und Lebenszyklus

„Komplexität ist die Essenz dessen, was sich im Laufe der Zeit auch im Leben jedes einzelnen Menschen ereignet.“ Die Entwicklung vom Baby zum Erwachsenen folgt einer Pendelbewegung zwischen Individualität und Akzeptanz von Gruppenwerten. Wird die Entwicklung nicht unterbrochen, steht am Ende der Mensch, der sich seiner Göttlichkeit und seines Einsseins mit dem Kosmos erfreut – ein glücklicher Mensch, dem äußere Symbole nicht mehr wichtig sind.

Unternehmenswelt und Entwicklung der Persönlichkeit

In typischen Organisationen arbeiten Menschen verschiedener Entwicklungsniveaus. Einige stecken emotional im Trotzalter fest und sind in Umgebungen erfolgreich, wo Rücksichtslosigkeit und Risikofreude geschätzt werden. Andere haben sich in der Konformität eingerichtet, die sie als Dreijährige erlebt haben; wieder andere haben eine Mischung aus Individualität und Kooperation erreicht.

„Geschäftstätigkeit, die nichts zum menschlichen Wachstum und Wohlergehen beiträgt, ist nicht wert, getan zu werden, unabhängig davon, wie viel Gewinn sie auf kurze Sicht abwirft.“ Wohlergehen meint nicht allein das finanzielle Wohlergehen der Aktionäre, sondern ebenso das der Kunden und Mitarbeiter, des Gemeinwesens und der natürlichen Umwelt.

Kapitel 3: Glückserfahrung durch Aufgehen im eigenen Tun

Mit der Abwendung der abendländischen Gesellschaften von der Religion (...) wird die Antwort auf die Frage nach dem Sinn unserer Existenz zunehmend (...) im materiellen Wohlergehen gesucht.

Glücksgefühle entstehen, wenn wir unser Bestes tun, unsere Möglichkeiten voll ausschöpfen, uns weiterentwickeln. Derartige Freude ist oft physisch schmerzhaft, mental anstrengend und mit Opfern verbunden. Sie erweckt aber eine tiefere Zufriedenheit als die Befriedigung kurzlebiger Lustgefühle und die Teilnahme an kurzweiligen Amüsements.

Das „Flow“-Erlebnis

Der Augenblick tiefer Freude, der „Flow“, wird von denen, die ihn beschreiben, verglichen mit dem Fortgetragenwerden durch eine äußere Macht, der mühelosen Bewegung in einem Strom von Energie, dem vollständigen Aufgehen in einer Aufgabe. Jede Aktivität kann „Flow“ bewirken, die Arbeit des Chirurgen ebenso wie Felsenklettern, Bürotätigkeit, das Spiel mit Kindern und sogar ein Fließbandjob.

Acht Gegebenheiten begleiten das „Flow“-Erlebnis:

- 1) **Die Ziele sind klar.** Das gilt immer: von Augenblick zu Augenblick, Schritt für Schritt. Der Weg ist schon Teil des Ziels. „Häufig verpassen die Menschen die Gelegenheit, sich an ihrem Tun zu erfreuen, weil sie ihre Aufmerksamkeit allein auf das Ergebnis richten, anstatt die Schritte auf ihrem Weg zu genießen.“
- 2) **Die Rückmeldung kommt sofort.** Rückmeldungen kommen aus Bemerkungen von Kollegen, Vorgesetzten, eigener Einschätzung – oder die Tätigkeit selbst liefert diese Information, wie zum Beispiel bei Sportlern, Handwerkern oder bei Müttern im Zusammenspiel mit ihren Kindern.
- 3) **Handlungsmöglichkeiten und Fähigkeiten entsprechen einander.** Es ist leichter, sich auf eine Aufgabe einzulassen, wenn man das Gefühl hat,

sie auch bewältigen zu können. Überforderung führt zu Angst, Unterforderung zu Langeweile. Beides lenkt von der Aufgabe ab.

- 4) **Die Konzentration steigt.** Beim Vertiefen in ein Spiel, ein Hobby, ein anregendes Gespräch oder eine Arbeit handeln wir spontan, beinahe automatisch, selbst wenn die Aufgabe schwierige oder gefährliche Elemente enthält. Es sind Momente, in denen die Trennung zwischen Person und Handlung verschwindet, in denen der Mensch durch das Aufgehen in seinem Tun in einen Zustand der Ekstase, des „Aus-sich-herausgestellt-Seins“ gerät.
- 5) **Was zählt, ist die Gegenwart.** „Da sich die Aufmerksamkeit auf die Gegenwart konzentrieren muss, finden Ereignisse aus der Vergangenheit oder Erwartungen an die Zukunft keinen Raum im Bewusstsein.“ Ohne eine Aufgabe, die unsere Aufmerksamkeit fokussiert, beschäftigt sich unser Geist mit Sorgen und Nöten, mit Misserfolgen und Unerledigtem – wir befinden uns auf dem Weg in die Depression. Im „Flow“ ist dafür kein Raum.
- 6) **Die Beherrschung der Situation.** Wenn der Mensch sein Bestes gibt, bekommt er das Gefühl, sein eigenes Handeln, seinen Geist und Körper kontrollieren zu können.
- 7) **Das Zeitgefühl verändert sich.** Zeit wird als schnell fliegend oder verlangsamt wahrgenommen.
- 8) **Das Aussetzen des Ich-Bewusstseins.** Die konzentrierte Aufmerksamkeit lässt die eigenen Probleme, das Umfeld und auch das Ich als handelnde Person vergessen. Man erlebt sich als eins mit einer Entität, größer als das Selbst.

Die autotelische Erfahrung

Wenn wir Dinge um ihrer Selbst willen (autós = selbst und telos = Ziel) tun, bedarf es keiner äußeren Belohnung. Es sind Dinge, die ihre Belohnung in sich selbst (intrinsisch) tragen.

Extrinsische Tätigkeiten hingegen verfolgen wir nur, weil wir davon einen Gewinn erwarten oder weil wir einer Bestrafung entgehen wollen. Extrinsisch sind für viele Kinder Hausaufgaben, für Erwachsene häufig ihre bezahlte Arbeit.

„Flow“ und die Frage nach dem Sinn

Fast alle Religionen bieten in ihren Ritualen, Gebeten oder ihrer Disziplin Elemente der „Flow“-Erfahrung. „Flow“ und Religion vereint das Anliegen,

einen Lebenssinn zu stiften. „Mit der Abwendung der abendländischen Gesellschaften von der Religion (...) wird die Antwort auf die Frage nach dem Sinn unserer Existenz zunehmend (...) im materiellen Wohlergehen gesucht.“

Kapitel 4: „Flow“ und zunehmende Komplexität

Wenn eine Belegschaft den Eindruck gewinnt, dass der Chef es für seine beste Leistung hält, seine Mitarbeiter in ihren Möglichkeiten vorangebracht zu haben, dann wird dies höchstwahrscheinlich die Produktivität steigern und die Loyalität dieser Mitarbeiter stärken.

Das „Flow“-Erlebnis kann nicht nur zu einem momentanen Glücksgefühl führen, sondern Lebensqualität auf lange Sicht steigern. Wenn man beim Klavierspielen im Zustand des „Flow“ bleiben möchte, muss man Fortschritte machen. Geschäftliche oder akademische Karrieren bieten Erfüllung, wenn die Kompetenzen steigen. Unternehmen wachsen, weil ihre Führungskräfte persönlich wachsen wollen. Gute Manager wissen, dass sie berufserfahrenen Mitarbeitern anspruchsvollere Aufgaben zuweisen müssen, um Stagnation zu verhindern. „Wenn eine Belegschaft den Eindruck gewinnt, dass der Chef es für seine beste Leistung hält, seine Mitarbeiter in ihren Möglichkeiten vorangebracht zu haben, dann wird dies höchstwahrscheinlich die Produktivität steigern und die Loyalität dieser Mitarbeiter stärken.“

Aufbau psychischen Kapitals

Eine einzelne „Flow“-Episode gibt Auftrieb für den Moment. Eine Folge von „Flow“-Erfahrungen verbessert die Lebensqualität. Wie finanzielles Kapital sollten darum auch psychische Ressourcen aufgebaut werden. Das wichtigste Element für den Aufbau psychischen Kapitals ist Aufmerksamkeit.

Multi-tasking, das schnelle Umschalten zwischen verschiedenen Aufgaben, ist ineffektiv. Besser ist es, sich jeweils an einer Aufgabe abzuarbeiten, bis man sich „matt“ gesetzt hat, und dann auf ein anderes Problem umzuschalten. Psychische Energie wird verbraucht, wenn die Aufmerksamkeit, die wir investieren, zu keiner dauerhaften Veränderung in unserem Geist führt. Psychisches Kapital wird aufgebaut, wenn die Aufmerksamkeit sich in einem komplexeren Bewusstsein, in verfeinerten Fähigkeiten, niederschlägt.

Teil 2: „Flow“ und Organisation

Kapitel 5: Warum „Flow“-Erfahrungen am Arbeitsplatz nicht eintreten

Folgende Managementfehler verhindern „Flow“ am häufigsten:

- 1) **Unklare Zielsetzungen.** Selbst wenn der Arbeitende versteht, *was* er tut, versteht er oft nicht, *warum* er es tut.
- 2) **Angemessene Rückmeldungen sind selten.** Bekommt der Arbeitende eine Rückmeldung, so ist sie oft so unspezifisch, dass er das Gefühl bekommt, jeder andere könnte die Arbeit ebenso erledigen und er sei ein austauschbares Rädchen.
- 3) **Handlungsanforderungen entsprechen nicht den Qualifikationen.** „Arbeit wird rasch zur Belastung, wenn sie nur einen Bruchteil der Fähigkeiten des Arbeitenden beansprucht.“ Viele Arbeitnehmer sehnen darum den Feierabend herbei, der ihnen die Chance bietet, sich wirklich lebendig zu fühlen.
- 4) **Es fehlt an Steuerungsmöglichkeiten.** „Ein Arbeitnehmer, dem noch der kleinste Schritt vorgegeben ist, verliert rasch das Interesse an seiner Arbeit.“ Man möchte sich nicht auf die Rolle eines Werkzeugs reduziert sehen. Selbst der bescheidenste Mensch verspürt ein gewisses Autonomiebedürfnis.
- 5) **Der Umgang mit der Zeit ist von Rhythmen bestimmt, die außerhalb der Person des Arbeitnehmers liegen.** Ein flexibles Zeitmanagement fehlt oft, obwohl die Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie die Begriffe Arbeitsplatz und Arbeitszeit revolutioniert haben.

Ob ein Arbeitnehmer Sinn und Wert in seiner Arbeit findet, hängt von drei Parametern ab:

- Von den objektiven Gegebenheiten, davon, wie attraktiv oder lieblos Arbeitsumgebung und -umfeld gestaltet sind;
- von der Stärke des Einflusses der Konsumentenkultur, in der alles, was Arbeit heißt, per se als unerfreulich gilt. Darüber hinaus gibt es Jobs, die nichts Sinn- und Wertvolles erbringen, die die Umwelt vergiften, Humankapital ausbeuten oder Massenvernichtungswaffen produzieren;
- von der inneren Haltung. Die destruktive Einstellung, „mit möglichst wenig Anstrengung durchzukommen“, entsteht zum Teil durch schlechtes Management und trifft mit einer inzwischen weit verbreiteten Grundeinstellung zusammen.

Kapitel 6: „Flow“-förderliche Maßnahmen in Organisationen

Sofortige und eindeutige Rückmeldung gehört zu den wirksamsten Mitteln, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu verbessern.

Die Hauptaufgabe eines Managers besteht darin, seine Mitarbeiter zu effizienter Zusammenarbeit zu motivieren. Dies unterstützen „Flow“-förderliche Elemente wie eine angenehme äußere Umgebung, eine angemessene Kleiderordnung, eine einladende Cafeteria oder Kantine mit gesundem Essen, Rückzugsräume, Kinderbetreuung in der Nähe des Arbeitsplatzes, gepflegte Sanitärräume, Jobtickets und ein lebendiges emotionales Klima, geprägt durch das Vorbild der Unternehmensleitung.

Vorbedingungen für „Flow“

Drei Dinge entscheiden über den Erfolg eines Teams:

- Klare Zielvorgaben;
- gute Rückmeldung;
- Zuwachs an Anforderungen.

Leistungsziele

Es muss klar sein, was im jeweiligen Moment zu tun ist, ohne dabei unflexibel zu werden. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter erfahren, dass sie alles, was sie tun, selbst verantworten.

Klären der Unternehmensziele

Der Zweck der Organisation beziehungsweise des Unternehmens muss allen Beteiligten klar sein, die Kommunikationskanäle müssen offen sein.

Wie gut mache ich meine Arbeit?

„Sofortige und eindeutige Rückmeldung gehört zu den wirksamsten Mitteln, um die Arbeitsleistung der Mitarbeiter zu verbessern.“ Nicht nur Arbeitnehmer bedürfen der Rückmeldung. Gute Chefs pflegen dafür Netzwerke, tägliche interne Kommunikation und nutzen Kundenbefragungen.

Das Gleichgewicht von Einstellungen und Fähigkeiten

Die erste Frage, die sich ein Manager bei einem Einstellungsgespräch stellen sollte, lautet: Passt der Bewerber zu unserem Unternehmen im Hinblick auf seine Fähigkeiten, Werte und Einstellungen? „Visionary Companies“ rekrutieren ihre Führungskräfte gern aus den eigenen Reihen. Erfolgreiche Firmen erhoffen sich den „Retter“ oft von außerhalb.

Man sollte neue Mitarbeiter auf der Ebene der geringsten Anforderung beginnen lassen. Schwächen äußern sich oft darin, Dinge schleifen oder einfache Arbeiten liegen zu lassen. Jetzt kann der Vorgesetzte eine Rückmeldung geben und die Person auf die richtige Spur bringen.

Sowohl Über- als auch Unterforderung können zum Burn-out-Syndrom führen. Vorgesetzte sollten darum die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter kennen. Diese lassen sich über psychologische Tests ermitteln. Ist ein Mitarbeiter dauerhaft mit seiner Aufgabe überfordert, muss man sich nicht in jedem Fall von ihm trennen. Mike Markkulas „Peter Recycle Prinzip“ kann hier zum Tragen kommen, ein Konzept, bei dem man dem Mitarbeiter – soweit möglich – einen Job mit niedrigerem Anforderungsprofil anbietet.

Teil 3: „Flow“ und die Persönlichkeit

Kapitel 7: Die Seele unternehmerischer Tätigkeit

Lernen führt zur Transformation dessen, was wir zuvor waren, weil es das alte Selbst zugunsten eines komplexeren Selbst zur Seite schiebt.

Menschen brauchen nicht nur gute äußere Bedingungen für „Flow“, sondern auch einen zwingenden Grund, um ihre Energien auf die Arbeit zu lenken. Eine Vision, ein übergreifendes Ziel, ist der Anreiz, der dazu verhilft, sein Bestes zu geben. Die wichtigste Komponente der Vision ist ihre Seele.

Was ist Seele?

Seele ist die Fähigkeit, über das Eigeninteresse hinaus positiv auf andere zu wirken. Dazu gehören Außeninteresse, Empathie, Großzügigkeit, Verantwortungsgefühl und karitatives Handeln.

Seele und Vision

Die Vision ist das Voraussehen eines künftigen Zustandsbilds. Meistens steht das Streben dahinter, Herausragendes zu leisten, der Beste auf dem eigenen

Tätigkeitsfeld zu sein beziehungsweise sein Bestes zu geben. Visionen sind kreativ, sie befördern einen Prozess, durch den Neues entsteht.

„Der Wunsch nach einem Leben, das über die materielle Existenz hinaus Sinn und Bedeutung hat, ist das wichtigste Anliegen der Seele.“ Eine Organisation gewinnt eine Seele, wenn die Vision eines Unternehmensführers eines dieser Ziele einschließt:

- Seine Sache so gut wie möglich zu machen;
- der Menschheit und der Umwelt zu helfen;
- einem überweltlichen Gedanken zu dienen.

Der Stoff, aus dem große Seelen sind

Visionäre Führungspersonen weisen in ihrer Lebenseinstellung fünf Kennzeichen auf:

- 1) **Grenzenloser Optimismus**, der sie grundsätzlich gut von ihren Mitmenschen denken und positiv in die Zukunft blicken lässt.
- 2) **Integrität**, das unbeirrbare Festhalten an Grundsätzen, auf denen wechselseitiges Vertrauen wachsen kann. Um anderen zu vertrauen, muss man sich selbst vertrauen und das Vertrauen der Mitmenschen besitzen.
- 3) **Starker Ehrgeiz**, verbunden mit Ausdauer. Ehrgeiz äußert sich häufig in uneigennütziger Form, als Wunsch, die Firma zur besten in der Branche zu machen oder das allerbeste Produkt anzubieten. Ausdauer bedeutet, trotz aller Hindernisse niemals aufzugeben.
- 4) **Wissbegierde und Lernbereitschaft** meinen den Wunsch, über die Grenzen des Bekannten hinauszugehen, lebenslanges Lernen, ein breit gefächertes Interesse. „Lernen führt zur Transformation dessen, was wir zuvor waren, weil es das alte Selbst zugunsten eines komplexeren Selbst zur Seite schiebt.“
- 5) **Empathie**, Einfühlungsvermögen in andere, das Gespür für die Bedürfnisse anderer Menschen, führt ebenfalls von der Selbstbezogenheit weg. Empathie äußert sich als Respekt, sei es gegenüber dem Kunden, Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten.

Häufig sind visionäre Führungspersönlichkeiten auch von ihrer religiösen Einstellung, von ihrem Glauben, dass sie einen Auftrag in dieser Welt zu erfüllen haben, von einer Berufung geleitet.

Kapitel 8: „Flow“ ins Leben bringen

Wir alle nehmen zwar an, unsere Identität sei transparent, tatsächlich gibt es aber nur wenige Dinge, die so mit dem Schleier der Täuschung bedeckt sind, wie unsere wahre Natur. Deshalb muss man sich zunächst auf die mühsame Reise der Selbstentdeckung machen, um eine mit dem eigenen Inneren wirklich übereinstimmende Vision entwickeln zu können.

Ein übergeordnetes Ziel verwandelt eine planlose Existenz in ein erfreuliches Abenteuer. Eine solche stimmige Vision erfordert die Kenntnis des eigenen Selbst.

Wer bin ich?

Für Unternehmensführer ist Selbsterkenntnis ein Mittel, aber kein Ziel. Selbsterkenntnis im unternehmerischen Sinne befasst sich in erster Linie mit der Erschaffung der Person, die man sein möchte. Csikszentmihalyi empfiehlt, den Weisen vieler Religionen folgend, sich den Tod als Berater vorzustellen und sich bei schwierigen Entscheidungen zu fragen, ob man seine Handlung am Ende seines Lebens bereuen oder sich darüber freuen wird.

Stärken entwickeln, eigene Möglichkeiten entdecken

Menschen, die mit einer besonderen Begabung geboren werden, tun in aller Regel das, was ihnen ohnehin leicht fällt. Viele Menschen haben aber keine klare Vorstellung davon, wo ihre Talente liegen. Meist fehlt ihnen auch die Gelegenheit, sie zu erproben. Beim Versuch, die eigenen Fähigkeiten zu entdecken, sollte man vor allem darauf achten, wie es sich anfühlt, unterschiedliche Dinge zu tun.

Den eigenen Platz finden

Welcher Platz ist in der ganzen Welt dazu geeignet, meine von Gott gegebenen Talente am besten einzusetzen?

Um „Flow“ zu erleben, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder man gründet seine eigene Firma, oder man sucht sich eine Arbeitsumgebung, die zu den eigenen Talenten passt. Bei der Suche nach der passenden Stelle ist zu bedenken: „Die Organisation, für die Sie arbeiten, beeinflusst ihre gesamte Identität. Sie wird es Ihnen entweder ermöglichen, sich weiterzuentwickeln, oder sie wird Sie in Ihrer Entwicklung hemmen (...).“ Die zentrale Frage lautet daher: „Welcher Platz ist in der ganzen Welt dazu geeignet, meine von Gott gegebenen Talente am besten einzusetzen?“

Das eigene Bewusstsein steuern

Häufig haben selbst außergewöhnlich kompetente Menschen, darunter erfolgreiche Unternehmensführer, ihr Bewusstsein nicht unter Kontrolle. Sie reagieren mechanisch, lassen sich Ziele diktieren. Sie haben die Fähigkeit zum Selbstmanagement verloren. Selbstmanagement im Sinne der „Flow“-Theorie bedeutet, Aufmerksamkeit, Zeit und Gewohnheiten mit der Vision für das eigene Selbst in Einklang zu bringen.

Aufmerksamkeit

Aufmerksamkeit richtet sich wie von selbst auf Dinge, die wir mögen. Die Beziehung funktioniert auch andersherum: Irgendwann mögen wir die Dinge, denen wir unsere Aufmerksamkeit zuwenden. Wenn wir mehr über eine Sache wissen, erwacht unser Interesse. Man sollte weder sein Interessensspektrum begrenzen, noch sich in Details verlieren, ohne auf irgendeinem Gebiet wirklich Bescheid zu wissen. Eine Möglichkeit, Extreme zu vermeiden, ist die Frage: „Wie passt das zu meiner Vision?“ Und wenn es nicht passt: „Warum passt es nicht dazu?“

Zeit

Bin ich Herr über meine Aufmerksamkeit, dann bin ich auch Herr über meine Zeit und umgekehrt.

Unternehmensführer sind sich der Endlichkeit ihrer Lebenszeit bewusst. Jeder muss herausfinden, ob er am besten arbeitet, wenn jede Minute im voraus verplant, oder wenn der Kalender so flexibel wie möglich ist, um auch unerwartete Chancen ergreifen zu können. Manche treffen wichtige Entscheidungen gern morgens, andere befassen sich lieber erst im Laufe des Tages damit. Maßstab ist die Frage, welcher Rhythmus ein Maximum an „Flow“-Erfahrungen bringt.

Gewohnheiten

Unser Leben ist das Resultat unserer Gewohnheiten. Gewohnheiten lassen sich verändern. Es gibt immer genügend Raum für Sport, das Studium guter Bücher, für Gebete, zum Tagebuchschreiben, Bilanz ziehen oder für andere psychisch aufbauende Tätigkeiten. „Wenn man nicht bereit ist, psychische Energie in die innere Realität des eigenen Bewusstseins zu investieren, und sie stattdessen lieber mit der Jagd nach äußeren Belohnungen vergeudet, verliert man die Herrschaft über das eigene Leben und wird am Ende zu einer Marionette der Umstände.“

Kapitel 9: Die Zukunft der Unternehmenswelt

Auch die Geschäftswelt wird ihre Hegemoniestellung nicht wahren können, wenn sich herausstellt, dass der Markt weithin als nichts anderes als eine Übereinkunft zugunsten der Wenigen wahrgenommen wird, die nichts zum Glück der Vielen beiträgt.

Langfristig kann Gewinnoptimierung nicht das einzige Unternehmensziel sein.

Die Grundsätze guter Geschäftstätigkeit

Gute Geschäftstätigkeit zeichnet sich durch angemessene Gewinne, vor allem anderen aber dadurch aus, dass sie einen Beitrag zum Glück und Wohlbefinden der Menschen leistet. Dazu sind drei übergreifende Überlegungen kennzeichnend:

- Das Streben nach Exzellenz;
- das tätige Interesse an Menschen;
- das Gefühl der Verantwortung für die größere Umgebung.

Wie gute Unternehmen operieren

Unternehmer haben in der Regel viele Möglichkeiten, im Rahmen ihrer Tätigkeit „Flow“-Erfahrungen zu machen. Bei Arbeitern und Angestellten fehlt dieses Erlebnis meist. Aber ein gutes Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es an der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter interessiert ist.

Ein Produkt, das Menschen nutzt

Um von einem „guten Geschäft“ sprechen zu können, ist es erforderlich, dass eine Leistung angeboten wird, die heute wie auf lange Sicht zum Glück der Menschen beiträgt.

„Jeder Arbeitnehmer sollte das Ergebnis der Tätigkeit seiner Firma überdenken (...) im Blick auf die mutmaßlichen langfristigen Auswirkungen auf das Wohlergehen der Menschen.“ Richtet sie bei ehrlicher Betrachtung mehr Schaden als Nutzen an, sollte man sich nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen, der mit dem eigenen Gewissen vereinbar ist.

Bei Investitionen ist nicht nur der mögliche Gewinn zu betrachten. Viele Fonds bieten eine so genannte „Social Choice“-Option an, also Investitionen in Unternehmen, die hinsichtlich ihrer (umwelt-)politischen Solidität bestimmte Basiskriterien erfüllen.

Ein Schritt auf Unternehmensseite kann darin liegen, nur organische Produkte zu verwenden, sich um die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter zu kümmern, das Umweltbewusstsein zu stärken und einen Teil der Firmeneinkünfte für wohltätige Zwecke zu verwenden.

Woher kommen die Grundsätze des „guten Geschäfts“?

Religionen entwickeln sich um bestimmte Kernwerte, die – wie die Menschen durch Versuch und Irrtum erkannt haben – für ein gutes Leben unerlässlich sind.

Die Grundsätze guter Geschäftstätigkeit schöpfen die befragten Unternehmer aus ihrer religiös geprägten Weltsicht. Gelernt werden können die Werte durch Bücher, aber vor allem durch Rollenvorbilder in der Familie, in der Kirche, in der Schule, dem Pfadfinderclub oder der Sportgruppe – und eben durch die visionären Unternehmensführer, die in Zeiten, die von Habgier bestimmt sind, die Werte guter Geschäftstätigkeit pflegen.

Die sieben geistigen Gesetze des Erfolgs

Von Deepak Chopra

Übersetzt von Annette Charpentier

Ullstein - 140 Seiten (2004)

ISBN: 3-548-74094-4

Titel der Originalausgabe: *The Seven Spiritual Laws of Success*

Executive Summary

Der Zugangscode zum kosmischen Computer

Was ist Erfolg? Ist er gekennzeichnet von einer steilen Karriere, von finanziellem Wohlstand und dem Besitz von Statussymbolen? Oder ist er eine Verbindung aus Gesundheit, Energie, Lebensfreude, erfüllenden Beziehungen, Kreativität sowie emotionaler und seelischer Stabilität? Statt direkt zu wählen, gibt Deepak Chopra auf diese Frage eine hintergründigere Antwort: Er betrachtet Erfolg als Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, bei dem die äußeren Zeichen des Wohlergehens der inneren Reifung folgen: „Echt“ und von Dauer ist Erfolg nach seiner Auffassung nur, wenn der Mensch seine eigene Göttlichkeit erkennt und entfaltet.

Das Buch geht der Frage nach, wie der Mensch Zugang zu seinem göttlichen Wesen finden kann. Der Autor weist den Weg dorthin in sieben Schritten. Das Erkennen des wahren Selbst ist hierbei Mittel zum Zweck. Ziel einer jeden menschlichen Existenz sollte sein, die eigenen Begabungen zu erkennen und sie zum Wohl der Mitmenschen einzusetzen. Erfolg und die Erfüllung von persönlichen Wünschen stellen sich dann wie von selbst ein. „Wenn wir diese Gesetze verstehen und in unserem Leben anwenden, kann alles, was wir wünschen, geschaffen werden, denn die gleichen Gesetze, die die Natur benutzt, um einen Wald, eine Galaxie, einen Stern oder einen menschlichen Körper zu erschaffen, können auch die Erfüllung unserer sehnlichsten Wünsche bewirken.“

Das Konzept geht davon aus, dass der Mensch sich – meist ohne sich darüber bewusst zu sein – in einem unbegrenzten Energiefeld bewegt, in reinem Potenzial, das er durch klare Absichten formen kann. Die geistigen Gesetze sind somit eine Art Zugangscode zum kosmischen Computer. Mit den richtigen Eingaben beginnen sich Ideen oder Visionen zu verwirklichen.

Erfolg und Wohlstand sind in diesem System Spiegel geistiger Qualitäten. Diese zu erreichen ist eine Frage der inneren Einstellung und „der Meisterschaft über sich selbst“. Das Know-how dazu erarbeitet sich der Leser mit Hilfe dieser Anleitung sowohl theoretisch als auch vor allem praktisch: Jedes Kapitel beginnt mit der Auslegung des Prinzips und schließt mit Handlungsanweisungen für das tägliche Leben.

In seinen Lehrsätzen komprimiert Chopra das klassische Wissen des Yoga. Die spirituelle Anleitung gibt – gerade in einer Zeit kollektiven Werteverlustes – wichtige Anstöße zur Besinnung auf das Wesentliche und verhilft jedem, der sich schon einmal die Frage nach dem Sinn seines Lebens gestellt hat, zu ernsthaften Antworten.

Über den Autor

Der indische Arzt **Deepak Chopra** stammt aus einer Familie mit langer ärztlicher Tradition. Der studierte Mediziner, der inzwischen in den Vereinigten Staaten lebt, gilt als Spezialist für Ayurveda, der Wissenschaft des langen Lebens. Er ist bekannt geworden als Autor zahlreicher Bücher zu Themen des ganzheitlichen Heilens sowie einiger literarischer Erzählungen. Das wichtigste Thema seiner Veröffentlichungen ist die Verbindung westlicher Wissenschaft mit östlicher Weisheitslehre beziehungsweise der klassischen Schulmedizin mit den traditionellen Heilverfahren Indiens.

Über das Buch

Das Thema

Geld, Macht und dem schönen Schein hinterherzujagen, wie es die meisten Menschen tun, ist vergebliche Anstrengung. Der wahre Sinn des Lebens besteht darin, mit seinen Talenten zum Wohlergehen der Mitmenschen beizutragen. Dann stellen sich Glück, Zufriedenheit und Wohlstand von selbst ein. Mit anderen Worten: Wer vor allem gibt, bekommt am Ende, was er will.

Das Problem

Die Mehrzahl der Menschen trägt eine gesellschaftliche Maske, identifiziert sich mit dieser Rolle und gibt sich mit Äußerlichkeiten zufrieden. Dauerhaften Erfolg und Erfüllung finden sie so nicht. Nur wer sein wahres Wesen erkennt und ihm folgt, kann den Sinn seines Lebens finden und dauerhaft zufrieden leben. Die Techniken, um die Selbsttäuschung zu beenden, lassen sich in sieben Schritten lernen.

Die sieben geistigen Gesetze

*„Ich will Gottes Gedanken kennen lernen ... Der Rest ist Nebensache.“
Albert Einstein*

Für das Leben eines jeden Einzelnen ist entscheidend, wie er mit „seiner“ Energie beziehungsweise der universalen Energie arbeitet. Chopras Gesetze beschreiben verschiedene Formen der individuellen Energieumwandlung. Erfolg und Lebensglück entstehen durch einen Prozess, der vom Allgemeinen zum Spezifischen führt, vom Nichtmanifesten zum Manifesten, von der Vorstellung zum Ereignis. Alles, was wir mit unseren Sinnen wahrnehmen, sind Ergebnisse der Umwandlung des Unsichtbaren in etwas Sichtbares.

Das Konzept geht von der Prämisse aus, dass alles Leben Ausdruck von Göttlichkeit und das gesamte Universum reines schöpferisches Potenzial ist. Der universelle Geist durchströmt alles, was im Universum existiert – vom kleinsten Atom bis zur entferntesten Galaxie.

Jeder Mensch ist vom Geist Gottes durchdrungen, auch wenn er sich dessen nicht bewusst ist. Aber wer den bewussten Zugang zum Potenzial findet, kann alles wahr werden lassen, was er nur will. Anders ausgedrückt: Wer sein wahres Wesen erkennt, erlangt die Fähigkeit, jeden Traum zu erfüllen. Der Weg zur Erkenntnis gelingt durch Anwendung der folgenden sieben Gesetze.

Kapitel 1: Das Gesetz des reinen Potenzials

Das Gesetz des reinen Potenzials bedeutet, sich des Einsseins mit dem alles durchdringenden Geist bewusst zu werden. Reines Potenzial zu erleben, ist unendliche Kreativität, Freiheit und Glückseligkeit. Das reine Potenzial ist ein Energiefeld. Der Weg zum reinen Bewusstsein, zum reinen Potenzial, führt von außen nach innen, vom Objekt- zum Selbstbezug:

Kennzeichen des Objektbezugs

Objektbezogenes Denken und Verhalten beruhen auf Angst. Der im Objektbezug gefangene Mensch ist ständig um Anerkennung durch andere bemüht. Bezugspunkt ist das Ego. Da sich das Ego von äußeren Bedingungen abhängig fühlt, lebt es in Angst und versucht darum, sich durch Kontrolle und äußere Macht zu stützen.

Kennzeichen des Selbstbezugs

Im essenziellen Zustand ist der Mensch reines Bewusstsein. „Reines Bewusstsein ist reines Potenzial; es ist das Feld aller Möglichkeiten und der unendlichen Kreativität.“ Sein Selbst zu erfahren bedeutet, seine Aufmerksamkeit nicht mehr nach außen zu richten, sondern in sich zu blicken. Das wahre Selbst ist vollständig frei, hat keine Angst vor Herausforderungen und fühlt sich niemandem unterlegen. Es erkennt, dass alle und alles Teile des einen Geistes sind.

Selbstmacht versus objektbezogene Macht

Die objektbezogene Macht ist abhängig von Titeln, Arbeitsstellen, finanziellen Mitteln und Ähnlichem. Sobald diese Attribute entfallen, sinkt auch die Macht in sich zusammen. Selbstmacht beruht auf dem Wissen um das Selbst. Sie zieht Menschen, Situationen und Umstände an, die Wünsche erfüllen. Das Individuum befindet sich im Zustand der Gnade und kreiert Bindungen, die wahrer Liebe entstammen.

Zugangswege zum Feld des reinen Potenzials

- 1) **Schweigen.** Schweigen bedeutet, sich eine bestimmte Zeitspanne (mindestens eine Stunde täglich) zurückzuziehen, weder zu lesen, noch Medien zu konsumieren, noch zu sprechen. „Und wenn sich der innere Dialog beruhigt, erlebt man die Stille des Feldes des reinen Potenzials.“
- 2) **Meditation.** Meditation sollte morgens und abends jeweils dreißig Minuten lang praktiziert werden. „Stille ist die erste Grundvoraussetzung für die Manifestation von Wünschen, denn in der Stille liegt die Verbindung zum Feld des reinen Potenzials, das eine unendliche Zahl von Einzelheiten aufeinander abstimmen kann.“ Wenn man einen kleinen Stein in einen stillen See wirft, zieht er deutliche Kreise. In einem aufgewühlten Ozean ist das nicht möglich.
- 3) **Naturerfahrung.** Jeden Tag aufs Neue sollte man sich auf die Natur einstellen, zum Beispiel einen Sonnenuntergang betrachten, dem Meer oder einem Fluss lauschen oder an einer Blume riechen.

- 4) **Vorurteilslosigkeit.** Der Tag beginnt mit der Aussage: „Heute werde ich nichts beurteilen, was mir zustößt.“ Der Satz sollte den ganzen Tag über angewandt werden.

Kapitel 2: Das Gesetz des Gebens

Das, was man haben möchte, sollte man zuerst geben: Wer sich mehr Freude wünscht, sollte anderen Freude bereiten. Wer sich Liebe wünscht, sollte lernen, anderen Liebe zu schenken. Wer materiellen Wohlstand anstrebt, sollte anderen helfen, materiell wohlhabend zu werden.

Das Gesetz gilt für Individuen, Firmen, Gesellschaften und Nationen gleichermaßen. Das Gesetz funktioniert, weil die Menschen Bündel von Gedanken(-energie) sind in einem denkenden Universum. Gedanken haben die Kraft zu verwandeln. Bereits der Gedanke an Schenken, Segnung oder ein Gebet hat die Kraft, auf andere einzuwirken.

Alle Menschen sind von Natur aus wohlhabend, denn sie sind an das Feld des reinen Potenzials angeschlossen. Sie sind von innen heraus wohlhabend, unabhängig davon, wie viel Geld sie besitzen. „Geld ist eigentlich ein Symbol der Lebensenergie, die wir austauschen und nutzen, weil wir dem Universum Dienste erweisen.“ Energie sollte man fließen lassen. Darum ist es kontraproduktiv, Geld zu horten.

Geben und Empfangen sind zwei Formen des Energieflusses im Universum. Jede Beziehung besteht aus Geben und Nehmen, wobei was der eine gibt, der andere annimmt und umgekehrt. Auch der Samen wächst nur, wenn er in den fruchtbaren Boden gegeben wird. Je mehr man gibt, desto mehr wird man empfangen, aber nur, wenn man aus ganzem Herzen und freudig gibt. „Alles was im Leben Wert hat, vervielfacht sich, wenn man es gibt.“

Anwendung des Gesetzes vom Geben

- Überall, wohin ich gehe, bringe ich ein Geschenk mit, sei es eine Blume, ein anderes kleines Geschenk oder ein Gebet. Heute werde ich jedem etwas schenken, dem ich begegne und so den Kreislauf aus Freude, Wohlstand und Überfluss in meinem Leben und dem Leben anderer beginnen.
- Ich werde heute alle Geschenke des Lebens dankbar annehmen. Den Sonnenschein, den Frühlingsregen, den ersten Schnee ebenso wie ein Gebet, ein Kompliment oder Geld.

- Ich verpflichte mich, den Kreislauf der Fülle aufrechtzuerhalten, indem ich Zuwendung, Wertschätzung und Liebe weitergebe und empfangen. „Jedem Menschen, der mir begegnet, wünsche ich in der Stille Glück, Freude und Lebenslust.“

Kapitel 3: Das Gesetz des „Karma“ oder das Gesetz von Ursache und Wirkung

„Karma“ bedeutet sowohl die Handlungen selbst als auch die Folgen dieser Handlungen. Jede Handlung erzeugt einen Energieimpuls, der wiederum auf den Akteur einwirkt. Das lehrt schon das folgende Sprichwort: Wir ernten, was wir säen.

In jedem Moment sind Entscheidungen zu treffen, die unsere Existenz beeinflussen. Die Gegenwart ist die Folge von Entscheidungen in der Vergangenheit. Doch viele Menschen treffen Entscheidungen unbewusst und sind sich darüber nicht im Klaren, dass sie es waren, die die Weichen in eine bestimmte Richtung gestellt haben.

Ob man sich von den Worten anderer geschmeichelt oder beleidigt fühlt, ist eine Entscheidung. Das Verhalten sehr vieler Menschen ist lediglich ein Reflex auf Bedingungen und Reize von außen, sie reagieren automatisch und unbewusst, anstatt bewusst Entscheidungen zu treffen.

Spontanes richtiges Handeln

Es gibt in jedem Moment immer nur eine Entscheidung, die Glück bringt. Wählt man jeweils diese, entsteht auf Dauer ein Verhalten, das Chopra „spontanes richtiges Handeln“ nennt. Der eigene Körper bietet Hilfeleistung, um spontan richtig zu entscheiden. Der Körper kennt zwei Arten von Empfindungen: Wohlbehagen und Unbehagen. Bei der Frage: „Was geschieht, wenn ich diese Entscheidung treffe?“, sendet der Körper eines der beiden Gefühle aus. Bei Wohlbehagen ist es die richtige Entscheidung, bei Unbehagen nicht.

Einige Menschen spüren das körperliche Gefühl am stärksten im Solarplexus, andere in der Herzgegend. Chopra empfiehlt, die Aufmerksamkeit auf das Herz zu richten: „Das Herz ist intuitiv, es ist ganzheitlich, das Herz sieht alles im Kontext (...). Das Herz ist mit dem kosmischen Computer verbunden, dem Feld des reinen Potenzials, des reinen Wissens, der unbegrenzten Wirkungskraft.“

Anwendung des Gesetzes des „Karma“

- Ich beobachte, wie ich entscheide, und entscheide dadurch bewusst. Ich lebe bewusst in der Gegenwart und bereite mich so auf die Zukunft vor.
- Immer, wenn ich eine Entscheidung treffe, stelle ich mir zwei Fragen:
 - Wie sehen die Folgen dieser Entscheidung aus, die ich gerade treffe?
 - Bringt diese Entscheidung für mich und jene, die davon betroffen sind, Erfüllung und Glück?
- Ich frage mein Herz um Rat und lasse mich von seinen Zeichen für Wohlbefinden oder Unbehagen leiten. Wenn sich die Entscheidung gut anfühlt, treffe ich sie, ohne zu zögern. Wenn nicht, gehe ich sie innerlich erneut durch. Auf diese Weise treffe ich spontan richtige Entscheidungen für mich und meine Umgebung.

Kapitel 4: Das Gesetz des geringsten Aufwandes

Ein integriertes Wesen weiß, ohne irgendwohin zu gehen, sieht, ohne hinzublicken, und hat Erfolg ohne eigenes Zutun.

Lao Tse

Die Intelligenz der Natur funktioniert leicht, mühelos und mit größter Sorgfalt. Sie folgt dem Prinzip der Harmonie und der Liebe. Gras strengt sich nicht an, um zu wachsen, Fische mühen sich nicht, um zu schwimmen. Ebenso liegt es in der Natur des Menschen, Träume mühelos und leicht zu Wirklichkeit werden zu lassen. „Tue weniger und erreiche mehr.“ So genannte Wunder sind nichts weiter als augenfällige Wirkungen des Gesetzes vom geringsten Aufwand.

„Man wendet geringsten Aufwand an, wenn alle Handlungen durch Liebe angeregt werden, denn die Natur wird durch die Energie der Liebe zusammengehalten.“ Wenn man dagegen Macht und Kontrolle über andere erringen will, verschwendet man Energie. Ebenso wenn man Geld und Macht nur anhäuft, um sein Ego aufzublähen.

Der physische Körper ist wie ein Werkzeug zur Energiekontrolle: Er kann Energie erzeugen, lagern und verbrauchen. Wenn der innere Bezugspunkt der Geist ist, kann man Energie kreativ nutzen, um Wohlstand und Entwicklung zu erzeugen. Die Konzentration auf das Ego und die eigene Wichtigkeit verschwendet dagegen den größten Teil der Energie.

Anwendung des Gesetzes des geringsten Aufwandes

- **Akzeptanz.** Die Gegenwart, das Leben und das Universum muss man so akzeptieren, wie sie gerade sind. Man verspricht sich, heute Menschen, Situationen, Umstände und Ereignisse genauso zu akzeptieren, wie sie sind. Das bedeutet: „Ich weiß, dass dieser Augenblick genauso ist, wie er sein sollte.“ Das bedeutet, Verantwortung für die Gefühle, denen man sich hingibt, zu übernehmen.
- **Verantwortung.** Ich übernehme Verantwortung für alle Situationen. Verantwortung bedeutet die Fähigkeit, kreativ auf eine Situation zu reagieren. In jeder Situation stecken unendlich viele Möglichkeiten, auf sie zu reagieren. Wer kreativ ist, kann jede Situation positiv beeinflussen und jeden Quälgeist als seinen besten Lehrer betrachten. Jede Situation dient dazu, die eigene Entwicklung zu fördern.
- **Widerstand aufgeben:** Widerstandslosigkeit bedeutet, das Bedürfnis nach einem eigenen Standpunkt aufzugeben. Widerstand nimmt immer dann zu, wenn man eine Situation erzwingen will. Ohne einen Standpunkt, der verteidigt werden „muss“, kann kein Streit entstehen.

Kapitel 5: Das Gesetz von Absicht und Wunsch

In jeder Willensäußerung ist der Weg zu seiner Erfüllung bereits angelegt. Absicht und Wunsch haben eine grenzenlose Kraft im Feld des reinen Potenzials, denn das gesamte Universum ist seiner Natur nach Bewegung von Energie und Information.

Das allumfassende Informations- und Energiefeld hat auch den menschlichen Körper entstehen lassen. Dieser wirkt als ein Teil des Ganzen – auf der Ebene der Quantenmechanik betrachtet, sogar ohne fest umrissene Grenzen. „Das größere Quantenfeld – das Universum – ist nur eine Ausweitung unseres Körpers.“ Verändern wir den Informationsinhalt unseres unmittelbaren Energiefeldes, verändern wir damit auch den Energie- und Informationsgehalt des erweiterten Körpers, des Universums.

Die Mittel zur bewussten Veränderung sind Aufmerksamkeit und Absicht. „Aufmerksamkeit lädt mit Energie auf und Absicht transformiert.“ Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Bereich unseres Lebens, nimmt er mehr Raum ein. Wenden wir die Aufmerksamkeit ab, „schrumpft“ das Objekt oder verschwindet.

Der kosmische Computer arbeitet für uns. „Eine Absicht legt das Fundament für den mühelosen, spontanen, reibungslosen Fluss des reinen Potenzials, das

danach strebt, sich vom Nichtmanifesten her zu manifestieren.“ Der kosmische Computer ist zwar neutral, aber die Absichten sollten dem Wohl der Menschheit dienen.

Wünsche sind auf feste Resultate hin ausgerichtet, Absichten nicht, darum ist die Wirkung der Absicht weitreichender. Absicht in Verbindung mit dem Loslassen eines festgelegten Wunschzieles führt zum unmittelbaren Bewusstsein des gegenwärtigen Augenblicks. „Wenn man unmittelbares Bewusstsein vom gegenwärtigen Augenblick hat, dann lösen sich die imaginären Hindernisse, die mehr als neunzig Prozent der wahrgenommenen Hindernisse ausmachen, auf und verschwinden.“ Die übrigen können durch gezielte Absicht in Gelegenheiten umgewandelt werden.

Gezielte Absicht ist eine Form unbeugsamer Zielstrebigkeit, die sich weigert, die Konzentration auf das Ziel von Hindernissen stören zu lassen. Gezielte Absicht verbindet bewusstes Loslassen mit gezielter Konzentration. Mit der unbeugsamen Kraft der Absicht lässt sich alles, was man begehrt, erschaffen. Mühe und Anstrengung (allein) dagegen verursachen meist nur Stress, Herzinfarkte und ein angegriffenes Immunsystem.

Anwendung des Gesetzes von Absicht und Wunsch

- Ich stelle eine Liste aller Wünsche auf. Die Liste trage ich immer bei mir. Ich betrachte sie, ehe ich mich in die Stille oder Meditation begeben. Ich betrachte sie, bevor ich abends schlafen gehe und wenn ich morgens aufwache.
- Ich setze diese Liste frei und übergebe sie innerlich der Schöpfung, bereit, auch ein anderes Ergebnis als das von mir vorhergesehene zu akzeptieren.
- Ich erinnere mich daran, all meine gegenwärtigen Handlungen bewusst vorzunehmen, die Gegenwart so zu akzeptieren, wie sie ist, und die Zukunft mit meinen Absichten zu prägen. Ich weigere mich, meine Aufmerksamkeit von Hindernissen in Anspruch nehmen zu lassen.

Kapitel 6: Das Gesetz des Loslassens

Um im physischen Universum etwas zu erreichen, ist es wichtig, jede Bindung an das Ergebnis loszulassen. Es gilt, die eigenen Absichten im Auge zu behalten, aber Abstand davon zu nehmen, nur ein ganz bestimmtes, fest definiertes Ziel zu akzeptieren. Mit anderen Worten: Man sollte sein Ziel anstreben, ohne von der Erfüllung abhängig zu sein.

Bindung versus Loslassen

Bindung beruht auf Angst und Unsicherheit. Der Mensch sucht ständig nach Sicherheit, doch die ist sehr flüchtig, vor allem in Bezug auf materielle Dinge. Sich von Autos, Immobilien, Geld, Kleidung und so weiter abhängig zu machen, ist kurzsichtig, denn solche Statussymbole kommen und gehen. Die Jagd danach erzeugt Angst und Unsicherheit. „Bindung entstammt einem Armutsbewusstsein, denn man bindet sich an Symbole.“

Loslassen beruht auf dem Glauben an die Kraft des eigenen wahren Selbst. Das wahre Selbst ist das Bewusstsein, das weiß, wie man alle Bedürfnisse erfüllt. Loslassen erzeugt Freiheit, hilft, Freiheit zu erschaffen. „Ohne Loslassen sind wir Gefangene unserer Hilflosigkeit, unserer Hoffnungslosigkeit, der weltlichen Bedürfnisse, von Trivialgedanken, stummer Verzweiflung und Schwermütigkeit – den deutlichen Anzeichen für eine mittelmäßige Allergeweltsexistenz und ein Armutsbewusstsein.“

Die Suche nach Sicherheit ist an sich schon eine Illusion. Sie ist eine Bindung an das Bekannte und damit an die Vergangenheit. Die Lösung lautet, sich der Weisheit der Unsicherheit und Ungewissheit zu öffnen. Unsicherheit bedeutet, in jedem Augenblick unbekanntes Terrain zu betreten. Das Unbekannte ist das Feld aller Möglichkeiten, das immer offen ist für neue Schöpfungen und Manifestationen. Es bedeutet, dem Abenteuer des Lebens und damit der eigenen Lebendigkeit Raum zu geben. Wenn man wachsam und flexibel bleibt, lassen sich neue und ungeahnte Lösungen realisieren. Daraus folgt: „Glück ist nichts weiter als das Zusammentreffen einer Gelegenheit mit der Bereitschaft, sie zu ergreifen.“

Die Anwendung des Gesetzes des Loslassens

- Ich lasse heute los und gestatte mir, so zu sein, wie ich bin. Das Gleiche gilt für meine Umgebung, auch sie darf sein, wie sie ist. Ich lasse davon ab, meine Vorstellungen durchzusetzen und Lösungen für Probleme erzwingen zu wollen. Ich beteilige mich an allem mit distanzierterem Engagement.
- Ich akzeptiere Unsicherheit in meinem Leben und öffne mich spontanen Lösungen für Probleme. Unsicherheit ist mein Weg zur Freiheit. Darin finde ich meine Sicherheit.
- Ich betrete das göttliche Feld aller Möglichkeiten und genieße es, in Fülle Abenteuer, Freude, Zauber und Geheimnisse des Lebens zu erfahren.

Kapitel 7: Das Gesetz des „Dharma“ oder das Gesetz vom Sinn des Lebens

Jeder hat einen Sinn im Leben ..., eine einzigartige Gabe oder ein besonderes Talent, mit dem er andere beschenken kann.

Das Gesetz des „Dharma“ handelt von dem, was ein Mensch zu geben imstande ist. Das Wort „Dharma“ stammt aus dem Sanskrit und bedeutet „Lebenszweck“ oder „Lebenssinn“. Jeder Mensch hat ein einzigartiges Talent und eine besondere, nur ihm eigene Art, das „Dharma“ auszudrücken. Nach diesem Talent gibt es eine Nachfrage. Dort, wo sich die Nachfrage mit dem kreativen Ausdruck des Talents trifft, kann Wohlstand wachsen. Mit anderen Worten: Wer das tut, was er am besten kann, kann damit anderen dienen, seinen Lebensunterhalt und noch mehr verdienen.

Die zentralen Fragen, mit der sich schon Kinder befassen, lauten: Welche einzigartigen Talente habe ich, und wie kann ich der Menschheit am besten dienen?

Das Gesetz des „Dharma“ besteht aus drei Komponenten

- 1) Jeder Mensch ist auf der Welt, um sein wahres Selbst zu entdecken. Das wahre beziehungsweise höhere Selbst ist notwendig ein spirituelles Selbst.
- 2) Jeder hat mindestens ein Talent, das bei ihm so einzigartig ausgeprägt ist, dass kein anderer Mensch auf dieser Welt das gleiche Talent hat oder es auf die gleiche Weise ausdrückt. Wenn man diese Begabung verwirklicht, versetzt man sich in ein zeitloses Bewusstsein.
- 3) Der dritte Aspekt ist der Dienst an den Mitmenschen. Der Mensch fragt sich, wie er anderen dienen, all jenen helfen kann, mit denen er in Berührung kommt. Wer sein Talent mit dem Dienst an der Menschheit verbindet, hat den Weg zu Überfluss und Fülle eingeschlagen. Die rein ich-bezogene Frage: „Was springt für mich dabei heraus?“, verwandelt sich in die Frage: „Wie kann ich helfen?“, und führt ins Reich des Geistes. „Meditation ist der effektivste Weg, das Reich des Geistes und der Seele zu betreten.“

Eine Frage, die hilft, sein spezifisches Talent zu entdecken, lautet: „Wenn ich sämtliche Zeit und sämtliches Geld in der Welt hätte, was würde ich dann tun?“ Wenn man immer noch genau das tun würde, was man gegenwärtig tut, befindet man sich im „Dharma“, denn man empfindet *Leidenschaft* für das, was man tut. Man ist dabei, seine einzigartigen Talente zum Ausdruck zu

bringen. Als Zweites fragt man sich: „Wie kann ich der Menschheit am besten dienen?“ – und setzt die Antwort in die Tat um.

„Wenn man seine Göttlichkeit in sich entdeckt, sein einzigartiges Talent herausfindet und mit diesem der Menschheit dient, kann man allen Reichtum erschaffen, den man will (...). Und man wird wahre Freude und die wahre Bedeutung von Erfolg kennen lernen – die Ekstase und Erhebung des eigenen Geistes.“

Anwendung des Gesetzes vom „Dharma“ oder vom Sinn des Lebens

- Ich verehere ab heute das Göttliche, das als Keim in mir ruht. Ich achte auf den Geist in mir, der meinen Körper und meine Seele belebt. Ich bin wach für die tiefe Stille in meinem Herzen.
- Ich schreibe eine Liste meiner einzigartigen Begabungen. Darin führe ich alle Dinge auf, die ich gern tue und bei denen ich meine Talente ausdrücke. Wenn ich meine einzigartigen Talente ausdrücke und sie im Dienst der Menschheit einsetze, verliere ich mich in der Zeit und erzeuge in meinem Leben wie im Leben anderer Wohlstand.
- Ich frage mich jeden Tag: „Wie kann ich helfen?“, und: „Wie kann ich dienen?“ Die Antworten auf diese Fragen ermöglichen mir, meinen Mitmenschen in Liebe zu begegnen und zu dienen.

Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS-Erfolg durch Spezialisierung

Von Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert, Edgar K. Geffroy
Gabal Verlag - 113 Seiten (2003)
ISBN: 3-897-49195-8

Executive Summary

Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und die Spezialisierung im Markt gelten als *die* Erfolgsstrategie. Doch wie spezialisiert man sich, schöpft sein Erfolgspotenzial aus und bleibt der Konkurrenz stets einen Schritt voraus? Die Autoren geben Antwort mit einer Einführung in die „Engpass-Konzentrierte Strategie“ (EKS), die in den siebziger Jahren von Systemforscher Wolfgang Mewes entwickelt wurde.

Das Buch richtet sich an alle, die den beruflichen Erfolg anstreben: Unternehmer, Angestellte, Wissenschaftler, Freiberufler und Bewerber. Die Autoren führen äußerst strukturiert und anschaulich in die wesentlichen Elemente der von Mewes entwickelten EKS ein. Den Kern des Buches bilden die Erläuterung der vier EKS-Erfolgsprinzipien und, darauf aufbauend, die sieben Phasen der EKS-Umsetzung.

Konkrete Erfolgsbeispiele aus der Unternehmenswelt verdeutlichen diese Phasen. Umrahmt werden die beiden Kernabschnitte von einer kurzen Einführung am Anfang sowie Ausführungen und Tipps zur Umsetzung am Ende. Mit einem Fragebogen zur strategischen Selbsteinschätzung, der Wiederholung von Kernaussagen, farbigen Illustrationen, Leitsätzen und Platz für eigene Gedanken ist das Buch sowohl Lehr- als auch Arbeitsbuch.

Die EKS ist eine Methode, mit der es möglich ist, sich frühzeitig auf drohende Engpässe bei sich selbst, im eigenen Unternehmen oder bei einer Zielgruppe zu konzentrieren. Nach den vier Erfolgsprinzipien der EKS gilt es, sich gemäß den eigenen Kompetenzen zu spezialisieren. Für die weitere Entwicklung ist die Verifizierung der eigenen internen Engpässe sowie der externen Engpässe der Kunden der entscheidende Ansatz. Immaterielles Ver-

mögen wie Wissen und Know-how hat Vorrang vor materiellem. Der Kundennutzen hat Vorrang vor der eigenen Gewinnmaximierung.

In der Umsetzung bedeutet EKS zunächst die Analyse und Erkenntnis der eigenen Stärken, dann die Konzentration auf die Zielgruppe und ihre brennendsten Probleme. Mit der konsequenten Orientierung an der eigenen Spezialisierung und am größtmöglichen Kundennutzen sind erfolgreiche Innovationen und Kooperationen möglich. Die Erfüllung der konstanten Grundbedürfnisse der Zielgruppe sichert Lerngewinne, Spitzenleistungen und Wettbewerbsfähigkeit.

Über die Autoren

Dr. Kerstin Friedrich, Strategieberaterin, Referentin und Publizistin. Sie gilt als führende Expertin auf ihrem Spezialgebiet, der Engpass-Konzentrierten Strategie, und begleitet Unternehmen und Selbstständige bei Spezialisierungs- und Diversifikationsprozessen.

Prof. Dr. Lothar Seiwert, „Deutschlands tonangebender Zeitmanagement-Experte“ (Focus 1/2000). Seiwert hat sich mit seinem nach ihm benannten Coaching- und Consulting-Institut auf die Themen Zeitmanagement und Life-Leadership spezialisiert. Der Autor ist EKS-Preisträger.

Edgar K. Geffroy, erfolgreicher Autor, Referent und Berater. Der Begründer der Clienting-Lehre und Experte für Vertriebsfragen verfügt über die Vermarktungsrechte der EKS und des Fernlehrgangs.

Alle drei Autoren wenden die von Mewes entwickelte EKS seit vielen Jahren erfolgreich an.

Über das Buch

Das Thema

Der Weg zum Erfolg führt über die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und die entsprechende Spezialisierung im Markt. Davor jedoch steht deren Ermittlung, die Spezialisierung auf sie und die Ausschöpfung des Erfolgspotenzials. So kann die Konkurrenz überholt und dauerhaft zurückgelassen werden.

Das Problem

Warum sind manche Unternehmen anderen stets um Längen voraus? Und das trotz stärker werdenden Wettbewerbs? Ist es Zufall, Glück oder Begabung? „Erfolg ist einzig und allein eine Frage der richtigen Strategie“ – so EKS-Urheber Wolfgang Mewes. Die „Engpass-Konzentrierte-Strategie“ ist der Leitfaden zur Ermittlung der eigenen Erfolgsstrategie.

Einführung: Was ist EKS?

In den siebziger Jahren untersuchte der Systemforscher Wolfgang Mewes die Ursachen der herausragenden Erfolge von mehreren tausend Führungskräften und Unternehmen. Er fand heraus, dass alle nach einer ähnlichen Strategie vorgehen. Diese bezeichnete er die „Engpass-Konzentrierte Strategie“ (EKS).

Seine Erkenntnisse veröffentlichte Mewes in einem Fernlehrgang. Damit unterstrich er, dass Erfolg erlernbar ist – denn Erfolg ist das Ergebnis von strategischem Denken und Handeln.

Bei der EKS kommt es nicht auf Kraft und Größe an. Vielmehr ist entscheidend, seine Kräfte konzentriert und wirkungsvoll einzusetzen. Im Sinne der Anpassungsfähigkeit als Überlebenskunst zeigt die EKS, wie man die unterschiedlichen Wachstumsfaktoren im Blick haben und sich frühzeitig auf drohende Engpässe im eigenen Unternehmen oder bei der Zielgruppe konzentrieren kann – daher der Name „Engpass-Konzentrierte Strategie“.

Die EKS zeigt auf, wie man die unterschiedlichen Wachstumsfaktoren im Blick hat und sich frühzeitig auf drohende Engpässe im eigenen Unternehmen oder bei der Zielgruppe konzentrieren kann (daher der Name „Engpass-Konzentrierte Strategie“).

EKS-Prinzip 1: Konzentration und Spezialisierung

Nur der Spezialist, der seine Stärken voll und ganz einsetzt, kann Spitzenleistungen erbringen. Aus diesem Grund setzt Erfolg Spezialisierung voraus. Zum einen heißt das, sich auf die eigenen Kompetenzen zu konzentrieren, zum anderen auf das, was dem Kunden den größten Nutzen bietet. Es gilt also, sich zugespitzt auf eine Marktnische zu konzentrieren, anstatt sich mit einem breiten, diversifizierten Angebot zu positionieren.

Die EKS unterscheidet zwischen technischer und sozialer Spezialisierung:

- Der eine Weg ist die Konzentration auf Produkte oder Leistungen;
- der andere die Konzentration auf Zielgruppen und soziale Bedürfnisse.

Jedwede Spezialisierung mündet in gesteigerter Problemlösungsfähigkeit – denn der wiederholte Einsatz und die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten führen zu Lerngewinnen. Steigende Effizienz, Umsätze und Gewinne sind die Folge besserer Leistungen.

Wer seine Kräfte spitz konzentriert statt breit verzettelt, überwindet Widerstände relativ einfach.

EKS-Prinzip 2: Das Minimumprinzip

Märkte und Unternehmen sind vernetzte Systeme mit Problemknoten. Daher kommt es darauf an, die vorhandenen Kräfte auf den jeweils wirkungsvollsten Punkt zu richten. Die mit dem zentralen Problemknoten zusammenhängenden Probleme können dann einfacher gelöst werden.

Es gilt also herauszufinden, was der Zielgruppe oder dem Unternehmen zur Weiterentwicklung fehlt. Dies ist der Engpass- oder Minimumfaktor – er bietet dem System den größtmöglichen Nutzen.

Die EKS unterscheidet zwischen dem internen und dem externen Minimumfaktor:

- In den **internen Minimumfaktor** fließen betriebliche oder persönliche, erfolgsbegrenzende Engpässe mit ein.
- Der **externe Minimumfaktor** begrenzt die Entwicklung und den Erfolg der Zielgruppe. Hier liegt der wirkungsvollste Punkt sowohl für kundenorientierte, herausragende Spitzenleistungen als auch für die eigene Entwicklung.

Die Kunst besteht also darin, einem System – in Ihrem Falle: Ihrer Zielgruppe oder Ihrem Unternehmen – immer den jeweiligen Engpass-Faktor zuzuführen, also dasjenige, was aktuell zur Weiterentwicklung benötigt wird.

EKS-Prinzip 3: Immaterielle Vorgänge haben Vorrang vor den materiellen

Bevor sich Leistungen als materielle Transaktion im Umsatz niederschlagen, sind sie etwas Immaterielles: ein Problem, ein Wunsch, ein Bedürfnis. Daher ist die immaterielle Seite des Erfolgs stärker zu berücksichtigen als das materielle Ergebnis.

Weitgehend immateriell sind zum Beispiel das Vertrauen der Kunden und schwer messbare Erfolgsfaktoren wie Image, Know-how, Servicebereitschaft, Motivation, Innovations- und Veränderungsfähigkeit.

Für die Anwendung der EKS sind zwei immaterielle Vorgänge besonders wichtig: die im Umfeld vorhandenen Spannungen und die eigenen Lerngewinne. Der Spezialist kann die durch Engpässe hervorgerufenen Spannungszustände in der Zielgruppe zum eigenen Vorteil nutzen. Je größer die Spannungen sind, desto größer werden Akzeptanz und Wirkung des speziellen Angebots sein. Und je mehr der Spezialist sein Wissen in der Anwendung auf einen bestimmten Engpass hin vertieft, desto mehr Wissen, Effizienz, Innovationskraft, Souveränität und Sicherheit wird er gewinnen.

In der Wissensgesellschaft sind Lerngewinne wichtiger als Umsätze.

Je besser man die immateriellen Vorgänge erkennt und beeinflusst, desto besser sind die materiell-finanziellen Ergebnisse.

EKS-Prinzip 4: Nutzen- vor Gewinnmaximierung

Die Zielsetzung eines Unternehmens entscheidet über unzählige Einzelentscheidungen und die Gesamtentwicklung. Viele Theoretiker und Praktiker sehen die Gewinnmaximierung als oberstes Ziel des Unternehmens an. In seiner Untersuchung fand Mewes jedoch heraus, dass langfristig erfolgreiche Unternehmen sich darauf fokussieren, ihren Kunden den größtmöglichen Nutzen zu bieten. Gewinne sind Folge der Nutzenmaximierung, nicht oberstes Firmenziel.

Nutzen- und Gewinnmaximierung sind gleichermaßen wichtig. Doch die Gewinne steigen umso stärker, je mehr sich der Anbieter am Nutzen seiner Leistung orientiert. Die Nutzenstrategie ist somit die „indirekte Gewinnmaximierung“. Direkte Gewinnmaximierung könnte im Grunde nur über Betrug, Raub, aggressiven Verkauf oder Machtausübung erreicht werden.

Die sieben Phasen der EKS-Umsetzung zeigen, wie ein Anbieter den Nutzen für die jeweilige Zielgruppe erkennen und konsequent steigern kann:

- 1) Analyse der eigenen Stärken;
- 2) Suche nach dem passenden Spezialgebiet;
- 3) Auswahl der Erfolg versprechendsten Zielgruppe;
- 4) Problemanalyse innerhalb der Zielgruppe;
- 5) Entwicklung von Innovationen;
- 6) Entwicklung von Kooperationen;
- 7) Spezialisierung auf ein konstantes Grundbedürfnis.

■ *Wenn Sie die Probleme anderer lösen, gewinnen Sie am meisten.*

EKS-Phase 1: Analyse der Ist-Situation und der speziellen Stärken

Die Voraussetzung für ein einzigartiges Stärkenprofil ist es, herauszufinden, worin die eigenen, speziellen Stärken bestehen. Denn nur auf dieser Basis können Leistungsprofil und Spezialgebiet definiert werden.

Umsetzungsschritte

- 1) Auflistung sämtlicher bestehender und potenzieller Leistungen;
- 2) Analyse bereits gelöster Probleme: Was wurde besonders gut gelöst? Welche internen Probleme und welche Kundenprobleme bestehen?
- 3) Beschreibung der Visionen und Ziele;
- 4) Untersuchung der eigenen Beziehungen und des eigenen Images im Markt.

Erfolgsbeispiel

Die Entwicklung des Stadthotels Lünen zeigt vor allem eines: Allein die Zielgruppe entscheidet darüber, welche die Schwächen und Stärken eines Unternehmens sind. Das Hotel spezialisierte sich innerhalb des intransparenten Marktes für Seminarhotels auf die Zielgruppe der kostenbewussten öffentlichen Einrichtungen. Damit traf es „spitz“ deren brennendstes Problem. Auf die soziale Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe und deren Bedürf-

nisse folgten die kontinuierliche Perfektion des Angebots und Innovationen. Der überragende Nutzen für die Zielgruppe schlug sich in beispielloser Auslastung und einer starken Marktposition nieder.

Jeder Mensch und jedes Unternehmen hat für seine Leistung einen Markt.

EKS-Phase 2: Das Erfolg versprechendste Spezialgebiet

Mit dem Spezialgebiet gilt es, ein Geschäftsfeld zu finden, zu dem das eigene Stärkenprofil wie der Schlüssel zum Schloss passt. Dabei muss der Nutzen für den Zielmarkt immer im Auge behalten werden. Denn der Zielmarkt muss bereit sein, für die spezielle Leistung zu bezahlen. Die Identifikation mit dem Spezialgebiet ist ebenfalls wichtig: Es sollte nicht von den Kunden oder Wettbewerbern diktiert sein, sondern ganz den eigenen Kräften entsprechen.

Umsetzungsschritte

- 1) Aus dem Stärkenprofil müssen möglichst viele Spezialgebiete abgeleitet werden, der Überblick muss genau und möglichst vollständig sein.
- 2) Das Spezialgebiet muss möglichst eng definiert werden. Je enger die Definition, umso stärker wachsen Motivation und Erfolg, umso stärker ist das Wachstum.
- 3) Das Spezialgebiet soll nur ausgedehnt werden, wenn die Treue zu den Stärken erhalten bleibt.
- 4) „Probieren geht über Studieren!“. Mit Versuch und Irrtum muss der Erfolg am Markt getestet werden.

Erfolgsbeispiel

Die Neudefinition des Spezialgebiets wurde für den Chipkarten-Hersteller Sabeco der Auslöser für rasantes Wachstum bis hin zur Weltmarktführerschaft. In einem innovationsstarken Markt verabschiedete sich das Unternehmen von der eigenen Entwicklung und Produktion. Stattdessen konzentrierte es sich mit ausgeprägtem Marktüberblick und Vertriebskompetenz auf die Firmen, die kleinere Mengen von Chipkarten zu schlechteren Konditionen einkauften. Als Mittler, Makler und Berater sorgte die dann gegründete ACG AG für Informations- und Markttransparenz. Um besonders vorteilhafte Konditionen bieten zu können, bündelte der Dienstleister die Nachfrage sei-

ner Klienten. Dank seines Experten-Netzwerks und durch Kooperationen auf Zeit (vgl. EKS-Phase 5) wickelte ACG als virtuelles Unternehmen Projekte mit Vorreitercharakter ab. Das konstante Grundbedürfnis der Zielgruppe (vgl. EKS-Phase 7) nach schnellen, bequemen und sicheren Transaktionen birgt ein unendliches Potenzial für Innovationen in sich.

Je präziser Sie Ihr Spezialgebiet definieren können, desto schneller haben Sie Ihre ersten Erfolge, desto stärker steigt Ihre Motivation, und desto schneller wird das Wachstum verlaufen.

EKS-Phase 3: Die Erfolg versprechendste Zielgruppe

Je genauer die Segmentierung der Zielgruppe, desto genauer können die Leistungen auf deren spezielle Bedürfnisse, Probleme oder Wünsche zugeschnitten werden. Die konsequente Kundenorientierung gibt die Impulse für den eigenen und wechselseitigen Lernprozess. Im Dialog mit der Zielgruppe wird das strategische Ziel verfolgt, zum führenden Nutzenanbieter der Zielgruppe zu werden. Auf diese Weise ist auch der langfristige Wissens- und Wettbewerbsvorsprung gesichert.

Umsetzungsschritte

- 1) Ermittlung der Zielgruppe hinter dem Spezialgebiet/Geschäftsfeld: Wert-freies Brainstorming.
- 2) Ermittlung der Zielgruppe mit dem dringendsten Bedarf an der Leistung. Test der Zielgruppenreaktionen auf das Angebot.
- 3) Analyse der bestehenden Kunden: Welche sind die angenehmsten und lukrativsten? Bei welchen ist die Resonanz am besten?
- 4) Beschreibung der idealen Zielgruppe. Abgleich mit der Realität und konkrete Definition.

Erfolgsbeispiel

Die Orientierung an den Bedürfnissen einer kleinen Zielgruppe sicherte dem REWE-Supermarkt in Altenstadt die dauerhafte Begeisterung seiner Kunden und deren langfristige Bindung an das Unternehmen. Im Sinne einer sozialen Spezialisierung schnürte er ein Servicekonzept für die Kunden, die das Bedürfnis nach stressfreiem, bequemem Einkauf hatten. Die üblichen Engpässe

wie Wartezeiten und Schlangestehen, Kinderquengeln, Probleme mit der Betreuung der Hunde und das Bedürfnis nach Ausruhen wurden mit einer Reihe von Verbesserungsmaßnahmen und Innovationen beseitigt beziehungsweise in ein positives Erlebnis umgewandelt. Auch wenn nicht alle Innovationen erfolgreich waren, erzielte das Unternehmen in seiner Branche Spitzenzuwächse in Umsatz und Gewinn.

Eine genaue Zielgruppenorientierung ist der wichtigste strategische Erfolgsfaktor.

EKS-Phase 4: Das brennendste Problem der Zielgruppe

Jedes Problem birgt eine Marktchance in sich, die Umsatz und Gewinn verspricht. Der Erfolg eines Unternehmens hängt ab von seiner Fähigkeit, die Probleme der Zielgruppe zu lösen. Auf dem „Pfad der brennendsten Probleme“ schreitet die Spezialisierung voran, und zugleich erfolgt die Befriedigung des konstanten Grundbedürfnisses der Zielgruppe (vgl. EKS-Phase 7).

Umsetzungsschritte

- 1) Altero-zentriertes Denken: Wie kann der Nutzen der Zielgruppe gesteigert werden?
- 2) Analyse der Probleme und Bedürfnisse der Zielgruppe.
- 3) Analyse des eigenen Leistungsablaufs: Welche Probleme treten bei der Entstehung, Verwendung und Entsorgung der Leistung auf?
- 4) Einkreisung des brennendsten Problems im Dialog. Diskussion eines Lösungsvorschlags mit Vertretern der Zielgruppe.

Erfolgsbeispiel

Der Verlag für ergonomische Arbeitsmittel Wuttig ist das Ergebnis der Lösung eines brennenden Zielgruppenproblems. Ausschlaggebend für die Erfindung eines Abrechnungs-Informationssystems für Zahnarztpraxen war, dass die sehr junge Unternehmensgründerin die Abrechnungsprobleme aus ihrer eigenen Berufspraxis kannte. Sie stellte fest, dass ein Instrument, das alle Abrechnungsparameter vollständig und auf einen Blick auswies, fehlte. Der Nutzen: Die Suchzeit konnte maßgeblich reduziert, die Umsätze gesteigert werden. Mit lediglich immateriellen Stärken ausgestattet – Motivation, Lern-

willen und Innovationsgeist – entwickelte die Gründerin das Produkt im Dialog mit der Zielgruppe. Mit hauseigenen Seminaren wusste die Gründerin ihr Spezialwissen folgerichtig zu diversifizieren und weiterzuentwickeln, denn sie erkannte das konstante Grundbedürfnis ihrer Zielgruppe nach unternehmerischem Erfolg.

Probleme sind Chancen in Arbeitskleidung.

EKS-Phase 5: Innovationsstrategie

Leistungen und Produkte müssen kontinuierlich den sich ändernden Bedürfnissen der Kunden entsprechend verbessert werden. Auch hierbei gilt: Nicht wahllos Innovationen einführen, sondern streng systematisch am jeweils brennendsten Problem der Zielgruppe orientiert Neuerungen anbieten. Nur so ist jeder Innovationsschritt eine echte Problemlösung und Nutzenmaximierung. Nur so kann die Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden.

Umsetzungsschritte

- 1) Formulierung des brennendsten Problems der Zielgruppe.
- 2) Dialog mit der Zielgruppe und Formulierung einer vorläufigen Innovationsidee.
- 3) Analyse interner Engpässe: Was behindert die Realisierung der Lösung? Können interne Engpässe mit Kooperationspartnern überbrückt werden?
- 4) Verbesserung des Informationsmanagements: Gezielte Sammlung von Informationen und Innovationsideen.
- 5) Nicht selbst entwickeln, was andere bereits entwickelt haben. Es gilt, auf die Leistungen anderer aufzubauen, so die eigenen Lösungen zu entwickeln.

Erfolgsbeispiel

Durch konsequente Ausrichtung an den externen und internen Engpässen haben sich die Zahnärzte Dr. Groenke & Partner in eine innovative, florierende Praxisgemeinschaft mit fünfundvierzig Teammitgliedern verwandelt. Der Erkenntnis, dass man sich verzettelt hatte und deshalb unwirtschaftlich arbeitete, folgte die Spezialisierung auf bestimmte Behandlungsschwerpunkte. Die technische Spezialisierung fand ihre Entsprechung in der sozialen Spezialisierung: Als Zielgruppe wurden Menschen definiert, die gesunde und schöne

Zähne als Wert betrachten und über die Mittel zu diesem Zweck verfügen. Im Interesse dieser Zielgruppe wurde eine angenehme Raumatmosphäre geschaffen, im Behandlungszimmer bot man intensive Aufklärung und Beratung an. Nach Abschluss einer Behandlung wurde den Patienten für die Mitarbeit gedankt. Interne Engpässe wurden durch zahlreiche Verbesserungen und Innovationen behoben: Mitbestimmung und Fortbildung der Mitarbeiter, interne Kooperation von Spezialisten (vgl. EKS-Phase 6), Qualitätsmanagement und die reibungslose Organisation im Schichtbetrieb prägen das Miteinander. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen auf dem Gesundheitssektor steigt der Praxisumsatz kontinuierlich.

Wer aufgehört hat, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.

EKS-Phase 6: Kooperationsstrategie

Weil sich jeder Spezialist auf seine einzigartigen Fähigkeiten konzentriert, ist Kooperation unter Spezialisten notwendig. Erfolgreiche Kooperation setzt jedoch voraus, dass die Partner komplementäre, sich ergänzende Fähigkeiten mitbringen. Partner mit gleichem Wissen und gleichen Fähigkeiten entwickeln keine Synergien.

Umsetzungsschritte

- 1) Definition des Kooperationsziels: Der Nutzen für die Zielgruppe ist gemeinsam zu steigern.
- 2) Die Kooperation erfolgt engpassorientiert: Es gilt, die eigenen Engpässe zu überbrücken.
- 3) Systematische Suche nach Partnern.
- 4) Der Partner soll komplementär sein.
- 5) Geistige Probezeit: Erst nach Übereinstimmung des Kooperationskonzepts werden finanzielle Verpflichtungen eingegangen.

Erfolgsbeispiel

Mit dem Ziel, die Marktführerschaft zu erobern, verstand es IBB Technology, verschiedene innovative Kräfte der Hochpräzisions-Messtechnik zusammenzubringen. Die Verbesserungswünsche der Kunden waren zwar bekannt, konnten jedoch bei den einzelnen Spezialisten nicht vollständig umgesetzt werden. Auf Basis eines Pflichtenheftes, das die brennendsten Zielgruppen-

probleme und den zwingenden Nutzen enthielt, wählten die IBB-Gründer die geeignetsten Partner aus. Bevor die Zusammenarbeit funktionieren konnte, musste das Konkurrenzdenken überwunden werden. Das Ergebnis der Kooperation war die revolutionäre Verbesserung bestehender Hochpräzisions-Messgeräte, zugleich verkürzte sich die Entwicklungszeit dramatisch. Das gemeinsame Know-how wurde zielgerichtet in weitere problemorientierte Innovationen investiert. Auf Basis von Kooperationen sichert sich IBB als Anbieter von Gesamtlösungen einen weltweiten Wettbewerbsvorsprung.

Kooperationsfähigkeit ist die wichtigste aller Fähigkeiten in vernetzten Systemen.

EKS-Phase 7: Das konstante Grundbedürfnis

Nur die Spezialisierung auf konstante Grundbedürfnisse ist langfristig erfolgreich. Während zum Beispiel das Bedürfnis nach Information konstant ist, variieren die Produkte zur Befriedigung dieses Bedürfnisses. Die Spezialisierung auf eines dieser Produkte ist riskant, weil auch das Bedürfnis nach ihm „variabel“ und ersetzbar ist. Zur dauerhaften Marktsicherung gilt es, sich auf die konstanten Bedürfnisse der Zielgruppe zu konzentrieren. Die Erfüllung der konstanten Grundbedürfnisse führt zur dauerhaften Eroberung der Zielgruppe.

Umsetzungsschritte

- 1) Bester Problemlöser für die Zielgruppe werden: Ermittlung des konstanten Grundbedürfnisses der Zielgruppe durch Verbesserungsvorschläge und Resonanz.
- 2) Institutionalisierung des Kontakts zur Zielgruppe: Dauerhafter Informationsaustausch ist entscheidend für den Lernprozess.
- 3) Sammlung von immateriellem Vermögen: Positionierung als Problemlöser durch Know-how, Zielgruppenbesitz, Patente und Lizenzen.
- 4) Schöpfung, Programmierung, Multiplizierung von Know-how: Das eigene Konzept ständig verbessern und zur Denkkzentrale für die Probleme der Zielgruppe werden.

Erfolgsbeispiel

Der Finanzdienstleister Poxleitner & Kollegen nutzte seine an sich riskante Produkt-Spezialisierung zum eigenen Vorteil. Zunächst spezialisierte sich Poxleitner in innovativer Weise auf renditeträchtige Schiffsbeteiligungen. Mit hochgradiger Kundenorientierung machte er die Schiffsbeteiligung „erlebbar“, indem er die Anteilseigner zu Schiffstausen und Jungfernfahrten einlud. Die enge Kooperation mit Reedern, Schiffsmaklern, Treuhändern und Steuerberatern nutzte er für den zielgerichteten Ausbau des Know-hows und vertrauensbildender Maßnahmen. Das dichte Netzwerk bescherte dem Unternehmen einen rasant wachsenden Kundenkreis, ein enormes Beteiligungsvolumen, Spitzenrenditen und einen sensationell hohen Marktanteil.

Als sich die Umfeldbedingungen für Schiffsbeteiligungen änderten, wusste Poxleitner dem Spezialisierungsrisiko zu begegnen. Rechtzeitig hatte er sich auch sozial spezialisiert und das konstante Grundbedürfnis seiner Zielgruppe erkannt: die rentable, Steuer sparende Kapitalanlage. Auf Grund seines Zielgruppenbesitzes konnte der Dienstleister erfolgreich in andere rentable Beteiligungsformen diversifizieren.

■ *Zielgruppenbesitz ist wichtiger als Produktionsmittelbesitz.*

The Power of Full Engagement. Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal

Von Jim Loehr, Tony Schwartz

Free Press Paperbacks, New York - 336 Seiten (2005)

ISBN: 0-7432-2675-5

Executive Summary

Leistung, Gesundheit und Glück beruhen auf dem ausgewogenen und geschickten Einsatz von Energie: Mit dieser klaren Prämisse vereinfacht und revolutioniert das Autorenduo die Art und Weise, wie wir mit Hindernissen und Leistungsbarrieren in unserem persönlichen wie beruflichen Umfeld umgehen. Das „Power of Full Engagement-Trainingsystem“ ist denn auch weniger eine Arbeitsweise als vielmehr eine elementare Lebensphilosophie.

Voller Einsatz und optimale Leistung sind danach nur möglich, wenn wir ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Energieverbrauch und Energierückgewinnung finden. Die besondere Anforderung: Dabei müssen alle miteinander verbundenen Energiedimensionen einbezogen werden – angefangen von der elementaren physischen Energie über die emotionale und mentale bis hin zur wichtigsten Energiequelle überhaupt, der spirituellen Kapazität. Wollen wir die Herausforderungen des Lebens meistern, müssen wir lernen, systematisch „Muskeln“ aufzubauen, wo immer unsere Kapazitäten nicht ausreichen. Dafür müssen wir bereit sein, im Training auch jenseits unserer Bequemlichkeitszonen vorzustoßen, solange wir nur für eine ausreichende Regeneration sorgen.

Kern und Träger dieser Veränderungsprozesse sind individuell festgelegte Rituale positiver Energie. Sie dienen dazu, Werte und Prioritäten in Handlungsschritte zu übersetzen, um auch in unserem Alltagsverhalten das wirklichen zu können, was für uns am meisten zählt. Neben vielen Beispielen

aus der Beratungspraxis der Autoren wird die Metamorphose des Managers Roger B. durch das gesamte Buch hindurch begleitet.

Vor einem sportpsychologischen Hintergrund lösen die Autoren den vermeintlichen Widerspruch zwischen einer leistungs- beziehungsweise konsequent wertorientierten Lebensweise auf: Nichts hat einen so großen Einfluss auf Erfolg und Produktivität wie eine klare, umfassende Lebensvision, die im Einklang mit den periodischen Rhythmen der Natur steht.

Über die Autoren

Jim Loehr, Pionier der Sportpsychologie und Experte auf dem Gebiet der Leistungspsychologie. Auf Grund seiner Arbeit mit Polizeiabteilungen, Rettungsmannschaften und Spitzen-Tennisspielern, darunter Pete Sempras, Monica Seles und Jim Courier, sind zahlreiche Fachartikel erschienen. Er ist Autor von insgesamt zwölf Büchern, darunter „Stress for Success“ und „Toughness Training for Sports“.

Tony Schwartz, International anerkannter Change-Management-Spezialist und Gründer von „The Energy Project“, das sich der Organisations- und Führungskräfte-motivation widmet. Er ist Journalist und Autor dreier Bücher, darunter „Art of the Deal“.

Tony Schwartz und Jim Loehr führen zusammen seit 1993 in Florida das LGE-Institut, ein Beratungsunternehmen für Trainings im Managementbereich, das die aus der Arbeit mit Sportlern gewonnenen Prinzipien auf die Geschäftswelt überträgt.

Über das Buch

Das Thema

Geist und Körper sind eins. Was für den Aufbau der physischen Kondition gilt, trifft auch für alle anderen Lebensdimensionen zu: Innerhalb unserer verschiedenen Energiekontingente müssen Stress und Erholung im Gleichgewicht sein. Dies ist die wahre, für den Erfolg entscheidende Ressource eines jeden. In einer Verbindung aus Sportpsychologie und Management-training zeigt uns „The Power of Full Engagement“, wie wir mittels positiver Rituale Energiekontingente aufbauen und auftanken können und so im privaten wie auch beruflichen Leben zu optimaler Leistung und vollem Einsatz fähig werden.

Das Problem

Viele glauben, sie hätten einfach nicht genug Zeit, um alles zu tun, was sie möchten. Dabei ist nicht Zeit-, sondern Energiemanagement der Schlüssel zu Erfolg und Zufriedenheit. Zu wenig akzeptieren wir die Regeneration als integralen Bestandteil unserer Leistungsfähigkeit, zu oft ignorieren wir den Bedarf, unser begrenztes Energiereservoir auf allen Ebenen – physisch, emotional, mental wie spirituell – regelmäßig wieder aufzutanken. Wir müssen erkennen, dass eine anhaltend hohe Leistungsfähigkeit nur möglich ist, wenn wir dafür Sorge tragen, die vorhandene Energie im Einklang mit unseren Werten in die Ziele zu investieren, die die höchste Priorität haben.

Die Dynamiken des vollen Einsatzes

The number of hours in a day is fixed, but the quantity and quality of energy available to us is not. It is our most precious resource.

Nicht Zeit, sondern Energie ist der wichtigste Faktor der Höchstleistung. So einleuchtend dies auch klingt, wird der Stellenwert von Energie für unser berufliches wie persönliches Leben immer wieder unterschätzt. Je mehr Energie wir in unseren Alltag einbringen, desto mehr Kraft haben wir und desto produktiver sind wir. Voller Einsatz bedeutet, dass wir physisch trainiert, emotional engagiert, mental konzentriert und spirituell auf ein Ziel jenseits unseres unmittelbaren Eigeninteresses ausgerichtet sind.

Voller Einsatz verlangt also eine tief greifende Veränderung unserer Lebensweise. Um Spitzenleistungen zu erbringen, müssen die Energien in allen Dimensionen effektiv verwaltet und gestärkt werden. Dabei gibt es vier zentrale Energiemanagement-Prinzipien, die der Kern jedes Veränderungsprozesses sind und zugleich die Grundlage eines produktiven und engagierten Lebens bilden.

Prinzip 1: Voller Einsatz erfordert den Rückgriff auf die physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Energien

To perform at our best, we must skilfully manage each of these interconnected dimensions of energy.

Energie ist von physischer, emotionaler, mentaler sowie spiritueller Natur. Auch das Konzept des vollen Einsatzes ist nicht eindimensional, sondern stützt sich auf alle vier Energieformen gleichermaßen. Während die physische Energie sich nach ihrer Quantität (niedrig bis hoch) bemisst, ist es bei

der emotionalen Energie die Qualität (negativ bis positiv). Volles Engagement und eine maximale Leistung sind nur im oberen Quadranten mit einer hohen positiven Energie möglich.

Prinzip 2: Weil unsere Energiekapazität sowohl bei Über- wie auch bei Unterbeanspruchung abnimmt, müssen wir das Gleichgewicht zwischen Energieverbrauch und zwischenzeitlicher Energieerneuerung anstreben

The richest, happiest and most productive lives are characterized by the ability to fully engage in the challenge at hand, but also to disengage periodically and seek renewal.

Selten genug achten wir darauf, wie viel Energie wir verbrauchen, da wir sie letztlich als eine unerschöpfliche Quelle ansehen und uns zu wenig darum kümmern, die Energiereserven zu erneuern und auszuweiten. Leider wird in der heutigen Arbeitswelt Erholungsbedarf oft mit Schwäche verwechselt und nicht als notwendige Voraussetzung dauerhafter Leistungskraft gesehen.

Das führt dazu, dass wir größtenteils so leben, als nähmen wir an einem endlosen Marathon teil, und verausgaben uns ohne Rücksicht auf die Gesundheit. Es ist Zeit, einen Paradigmenwechsel einzuleiten: Gestalten wir unser Leben eher als eine Reihe von Sprints, indem wir Zeiten vollen Einsatzes mit Erholungsperioden abwechseln, um anschließend wieder mit voller Kraft durchstarten zu können!

Prinzip 3: Um Kapazitäten aufzubauen, müssen wir über unsere normalen Grenzen hinausgehen und in der gleichen Weise wie ein Hochleistungssportler trainieren

Any form of stress that prompts discomfort has the potential to expand our capacity – physically, mentally, emotionally or spiritually – so long as it is followed by adequate recovery.

Stress ist nicht der Feind unseres Lebens. Im Gegenteil, er ist der Schlüssel zu Wachstum und Entwicklung. Wenn wir einen Muskel aufbauen wollen, müssen wir ihn – unterbrochen von Erholungsphasen – systematisch belasten. Dieses Prinzip gilt für alle Lebensdimensionen. Emotionale, mentale und spirituelle Kapazität werden auf die gleiche Weise aufgebaut wie die physische Kondition.

Wie immer heißt es auch hier: Ohne Fleiß kein Preis. Weil die Anforderungen an den „Corporate Athlete“, den „Sportler im Unternehmen“, eher noch

größer und länger anhaltend sind als diejenigen an den Spitzensportler, ist es umso wichtiger, dass man lernt, systematisch zu trainieren.

Prinzip 4: Positive Energierituale - das heißt definierte Routinen für das Energiemanagement - sind der Schlüssel zu vollem Einsatz und Höchstleistung

The power of rituals is that they insure that we use as little conscious energy as possible where it is not absolutely necessary, leaving us free to strategically focus the energy available to us in creative, enriching ways.

Veränderungen sind schwierig, denn wir Menschen sind Gewohnheitstiere. Fast alles, was wir tun, erfolgt automatisch und unbewusst. Nur die wenigsten unserer Handlungen sind absichtlich gesteuert, weshalb die meisten Veränderungsprozesse scheitern: Wenn man sich bei jeder Tätigkeit dessen bewusst wäre, was man tut, würde man es nicht lange durchhalten. Viele Handlungen sind Gewohnheit.

Der Schlüssel zur Veränderung liegt deshalb im Aufbau von positiven Ritualen. Anders als Willenskraft und Disziplin, die uns zu einem bestimmten Verhalten bewegen, leitet uns ein Ritual automatisch, wir handeln unbewusst. So wie das Zähneputzen der Gesundheit zuliebe selbstverständlicher Teil unseres täglichen Tagesablaufs geworden ist, sollten für alle anderen Lebensbereiche positive Rituale eingeübt werden. Rituale sind das wirksamste Mittel, um die Energiereserven im Dienste des vollen Einsatzes sinnvoll zu verwalten.

Der Veränderungsprozess

Dauerhafte Veränderungen, so haben die Autoren herausgefunden, beruhen auf einem dreistufigen Prozess: Ziel, Wahrheit, Maßnahmen.

- 1) Am Anfang des Veränderungsprozesses steht die grundlegende Zielbestimmung: „Wie will ich meine Energie im Einklang mit meinen inneren Werten einsetzen?“ Keine einfache Frage angesichts des meist turbulenten Verlaufs unseres Lebens, der uns kaum Zeit lässt, darüber nachzudenken, was wir am meisten schätzen. Es geht darum, die wichtigsten Werte im Leben zu erkennen, zu formulieren und eine positive Vision sowohl beruflich wie auch persönlich zu definieren.
- 2) Im nächsten Schritt gilt es, sich der Wahrheit zu stellen und zu erkennen, wer man heute ist. Zu oft sehen wir unser eigenes Leben durch eine rosa

Brille. Wir sehen uns häufig als Opfer oder ignorieren die Tatsache, dass die Entscheidungen, die wir treffen, logischerweise Auswirkungen auf Quantität, Qualität sowie Stärke und Fokussiertheit unserer Energie haben. Sich der Wahrheit zu stellen, beginnt damit, glaubwürdige Informationen zu sammeln: Physische Tests, eine Analyse der Ernährungsgewohnheiten sowie ein detaillierter Fragebogen über alle Aspekte des physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Energiemanagements werden den Antworten von fünf Personen, die einem möglichst nahe stehen, zum Beispiel Kollegen, gegenübergestellt. Die Gesamtheit der Daten ergibt ein klares Bild über den aktuellen Energiestand und die Hemmnisse, die einem vollen Einsatz im Weg stehen.

- 3) Die dritte Stufe im Veränderungsprozess besteht darin, schließlich aktiv zu werden und die Lücke zwischen dem, was man gerade ist, und dem, was man werden will, zu schließen. Dazu wird ein persönlicher Entwicklungsplan, in dessen Mittelpunkt positive Energierituale stehen, erstellt.

Der Puls der Höchstleistung: das richtige Verhältnis zwischen Stress und Erholung

Energy is simply the capacity to do works. Our most fundamental need as human beings is to spend and recover energy.

Was bereits die griechischen Athleten wussten, hat auch in unserer Zeit des Sporttrainings nichts von seiner Bedeutung verloren: Nach einer Zeit der Aktivität benötigt der Körper auch eine Zeit der Ruhe, um die Reserven wieder aufzubauen. Wird die Trainingsintensität erhöht, sollte auch die Ruhezeit in angemessener Weise zunehmen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Stress und Erholung ist nicht nur im Sport entscheidend, sondern auch in allen anderen Lebenslagen. Zu hoher Energieverbrauch ohne ausreichende Erholung führt letztendlich zu „Burn out“ und Zusammenbruch. Zu viel Müßiggang ohne genügend Stress ist der Grund für Schwäche und Trägheit.

Dasselbe passiert auf allen anderen Energieebenen. Fehlen die intellektuellen Herausforderungen, nimmt die mentale Reaktionsgeschwindigkeit mit der Zeit ab. Versäumen wir es, uns regelmäßig auf unsere innersten Werte zu besinnen und diese in unserem Verhalten zu beachten, verkümmert unsere spirituelle Energiekapazität.

Voller Einsatz ist nur möglich, wenn wir in allen Dimensionen ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Energieausgabe (Stress) und Energieerneuerung (Erholung) einhalten. Dies ist der Puls des Lebens.

Dasselbe trifft auf Unternehmen zu. Unternehmenskulturen, die ihre Mitarbeiter dazu anhalten, sich zwischenzeitlich in allen Dimensionen – physisch, emotional, mental und spirituell – zu erholen, ernten von diesen nicht nur mehr Einsatz, sondern erreichen auch ein nachhaltiges höheres Produktivitätsniveau.

Der Puls des Lebens

We are oscillatory beings in an oscillatory universe. Rhythmicity is our inheritance.

Die Natur selber kennt einen Puls, eine wellenförmige Bewegung zwischen Aktivität und Ruhe. Denken Sie an Ebbe und Flut, den Wechsel der Jahreszeiten, den täglichen Sonnenauf- und Sonnenuntergang. Wir Menschen folgen genauso bestimmten Rhythmen – sei es den von der Natur auferlegten oder auch den in unseren Genen kodierten: Atmung, Gehirnwellen, Körpertemperatur, Herzfrequenz, Hormonspiegel und Blutdruck haben jeweils gesunde und ungesunde Rhythmusmuster.

Natürlich können wir die natürlichen Zyklen überlisten, indem wir den Körper mit Stresshormonen überfluten, die in Gefahrensituationen hilfreich sind. Diese können zwar zwischenzeitlich große Energiereserven mobilisieren, langfristig jedoch kann das unter anderem zu Hyperaktivität, Aggressivität, Ungeduld, Reizbarkeit, Verschllossenheit führen.

Die Zeit zwischen den Punkten

*It is in the spaces between work that love, friendship, depth and dimension are nurtured. Without time for recovery, our lives become a blur of **doing** unbalanced by much opportunity for **being**.*

Die Beobachtung von Spitzen-Tennisspielern brachte dem Autor Jim Loehr erstaunliche Erkenntnisse. Nicht primär die unterschiedlichen Niveaus der Spieltechniken, sondern letztlich die Fähigkeit, die Pausen zwischen den einzelnen Spielzügen effektiv zur Erholung zu nutzen, erwies sich als der Schlüssel für Spitzenleistungen. Die Institutionalisierung präziser Rituale zwischen den Punkten eines Spiels, in denen es gelingt, innerhalb kürzester Zeit Energie aufzutanken, wirkte sich erheblich auf die Leistung aus. Denn körperliche Müdigkeit erschwert die Konzentration. Dasselbe Phänomen kann beobachtet werden, wenn jemand eine sitzende Tätigkeit ausübt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben für eine Arbeit unter hohem Druck seit Stunden ununterbrochen an Ihrem Schreibtisch gesessen. Höchstwahrscheinlich

fühlen Sie sich erschöpft und sind damit auch empfänglich für negative Emotionen und Ablenkungen, was natürlich letztlich Ihre Leistung beeinträchtigt.

Eine Welt ohne Ruhepausen

Because we have overridden the natural rhythms that once defined our lives, the challenge is to consciously and deliberately create new boundaries.

Leider leben wir in einer Welt, die Arbeit und Aktivität betont, Erneuerung und Erholung vernachlässigt und nicht erkennt, dass für dauerhafte Spitzenleistungen beides erforderlich ist. Auf der praktischen Ebene hängt die Fähigkeit zum vollen Einsatz davon ab, ob es gelingt, regelmäßig abzuschalten.

Dafür müssen neue Haltepunkte im täglichen Leben eingerichtet, feste Zeiten festgelegt werden, in denen innegehalten, keine Informationen verarbeitet und die Aufmerksamkeit ganz auf das Auftanken („time cocoon“) gerichtet wird.

Süchtig nach Stress

Ununterbrochenes Arbeiten kann auch auf ein Suchtverhalten hindeuten. Stresshormone wie Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol schaffen einen Rausch, doch wenn wir uns zu lange auf einer ausreichend hohen Intensitätsstufe bewegt haben, verlieren wir nach und nach die Fähigkeit, einen Gang herunterzuschalten. Mit der Zeit verweigern wir uns genau dem, was uns effektiver machen würde: Pausen und Erholung.

Jedes Suchtverhalten, auch Arbeit, führt zu einer hochgradig linearen Form des Energieeinsatzes: Arbeitssüchtige weisen eine obsessive, übertriebene Arbeitsbereitschaft aus, die fast keinen Raum für andere Lebensaktivitäten übrig lässt. Leider wird – anders als bei anderen Suchtphänomenen – das unermüdliche Ackern am Erfolg von vielen Unternehmen und unserer Gesellschaft positiv sanktioniert. Die ernststen gesundheitlichen Folgen sind langfristig unvermeidlich.

Tod durch Überarbeitung

Dabei ist es nicht die Intensität des Energieverbrauchs, die „Burn out“, Leistungsstörungen und physischen Zusammenbruch verursacht, sondern vielmehr die Dauer der Anstrengung ohne Erholung. In Japan gibt es den Ausdruck „Karoshi“, was soviel heißt wie „Tod durch Überarbeitung“. Die ersten Fälle wurden im Jahre 1969 beobachtet und seit 1987 offiziell statistisch ver-

folgt: Gemeinsamer Nenner ist immer ein Muster chronischen Energieverbrauchs und das Fehlen von Erholungszeiten.

Wenn das Vorhandene nicht genügt

Expanding capacity requires a willingness to endure short-term discomfort in the service of long-term reward.

Die regelmäßige Erneuerung der Energie ermöglicht den vollen Einsatz, solange die Anforderungen konstant bleiben. Was aber, wenn die zunehmenden Anforderungen unsere Kapazität übersteigen, sodass selbst ein voller „Tank“ nicht ausreicht?

Die Antwort scheint paradox: Um weitere Kapazitäten aufzubauen, müssen wir uns systematisch weiterem Stress aussetzen – gefolgt natürlich von einer angemessenen Ruhezeit. Die Beanspruchung eines Muskels über seine Grenzen hinaus ruft einen Effekt hervor, der als „Überkompensation“ bezeichnet wird: Während der Erholung werden die ausgeschöpften Energiepotenziale nicht nur aufgefüllt, sondern über das ursprüngliche Ausgangsniveau hinaus aufgebaut.

Die Krux ist jedoch, dass man instinktiv davor zurückschreckt, die gegebenen Bequemlichkeitszonen, sei es physisch oder auf die übrigen geistigen Energiearten bezogen, zu verlassen. Doch nur diese Bereitschaft eröffnet langfristig die Chance für Weiterentwicklung.

Physische Energie: das Feuer schüren

Auch wenn wir fast ausschließlich Tätigkeiten im Sitzen verrichten, die physische Energie stellt die primäre Antriebsquelle dar. Dabei sind die wichtigsten Rhythmen im Leben diejenigen, die wir normalerweise als gegeben betrachten, also vornehmlich Atmung und Ernährung. Die Atmung ist ein wirkungsvolles Instrument der Selbstregulierung, eine Methode, um Energie zu tanken und gründlich zu entspannen. Indem wir doppelt so lange ausatmen wie einatmen, reduzieren wir den Erregungsgrad und beruhigen nicht nur den Körper, sondern auch den Geist und die Gefühle.

Strategische Ernährung

Die zweite wichtige Quelle physischer Energie in unserem Leben ergibt sich aus dem, was wir essen. Das Frühstück hat in dem Programm der Autoren eine zentrale Bedeutung, es erhöht nicht nur die Blutzuckerwerte, sondern setzt den Stoffwechsel in Gang. Für eine gleichmäßige Energiezufuhr sorgen Nahrungsmittel mit einem niedrigen glykämischen Index, das heißt mit einer

niedrigen Blutzucker steigernden Wirkung, wie zum Beispiel Vollkorngetreide, Proteine, Früchte wie Erdbeeren, Birnen, Pampelmusen und Äpfel.

Dabei soll der Portionsumfang genau verfolgt werden: zu viel und zu häufig ist genauso problematisch, wie zu wenig und zu unregelmäßig zu essen. Die Autoren empfehlen über den Tag verteilt fünf bis sechs kalorienarme Mahlzeiten mit einem hohen Nährwert. Da sich der Energiebedarf gegen Abend verringert und die Verdauung verlangsamt, ist es sinnvoll, früher am Tag mehr Kalorien zu sich zu nehmen und am Abend weniger. Unabhängig vom Durstgefühl sollte darauf geachtet werden, täglich mindestens zwei Liter Wasser zu trinken.

Tagesrhythmus und Schlaf

Schlaf ist neben der Nahrungsaufnahme und der Atmung die wichtigste Quelle der Regeneration. Schon geringe Schlafdefizite haben signifikante Folgen für Kraft, Herz-Kreislauf-System, Stimmung und den allgemeinen Energiepegel.

Das Schlafbedürfnis variiert je nach Alter, Geschlecht und genetischer Disposition, dennoch sind sich die meisten Forscher einig, dass der Mensch täglich sieben bis acht Stunden Schlaf braucht.

Der tägliche Puls

So wie nachts unterschiedliche Schlafphasen durchlaufen werden, so variiert auch in den wachen Stunden die Einsatzbereitschaft. Diese Energieschwankungen hängen mit den Tagesrhythmen zusammen. In deren Verlauf ändern sich die physiologischen Voraussetzungen der Aufmerksamkeit in periodischen Abständen von 90 bis 120 Minuten. Kurze Ruhepausen, die diese Intervalle berücksichtigen, können entscheidend dazu beitragen, die Energie über Stunden aufrechtzuerhalten.

Die Latte höher legen

Interval training is a means by which to build more energy capacity and to tolerate more stress, but also to teach the body to recover more efficiently.

Regelmäßiges Kraft- und Herz-Kreislauf-Training hat großen Einfluss auf die Gesundheit, den Energiepegel und die Leistung. Dabei ist das Intervalltraining, das heißt ein wechselhaftes Training mit kurzen Abschnitten der Ruhe oder verminderter Kraftanstrengung, einer gleichmäßigen Stressbelastung vorzuziehen.

Emotionale Energie: Bedrohungen in Chancen umwandeln

Full engagement requires the capacity to respond quickly and flexibly to whatever demands we face in our lives, but also to shut down and restore equilibrium quickly and efficiently.

Leistung hängt nicht nur von der Quantität der Energie ab, die investiert werden kann, sondern auch von deren Qualität. Um mit voller Leistungskraft zu agieren, muss die Arbeit von angenehmen und positiven Emotionen begleitet sein, die zum Beispiel aus dem Erlebnis der Freude und der Herausforderung entstehen können.

Wenn positive Energien die persönliche Leistungskraft verbessern, dann hat das auch Konsequenzen für die Unternehmen. Studien zeigen, dass einer der wichtigsten Faktoren, die die Produktivität beeinflussen, das Verhältnis zu dem direkten Vorgesetzten ist: Entscheidend ist hier, ob der Mitarbeiter das Gefühl hat, gut betreut und gefördert zu werden, und ob er beispielsweise innerhalb der letzten sieben Tage Anerkennung oder Lob erhalten hat.

Freude und Erneuerung

The point is not just that pleasure is its own reward, but more practically, that it is a critical ingredient in sustained performance.

Denken Sie einen Augenblick an Ihr Leben: Wie viele Stunden in einer Woche widmen Sie Aktivitäten, die Sie einfach nur der Freude oder der Erholung wegen tun? Jede Aktivität, die uns Spaß bereitet, uns erfüllt und uns Bestätigung verschafft, erzeugt positive Emotionen. Es ist wichtig, dass man solchen Aktivitäten Priorität einräumt und die dafür notwendige Zeit nicht für andere Tätigkeiten aufbraucht. Je reicher und tiefer dabei die Quelle der emotionalen Erneuerung, desto mehr werden die Reserven wieder aufgefüllt.

Gegensätzliche Empfindungen

Der tiefste Ausdruck emotionaler Kapazität ist die Fähigkeit, sich innerhalb eines breiten Spektrums von Gefühlen bewegen zu können. Wir sind letztlich die Summe unserer Komplexitäten und Widersprüche und müssen, um emotional voll einsatzfähig zu sein, lernen, auch die vermeintlich weniger erwünschten, komplementären „Muskeln“ zu trainieren. Denn nur in der Spannbreite liegt die emotionale Stärke: Selbstbeherrschung und Spontaneität, Offenheit und Mitgefühl, Großzügigkeit und Sparsamkeit, Leidenschaft und Gelassenheit, Geduld und Eifer, Vorsicht und Mut müssen gleichermaßen vorhanden sein. Wir müssen uns in der Praxis darauf konzentrieren, dort emotionale Kapazitäten aufzubauen, wo es uns an Gleichgewicht fehlt, damit

wir uns freier und flexibler zwischen unseren eigenen Gegensätzen bewegen können.

Mentale Energie: Konzentration und realistischer Optimismus

Um Bestleistungen zu erbringen, muss man in der Lage sein, das Aufmerksamkeitsfeld flexibel zu erweitern oder einzuengen sowie den Fokus von äußeren auf innere Dinge zu richten. Dafür bedarf es eines realistischen Optimismus – ein scheinbar widersprüchlicher Begriff, der besagt, dass man die Welt zwar so sieht, wie sie ist, aber dennoch stets positiv auf ein gewünschtes Ergebnis oder eine Lösung hinwirkt. Die wichtigsten unterstützenden „Muskel“ sind mentale Vorbereitung, Visualisierung, positives Selbstgespräch, effektives Zeitmanagement und Kreativität. Die Fähigkeit zu Konzentration und realistischem Optimismus bedingt, dass man von Zeit zu Zeit den Gegenstand der Aufmerksamkeit wechselt, um sich zu erneuern.

In Alternativen denken

The highest form of creativity depends on a rhythmic movement between engagement and disengagement, thinking and letting go, activity and rest. Both sides of the equation are necessary, but neither is sufficient by itself.

Wo sind Sie, wenn Sie Ihre besten Ideen haben? Wahrscheinlich sind es auch bei Ihnen alle mögliche Orte und Situationen und weniger die Arbeitsstelle. Wirklich kreative Ideen und Lösungen werden oft nicht erdacht, sondern „fallen einem ein“, oft aus heiterem Himmel, wenn man sie am wenigsten erwartet.

Die Erklärung dafür kann eine neurologische Betrachtung geben. Die beiden Gehirnhälften verarbeiten Informationen auf unterschiedliche Art und Weise. Während die linke Gehirnhälfte (Sitz des Sprachzentrums) sequenziell und Zeit bewusst arbeitet sowie Schlussfolgerungen auf Grund logischer Ableitungen trifft, arbeitet die rechte Gehirnhälfte eher non-linear. Damit ist sie dafür prädestiniert, Probleme in intuitiven Sprüngen und durch plötzliche Eingebungen zu lösen.

Der kreative Prozess selbst ist oszillierender Natur. Fünf Phasen gelten mittlerweile als anerkannt: Einsicht, Saturation, Inkubation, Illumination und Verifikation. Die unterschiedlichen Schritte des kreativen Prozesses beanspruchen auch jeweils unterschiedliche Gehirnregionen. Lediglich zwei dieser Kreativitätsschritte, nämlich die Saturation und die letzte Phase der Verifikation, finden in der logisch-analytischen linken Gehirnhälfte statt. Die drei anderen Phasen finden dagegen überwiegend in der ganzheitlich-intuitiven rechten Gehirnhälfte statt.

Längere Arbeitszeiten resultieren nicht automatisch in einem größeren kreativen Ergebnis, im Gegenteil: Zu verbissene, bewusste Konzentration auf die Kreativität führt oft zu einer Blockade. Mentale Auszeiten und regenerierende Aktivitäten wie Sport oder Yoga ermöglichen breit gefächerte Zugänge für kreative Lösungen.

Spirituelle Energie: Der Sinn des Lebens

The capacity to live by our deepest values depends on regularly renewing our spirit – seeking ways to rest and rejuvenate and to reconnect with the values that we find most inspiring and meaningful.

Die Quantität der Energie, die aufgewendet werden kann, spiegelt unsere physischen Kapazitäten wider – die Motivation, das Verfügbare auch einzusetzen, ist im Wesentlichen eine spirituelle Frage. Unsere spirituelle Energie ist die Kraft, die uns in allen Dimensionen zum Handeln treibt. Dabei soll „spirituell“ nicht im religiösen, sondern in einem elementarerem Sinn verstanden werden: als die Verbindung zu einem inneren Wertesystem und einem übergeordneten Zweck.

Der entscheidende „Muskel“ der spirituellen Energie ist der Charakter – der Mut und die Überzeugung, im Einklang mit unseren Werten und Prinzipien zu leben, auch wenn dies persönliche Opfer und Mühen abverlangt. Diese Fähigkeit bedingt, dass wir regelmäßig unsere Seelenkräfte erneuern, indem wir Möglichkeiten suchen, uns auszuruhen und auf diejenigen Werte Bezug zu nehmen, die uns am wichtigsten und bedeutungsvollsten erscheinen. Mehr als auf anderen Ebenen sind spirituelle Energieausgabe und -erneuerung miteinander verflochten und geschehen in der Regel gleichzeitig. Wenn wir zum Beispiel unseren Kindern Zeit und Energie widmen, dann ist das sowohl spirituelles Training, indem wir unsere eigenen Bedürfnisse hinten anstellen, als auch eine reiche Quelle emotionaler und spiritueller Erneuerung.

Die Suche nach dem Sinn: Die Regeln des vollen Einsatzes

Purpose is what lights us up, floats our boats, feeds our souls. [...] Living out our purpose is a lifelong challenge.

Eine einfache, beinahe beschämende Realität ist, dass wir uns heutzutage zu beschäftigt wähnen, um nach der Bedeutung unseres Tuns und Seins zu fragen. Stattdessen begnügen wir uns damit, unseren Verpflichtungen nachzukommen, versäumen jedoch, nach den größeren Zusammenhängen zu fragen. Weil uns so häufig tiefere Überzeugungen und Werte fehlen, werden wir schnell zum Spielball im Sturm des Lebens. Oder anders gesagt, solange wir

noch damit beschäftigt sind, die Löcher zu stopfen, um uns über Wasser zu halten, bleibt uns wenig Energie übrig, um ein höheres, tieferes oder langfristiges Ziel zu definieren und anzusteuern.

Man wird aus der Sinnorientierung umso mehr Energie schöpfen können, je mehr die Motivation von Äußerlichkeiten auf innere Werte verlagert wird. Eine nach außen gerichtete („extrinsic“) Motivation bedeutet, dass wir nach etwas streben, von dem wir vermeintlich zu wenig haben: Geld, Bestätigung, Status, ja sogar Liebe. Eine nach innen gerichtete („intrinsic“) dagegen ist das Engagement aus innerem Antrieb.

Viele machen das Arbeitsumfeld für eine unbefriedigende und langweilige Situation verantwortlich. Aber ob eine Tätigkeit bedeutungsvoll oder motivierend ist, liegt dabei gar nicht primär an der Art des Berufes.

Wichtiger ist es, die jeweilige Arbeitsumgebung aktiv so zu gestalten, dass man die eigenen Werte dort verwirklichen kann. Es sind letztlich die vielen kleinen Maßnahmen und Schritte, die den eigenen Werten im Leben Ausdruck verleihen.

Werte und Tugenden

A value is ultimately just a roadmap for action. Values that we fail to reflect in our behavior are ultimately empty. To be meaningful, a value must influence the choices that we make in our everyday lives.

Tief verwurzelte Werte definieren einen dauerhaften Verhaltenskodex. Das Streben nach Macht und Ruhm mag vielleicht eine Quelle von Motivation sein, aber dieses Ziel ist extern und füllt oft nur Lücken, die durch die eigene Unzulänglichkeit entstehen. Zu wahrer Größe und Entwicklung trägt es selten bei.

Nehmen Sie sich Zeit, und legen Sie Ihre eigenen Werte fest, die Sie persönlich am meisten motivieren. Als Nächstes müssen Sie definieren, was diese Werte in Ihrem Leben bedeuten und wie Sie diese Werte in Ihrem täglichen Leben umsetzen und mit Leben erfüllen möchten.

Es ist vergleichsweise einfach, in Übereinstimmung mit den eigenen Werten zu leben, solange sich keine Unannehmlichkeiten ergeben. Den eigentlichen Test haben wir erst in Situationen zu bestehen, die uns ein Opfer abverlangen, um einem eigenen Wert zu folgen.

Voller Einsatz: eine Vision

Sobald wir unsere Werte definiert haben, besteht der nächste Schritt der Sinndefinition darin, dass wir eine Vision ausarbeiten, wie wir unsere Energie einsetzen möchten. Ein „vision statement“ ist eine Absichtserklärung darüber, wie wir unsere Energien einsetzen möchten. Wenn wir uns regelmäßig darauf besinnen, dient sie uns als wirksame Zielorientierung und effektiven Handlungsantrieb.

Der Wahrheit ins Gesicht sehen: Wie gehen Sie mit Ihrer Energie um?

Facing the most difficult truths in our lives is challenging but also liberating. When we have nothing left to hide, we no longer fear exposure. Vast energy is freed up to fully engage in our lives.

Es ist eine Sache, Werte zu definieren; eine andere ist es, diese Tag für Tag auch im Alltag zu leben. Das ist nicht einfach. Jeder von uns besitzt den Hang, die Augen vor der Wahrheit zu verschließen oder sich selbst zu täuschen, nur um unliebsame Dinge nicht beachten zu müssen.

Der Wahrheit ins Gesicht zu schauen, bringt auch unangenehme und unbequeme Gefühle mit sich wie zum Beispiel Ärger, Schuld, Frustration, Neid, Traurigkeit und Unsicherheit. Diese negativen Emotionen stehen jedoch nicht im Widerspruch zu den Prämissen der vorherigen Kapitel. Denn wenn das Leugnen schmerzvoller Wahrheiten zu einem Lebensmuster wird, dann blockiert man sich: Beginnen wir die Wahrheit zu fürchten, werden wir defensiv, unflexibel und kurzsichtig.

Eine offene Konfrontation mit der Wahrheit dagegen ermöglicht, negative Gefühle zu verstehen und zu verarbeiten, statt diese nur unbewusst auszuleben. Wir müssen ein Gleichgewicht finden, um ehrlich den Unzulänglichkeiten, Fehlritten und unliebsamen Wahrheiten in unserem Leben zu begegnen, gleichzeitig jedoch eine optimistische Lebenseinstellung bewahren.

Wahrnehmung und Realität

We open to a more complete picture when we can step back and develop a capacity for self-observation. By broadening our perspective, we can become the audience for the drama in our lives rather than becoming identified with the drama itself.

Wenn wir die eigene Sicht der Dinge als die alleinige Wahrheit betrachten, so ist dies eine andere Form der Täuschung. Ohne uns dessen bewusst zu sein, spinnen wir Geschichten aus einer Reihe von Fakten und interpretieren dann

anschließend die entstandenen Geschichten als Wahrheit. Die Tatsachen in einer gegebenen Situation mögen unbestreitbar sein, jedoch ist die Bedeutung, die wir ihnen zumessen, oft sehr subjektiv.

Das Eingeständnis der Wahrheit erfordert die ständige Bereitschaft, einzusehen, dass wir uns und andere nicht korrekt wahrnehmen. Wenn wir unsere Energie nicht darauf verwenden, Besitzstände zu wahren, werden wir in der Lage sein, mehr von der Realität zu erkennen und fortgesetzt zu lernen und zu wachsen.

Wenn die Wahrheit uns frei machen soll, reicht es nicht aus, sich ihr nur einmal zu stellen. Es muss daraus vielmehr eine Gewohnheit werden: Selbsterkenntnis muss permanent gesucht werden. Wir brauchen dazu den Mut, um in das Unbekannte zu springen, aber genauso Nachsicht gegenüber unserem Widerstand, das zu akzeptieren, was wir dort entdecken.

Entschlossenes Handeln: die Macht des positiven Rituals

The bigger the storms, the more inclined we are to revert to our survival habits, and the more important positive rituals become.

Forschungsergebnisse belegen, dass lediglich fünf Prozent unserer Handlungen auf bewussten Entscheidungen beruhen. Hier zeigt sich die Kraft der Rituale: Nicht der Wille und die Disziplin machen uns erfolgreich, sondern die Fähigkeit, bewusst herbeigeführte Handlungen so zu verinnerlichen, dass sie in unserem Leben automatisch geschehen.

Die Beschränkung des bewussten Willens und der Disziplin wurzeln in der Tatsache, dass jede Anforderung an unsere Selbstkontrolle – sei es in der Entscheidung, was wir essen, oder über die Art und Weise, wie wir mit Frustration umgehen – auf das gleiche begrenzte und schnell ausgeschöpfte Energiereservoir zugreift.

Rituale funktionieren anders. Denn im Gegensatz zu Willen und Disziplin, die uns zur Handlung treiben, üben sie eine Sogwirkung aus. Wir fühlen uns irritiert und unwohl, wenn wir unseren Ritualen nicht folgen können. Indem wir positive Rituale erzeugen, die sich so schnell wie möglich verselbstständigen, gelingt es, die Grenzen von Willenskraft und Disziplin zu verschieben.

Kontinuität und Veränderung

Our dual challenge is to hold fast to our rituals when the pressures in our lives threaten to throw us off track, and to periodically revisit and change them so that they remain fresh.

Rituale verleihen bestimmten Ereignissen in unserem Leben eine Bedeutung. Sie sind nicht nur ein Garant für Kontinuität, sondern helfen auch, Veränderungen zu verwirklichen. Seit Jahrtausenden dienen Rituale dazu, Errungenschaften zu markieren, Dankesgefühle zum Ausdruck zu bringen und den Übergang von einem Lebensstadium zu einem anderen zu feiern (zum Beispiel Feiertagsrituale, Geburtstage, Hochzeiten etc.).

Entscheidend ist, die Rituale periodisch zu überprüfen und zu verändern, um sie frisch zu erhalten. Denn wenn ein Ritual beginnt, leer und überkommen zu sein oder sich wie eine Zwangsjacke anzufühlen, dann hat es wahrscheinlich seinen Bezug zu unseren innersten Werten und somit zu seiner Quelle verloren.

Zentrale Verhaltensweisen

Es gibt mehrere Kernfaktoren für einen erfolgreichen Aufbau energiewirksamer Rituale. Es hat sich jedoch gezeigt, dass während der ersten 30 bis 60 Tage nichts so wichtig ist wie die zeitliche Festlegung und die Präzision der Verhaltensweisen: Wenn wir genau festlegen, wann, wo und wie eine Verhaltensweise ablaufen soll, brauchen wir über ihre Verwirklichung nicht mehr lange nachzudenken. Dies ist besonders in Stress- oder Krisensituationen wichtig. Präzise Rituale machen es möglich, die auftretenden Ablenkungen und Ängste beiseite zu schieben.

Die Präzision und zeitliche Festlegung stellen darüber hinaus sicher, dass die Rituale den Bezug zu den inneren Werten behalten. Nur wenn wir regelmäßig auf unsere Vision und unsere Werte zurückkommen, können wir eine ständige und starke Verbindung zu dieser einzigartigen Energiequelle gewährleisten. Dabei muss jeder sein persönliches Ritual finden, an die Energie aus der Sinnorientierung anzuknüpfen und diese zu verinnerlichen.

Tun oder nicht tun

Wenn Absichten negativ formuliert sind, zum Beispiel wie: „Ich werde nicht zu viel essen“, oder: „Ich werde mich nicht aufregen“, werden sie rasch den begrenzten Vorrat an Willen und Disziplin erschöpfen. Etwas nicht zu tun, erfordert ständige Selbstkontrolle. Dies gilt insbesondere, wie bei tief verwurzelten Gewohnheiten mit Versuchungen umgegangen wird. Der Entwurf eines positiven Rituals zur Vorbereitung auf eine spezielle Situation dient der Vorbeugung. So könnte beispielsweise bei der Versuchung in Form eines üppigen Desserts das folgende Ritual zum Einsatz kommen: „Wenn ich ein Dessert essen möchte, greife ich stattdessen zu einem Stück Obst.“

Schrittweise Veränderung

If nothing succeeds like success, it is equally so that nothing fails like excess. Because change requires moving beyond our comfort zone, it is best initiated in small and manageable increments.

Weil Veränderung voraussetzt, dass wir unsere Bequemlichkeitszone verlassen, führt der beste Weg dahin über kleine, überschaubare Schritte. Es ist besser, bei jedem kleinen Schritt einen Erfolg verzeichnen zu können, als sich möglicherweise bei einem großen Schritt zu überfordern und auf den Gedanken zu kommen, dass eine Änderung gar unmöglich ist. Mit jedem erfolgreichen kleinen Schritt wird die Zuversicht wachsen, dass man imstande sein wird, sich weiteren Herausforderungen zu stellen und Erfolge zu verzeichnen.

Basistraining

In dem persönlichen „Full Engagement-Entwicklungsplan“ durchlaufen Sie Schritt für Schritt den gesamten Prozess: über die Definition der Kernwerte, Entwicklung einer Vision bis hin zur Etablierung von Ritualen zur Überwindung Ihrer wesentlichen Leistungsbarrieren. Zwei Schritte sind innerhalb der Einführungsphase von neuen Ritualen in den Alltag besonders wirksam: die Vorschau und die Rückschau.

- 1) **Vorschau:** Dieser Teil der Übung kann viele Formen annehmen, das Ziel ist jedoch immer das Gleiche: Tagtäglich soll nicht nur das Ziel, das wir erfüllen wollen, bewusst werden, sondern auch den Weg dorthin. Die Vorschau kann unterschiedliche Elemente enthalten: Manche finden es am leichtesten, sich auf ihre Kernwerte zu besinnen, andere wiederum bevorzugen es, sich vorzustellen, wie sie die kommenden schwierigen Situationen des Tages handhaben werden.
- 2) **Rückschau:** Man soll am Ende eines jeden Tages Rechenschaft über das Erreichte ablegen. So kann man sich der Diskrepanz zwischen Intention und tatsächlichem Verhalten bewusst werden. Dabei sollten Sie sich nicht entmutigen lassen. Sehen Sie die Rechenschaft als einen Schutz davor, sich selbst zu täuschen, und als eine Quelle der Erkenntnis, was Ihnen im Weg steht. Vergessen Sie nicht: Die Untersuchung und Analyse von Fehlern bringen ebenso weiter wie die Identifizierung mit und die Verstärkung von Erfolgen.

Emotionale Führung

Von Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee

Übersetzt von Ulrike Zehetmayr

Econ München - 356 Seiten (2002)

ISBN: 3-430-13289-4

Titel der Originalausgabe: *Primal Leadership*

Executive Summary

EI , die unterschätzte Kraft

Unternehmen stehen durch die Beschleunigung und Entgrenzung des Wettbewerbs vor neuartigen Herausforderungen. Die schnelle Reaktion auf schnelle Veränderungen ist zu einer unverzichtbaren Tugend geworden, die Unternehmen sich bei Strafe des Untergangs aneignen müssen. Schnelle Veränderungen in der Art und Weise, wie ein Unternehmen tätig ist, was und wie es produziert, vertragen sich nicht mehr mit einer autokratischen, mit Anweisungen von oben arbeitenden Führung. Es ist nunmehr die Aufgabe von Führungskräften, in den Menschen, die sie führen, positive Gefühle zu wecken, das heißt Resonanz zu erzeugen, denn dies ist der einzige Weg, Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren.

Führungspersönlichkeiten mit einem hohen emotionalen Intelligenzquotienten (EI) sind gefragt. Untersuchungen haben ergeben, dass die EI-Fähigkeiten einer Führungskraft, die sie für ihren Erfolg braucht, umso wichtiger werden, je höher die Ebene ist, auf der sie tätig ist.

Folgende Fragen zum Thema emotionale Führung werden im Buch analysiert und beantwortet:

- Welche emotionalen Ressourcen brauchen Führungskräfte, um ihre Aufgaben zwischen Chaos und turbulenten Veränderungen zu meistern?
- Was gibt einer Führungskraft die innere Stärke, auch bei unangenehmen Wahrheiten ehrlich und aufrichtig zu bleiben?
- Wie bringt man Mitarbeiter dazu, ihr Bestes zu geben?

- Wie wird eine Atmosphäre der Loyalität zum Unternehmen geschaffen?
- Wie entsteht ein emotionales Klima, das kreative Innovationen, Höchstleistungen und gute, dauerhafte Kundenbeziehungen fördert?
- Wie können emotional intelligente Teams und Organisationen geschaffen und erhalten werden?

Lange wurden Emotionen als „Lärm“ betrachtet, der die rationalen Abläufe bei der Arbeit beeinträchtigt. Vor allem Ergebnisse der modernen Hirnforschung beweisen, dass Emotionen bei den Leistungen aller eine ganz entscheidende, fördernde oder hemmende Wirkung haben können. Ausschalten lassen sie sich nicht. Das Buch widmet sich der Frage, wie sie sich produktiv für den Arbeitsalltag nutzen lassen.

Dafür benötigt die emotional intelligente Führungskraft vier persönliche Kompetenzen:

- Selbstwahrnehmung – sich der eigenen Emotionen und ihrer Wirkung bewusst sein.
- Selbstmanagement – emotionale Selbstkontrolle, negative Emotionen unter Kontrolle halten, aufrichtig und anpassungsfähig sein.
- Soziale Kompetenz – Empathie, die Emotionen anderer wahrnehmen, Interesse für ihre Anliegen zeigen, Interessengruppen, Entscheidungsnetzwerke und ungeschriebene Regeln der Organisation erkennen.
- Beziehungsmanagement – inspirierende Führung, Einfluss, die Entwicklung anderer fördern, Konfliktmanagement, Netzwerke und Teams aufbauen.

Das Buch enthält sowohl die Analyse dessen, wie diese Kompetenzen bei Führungskräften entwickelt werden können, als auch die Darstellung der neuesten Ergebnisse der Hirnforschung, die zeigen, wie emotionale Führung biologisch funktioniert. Darüber hinaus enthält das Buch eine Vielzahl erhellender Beispiele aus dem Leben großer Konzerne, Dienstleister und humanitärer Organisationen.

Über die Autoren

Daniel Goleman, geboren 1946 in Stockton, Kalifornien, lehrte jahrelang als klinischer Psychologe an der Harvard Universität; daneben gab er die Zeitschrift „Psychology Today“ heraus. Heute ist er der verantwortliche Redak-

teur für Psychologie und Neurowissenschaften der „New York Times“. 1995 erschien sein Bestseller „EQ: Emotionale Intelligenz“.

Richard Boyatzis ist Professor an der Weatherhead School of Management der Case Western Reserve University, Cleveland, USA.

Anne McKee unterrichtet an der University of Pennsylvania Graduate School of Education und leitet die Führungskräfteentwicklung der Hay Group, einer der großen internationalen Unternehmensberatungen für Personalentwicklung und Organisation.

Über das Buch

Das Thema

Das Buch beschreibt, was emotionale Führung ist und welche die biologischen Grundlagen für die Entstehung und Verarbeitung von Emotionen sind. Es zeigt Führungskräften den Weg, wie sie emotionale Führungskompetenz entwickeln können, wie emotional intelligente Organisationen entstehen.

Das Problem

Unternehmen werden zurzeit mit einer Reihe unumgänglicher Zwänge konfrontiert. Die umwälzenden sozialen, politischen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen, die sich überall vollziehen, haben große Auswirkungen auf die Art und Weise, wie sich Unternehmen und damit ihre Führungskräfte entwickeln müssen. Emotional intelligente Führung kann eine der Antworten auf diese Herausforderungen sein.

1. Das Wesen emotional intelligenter Führung

Aus neurologischer Sicht ist Lachen die kürzeste Entfernung zwischen zwei Menschen, weil ihre limbischen Systeme sofort ineinander greifen.

Gute Führungskräfte sprechen unsere Gefühle an. Sie wecken unsere Leidenschaft und bringen uns dazu, unser Bestes zu geben. Davon sind die meisten Menschen überzeugt. Trotzdem gelten Emotionen in der Regel als zu persönlich oder zu diffus, um über sie sprechen zu können. Doch inzwischen ist es möglich, die emotionale Wirkung einer Führungskraft zu messen. So können wir besser verstehen, wie die besten Führungskräfte mit ihren Emotionen und denen ihrer Mitarbeiter umgehen und wie dieses Zusammenspiel verbessert werden kann.

Der Anführer einer jeden Gruppe hat die Macht, die Emotionen anderer zu lenken. Umgekehrt suchen die Mitglieder einer Gruppe die unterstützende emotionale Bindung zu ihrem Anführer – das nennt man Empathie.

Physiologische Grundlagen

Die Beschaffenheit des menschlichen Gehirns erklärt, warum diese gegenseitige Beziehung so wichtig ist. Wissenschaftler sprechen von der offenen Schleife des limbischen Systems. Was bedeutet das?

Eine geschlossene Schleife ist ein selbst regulierendes System wie der Blutkreislauf. Was im Blutkreislauf eines anderen Menschen passiert, wirkt sich auf den eigenen nicht aus.

Eine offene Schleife ist das limbische System, ihre Stabilität hängt auch von der Verbindung mit anderen Menschen ab. Stimmungen und Gefühle „stecken an“.

Wissenschaftler beschreiben die offene Schleife als „interpersonale limbische Regulation“, bei der eine Person Signale überträgt, die die Hormonproduktion, die Herz-Kreislauf-Funktion und sogar das Immunsystem einer anderen Person verändern können. Das heißt, andere Menschen können unsere Physiologie verändern und damit auch unsere Emotionen.

Emotionale Übertragung und Führung

Durch das kontinuierliche Wechselspiel der offenen Schleifen unserer limbischen Systeme entsteht in einem Team ein emotionales Gemisch, dem jeder seinen eigenen Teil hinzufügt. Am stärksten wird das Gemisch vom Anführer beeinflusst: Alle orientieren sich am Chef. Untersuchungen zeigen: Am häufigsten spricht der Chef, die anderen hören zu. Seine Ansichten steuern die Gruppe. Der offizielle Leiter ist allerdings nicht zwangsläufig auch der emotionale Anführer, vor allem dann, wenn es dem offiziellen Anführer an Glaubwürdigkeit fehlt.

Emotionale Magneten

Typisches Merkmal eines emotionalen Anführers ist seine limbische Anziehungskraft, seine Wirkung auf das emotionale Gehirn der Menschen in seiner Umgebung. Je größer die Fähigkeit eines Anführers, Emotionen zu übertragen, desto stärker breiten sie sich aus. Das hat mit Theatralik nichts zu tun. Da Anführer sehr genau beobachtet werden, können auch subtil ausgedrückte Emotionen eine große Wirkung haben. Doch je offener ein Anführer seine Begeisterung ausdrücken kann, umso mehr lassen sich andere von diesem Gefühl anstecken. Diese Talente sind emotionale Magneten.

Emotionen sind sehr intensiv, schnell vergänglich und können starken Einfluss auf die Arbeit haben. *Stimmungen* dagegen sind weniger intensiv, dauern länger an und beeinflussen die Arbeit weniger.

Negative Emotionen können sich besonders verheerend auswirken. Angst und Besorgnis untergraben die mentalen Fähigkeiten. Aufgeregte Menschen können die Emotionen anderer gar nicht mehr wahrnehmen.

Wenn Leute sich gut fühlen, arbeiten sie am besten. Positive Gefühle fördern die geistige Effizienz.

Für Teams ist gute Stimmung besonders wichtig. Die Fähigkeit des Anführers, eine Gruppe in eine begeisterte, kooperative Stimmung zu versetzen, kann über den Erfolg ihrer Arbeit entscheiden.

Das Klima des Unternehmens quantifizieren

Eine Verbesserung des Service-Klimas um ein Prozent bringt eine Erhöhung der Einnahmen um zwei Prozent.

Es ist erwiesen, dass positiv eingestellte Mitarbeiter eher bereit sind, sich besonders anzustrengen. Ein Logarithmus beschreibt diesen Zusammenhang: Eine Verbesserung des Service-Klimas um ein Prozent bringt eine Erhöhung der Einnahmen um zwei Prozent.

Es gibt einen nachweislichen Zusammenhang zwischen Führung, Arbeitsklima und Unternehmensergebnissen, sodass der Unterschied quantifiziert werden kann, den die Beschaffenheit des Klimas im Unternehmen bei den Ergebnissen verursacht. Das kann bis zu zwanzig, dreißig Prozent ausmachen. Je emotional anspruchsvoller die Arbeit, desto mehr Empathie und Unterstützung muss eine Führungskraft bieten.

2. Resonante Führung

Eine emotional intelligente Führungskraft (zeigt) nicht nur Empathie für die Emotionen (der Gruppe), sondern verleiht diesen Emotionen für die Gruppe Ausdruck.

Das Wort Resonanz kommt vom lateinischen Verb *resonare*, was „wieder ertönen“ oder „widerhallen“ bedeutet. Heute definiert man die Bedeutung als „die Verstärkung oder Verlängerung eines Klanges durch synchrone Schwingung“. Resonante Führung verstärkt und verlängert die emotionale Wirkung von Führung. Sie wirkt auf die Emotionen des Teams, und eben diese sind

das Bindemittel, das die Menschen in einem Team zusammenhält und ihre Loyalität zu einer Organisation bewirkt.

Der dissonante Führungstyp

Dissonanz bezeichnet sowohl in der Musik als auch unter Menschen den Mangel an Harmonie. Dissonanz entmutigt, laugt die Menschen aus oder vertreibt sie.

Der am häufigsten angeführte Grund für eine Kündigung ist Unzufriedenheit mit einem Vorgesetzten.

Die meisten Führungskräfte sind nicht absichtlich dissonant, vielmehr fehlen ihnen wesentliche EI-Fähigkeiten. Natürlich gibt es auch ausfallende Tyrannen, manipulative Soziopathen oder auch Führungskräfte, die oberflächlich charmant, ja charismatisch sind, diese Fähigkeiten jedoch zur Manipulation ihrer Mitarbeiter einsetzen. Solche Menschen übertragen zwar ihre eigenen Emotionen, sind jedoch für die der anderen unempfindlich.

3. Führung und Aufbau des Gehirns

Die Schaltungen im Gehirn, die Denken und Fühlen verbinden, bilden die neurale Grundlage emotional intelligenter Führung.

Wirklich gute Führung ist nur mit Herz und Kopf möglich. Dabei werden Intellekt und Emotionen von zwei verschiedenen, jedoch eng miteinander verbundenen neuronalen Systemen versorgt. Die Schaltungen im Gehirn, die Denken und Fühlen verbinden, bilden die neuronale Grundlage emotional intelligenter Führung. Obwohl in Unternehmen dem Intellekt großer Wert beigemessen wird, sind die Emotionen stärker als der Intellekt.

Der Grund dafür ist, dass dieser älteste Teil des Gehirns mit seinen Reaktionen über Leben und Tod entscheidet. Deshalb waren Emotionen im Laufe der Evolution für das Überleben der Menschheit entscheidend. In der heutigen komplexen Welt ist eher das Rationale gefordert, das Hirn ist aber immer noch darauf ausgerichtet, physische Notfälle zu überleben. Daher kommt es immer wieder vor, dass man von Emotionen überwältigt wird, wenn andere Hirnregionen ihre Kontrollfunktion nicht mehr ausüben können.

Die vier Dimensionen emotionaler Intelligenz

Das sind:

- Selbstwahrnehmung
- Selbstmanagement
- Soziales Bewusstsein
- Beziehungsmanagement

Sie sind keine angeborenen Begabungen, sondern erlernte Fähigkeiten.

- 1) **Selbstwahrnehmung** bedeutet ein tiefes Verständnis für die eigenen Emotionen, Verständnis der eigenen Werte, Ziele und Träume. Die Werte stellen im Gehirn eine Hierarchie dar. Die Intensität, wie sehr ein Ziel uns anspricht oder abstößt, hängt von dieser Hierarchie ab. Es kommt darauf an, die Werte ganz oben auf dieser Werteskala anzusprechen und zum Mitschwingen zu bringen. Nur das kann Menschen dazu veranlassen, ihr Bestes zu geben. Traditionelle Anreize wie Geld schaffen das nicht.

Unsere emotionale Gedächtnisbank gestattet uns eine intuitive Beurteilung von Informationen. Denn das Gehirn registriert laufend, was funktioniert und was nicht, und leitet daraus Entscheidungsregeln ab: Das ist die Intuition. Führungskräfte müssen lernen, ihrer Intuition zu vertrauen, um ihre Lebensweisheit nutzen zu können. Wenn wir bei Entscheidungen auf lebenslange Lernprozesse zurückgreifen, ist es nicht der verbale Teil des Gehirns, der uns den besten Aktionsplan liefert, sondern jener Teil, der unsere Gefühle steuert.

- 2) **Selbstmanagement:** Selbstwahrnehmung ist eine unerlässliche Voraussetzung für Selbstmanagement. Wenn wir uns über unsere Gefühle nicht im Klaren sind, können wir sie auch nicht managen, stattdessen kontrollieren sie uns. Eine große Gefahr sind die negativen Emotionen. Führungskräfte, die sich von ihren negativen Emotionen davontrennen lassen, zum Beispiel ihrem Ärger freien Lauf lassen, können eine Gruppe in eine negative Spirale treiben – negative Emotionen stecken an.

Selbstmanagement ermöglicht Transparenz, eine authentische Offenheit über die eigenen Gefühle, Überzeugungen und Handlungen. Es ermöglicht Integrität, das heißt Impulskontrolle, bewahrt vor Handlungen, die wir bereuen könnten. Integrität lässt sich auf eine Frage reduzieren: Steht das, was ich tue, im Einklang mit meinen Werten?

- 3) **Soziales Bewusstsein:** Indem wir anderen gegenüber Empathie empfinden, findet eine neurale Abstimmung zwischen zwei Personen statt. Das

nennen Wissenschaftler limbische Resonanz. Sie kann in einer Gruppe eine Welle von Emotionen auslösen. Deshalb muss eine Führungskraft ihre Botschaft so vermitteln, dass sie andere bewegt. Das kann aber nur geschehen, wenn diese Emotionen authentisch sind und ebenso die Werte, auf denen sie beruhen.

Empathie bedeutet aber nicht, dass sich Führungskräfte von den Emotionen anderer überwältigen lassen oder es allen recht machen sollen. Empathie bedeutet vielmehr, dass die Gefühle von Mitarbeitern in Betracht gezogen werden. Empathie ist die Bedingung sozialer Effektivität im Arbeitsleben. Empathische Menschen sind unschlagbar, wenn es darum geht, die Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern zu erkennen und zu erfüllen.

- 4) **Beziehungsmanagement:** Hierzu gehören die Werkzeuge guter Führung wie Überzeugungskraft, Konfliktmanagement und Zusammenarbeit. Es bedeutet nichts anderes, als mit den Emotionen anderer richtig umzugehen. Das heißt aber nicht, dass man immer nur freundlich um Harmonie bemüht sein soll. Inspirierende Führungskräfte geben Mitarbeitern das Gefühl, dass ihre Arbeit einen Sinn hat, dass sie zusammen eine gemeinsame Mission haben. Das gibt ihnen auch die Freiheit, die Mitarbeiter mit Bestimmtheit zu lenken und zu leiten.

4. Das Führungsmanagement

Es gibt vier harmonische Führungsstile:

- visionär
- coachend
- gefühlorientiert
- demokratisch

und zwei dissonante Führungsstile:

- fordernd
- befehlend

Harmonische Führungsstile

- 1) **Visionäre Führungskräfte** geben das Ziel vor, das eine Gruppe anstrebt, nicht aber den Weg, der dorthin führt. Damit lassen sie den Menschen die

Freiheit, innovativ zu sein und kalkulierte Risiken einzugehen. Sie genießen dadurch die Treue ihrer wertvollsten Mitarbeiter.

Sie sind vom Zweck ihrer Tätigkeit überzeugt und bringen ihn in Einklang mit den Werten ihrer Mitarbeiter. Da sie an die Vision glauben, können sie die Menschen mit fester Hand in die richtige Richtung führen. Empathie ist die wichtigste Kompetenz für visionäre Führung.

- 2) Der **Coachingstil** ist die Kunst der individuellen Förderung. Führungskräfte mit Coachingstil beherrschen die Kunst des Delegierens, geben Mitarbeitern Herausforderungen, an denen sie wachsen können. Sie tolerieren kurzfristig schlechte Leistungen. Sie vermitteln, dass sie an das Potenzial der Leute glauben, und erwarten, dass sie ihr Bestes geben.
- 3) Führungskräften mit **gefühlsorientiertem Stil** ist es vor allem wichtig, die Harmonie zu sichern. Sie konzentrieren sich auf die emotionalen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Konfliktmanagement gehört zu diesem Stil. Probleme können entstehen, weil Mitarbeiter kein korrekatives Feedback bekommen. Es reicht nicht aus, nur beliebt sein zu wollen. Wenn Führungskräfte jeder Konfrontation aus dem Wege gehen, geben sie der Gruppe keine klare Linie vor, was zu einer Verschlechterung der Leistung führen kann. Mitarbeiter können den Eindruck gewinnen, dass Mittelmäßigkeit toleriert wird.
- 4) Der **demokratische Stil** funktioniert am besten, wenn sich die Führungskraft nicht sicher ist, was sie tun soll, und die Ideen fähiger Mitarbeiter braucht. Benötigte Fähigkeiten: Teamwork, Kooperation, Konfliktmanagement und Einfluss. Nachteil: Kann zu endlosen, zermürenden Meetings führen. Für Krisenzeiten nicht geeignet, dann sind schnelle Entscheidungen erforderlich.

Dissonante Führungsstile

- 1) Den **fordernden Stil** wenden Führungskräfte an, die von ihren Mitarbeitern Höchstleistungen erwarten und selbst mit gutem Beispiel vorangehen. Kann im technischen Bereich und in der Anfangsphase eines Unternehmens, wo Wachstum eine entscheidende Rolle spielt, sinnvoll sein. Sollte sparsam angewendet werden. Gefahr: Führungskräfte können so ausschließlich auf ihre Ziele fixiert sein; dass sie sich nicht um die Menschen kümmern. Wenn Empathie fehlt, merken sie nicht, dass ihre Mitarbeiter mit den hohen Anforderungen nicht mehr zurechtkommen. Kann blind für die eigenen Fehler machen. Langfristig schadet er dem emotionalen Klima. Leistungsdruck verursacht Stress.

Der fordernde Stil bewährt sich nur, wenn er mit der Leidenschaft des visionären oder der Teamfähigkeit des gefühlsorientierten Führungsstils kombiniert wird.

- 2) Der **befehlende Führungsstil** wird auch als autoritär bezeichnet. Solche Führungskräfte erwarten, dass man ihre Anweisungen sofort befolgt, ohne nach den Gründen zu fragen. Sie delegieren nicht, kontrollieren jedes Detail. Ein einschüchternder, herrischer Vorgesetzter drückt auf die Stimmung der Mitarbeiter. Es gibt kaum Lob, aber viel Kritik. Angebracht ist dieser Stil, wenn der Manager das Unternehmen durch eine schwere Krise führen muss, oder – als letzte Möglichkeit – einem schwierigen Mitarbeiter gegenüber.

Wichtigste Voraussetzung für die Anwendung ist die emotionale Selbstkontrolle. Sie erlaubt, Ärger und Ungeduld zu unterdrücken oder den Ärger bewusst in einen Ausbruch zu kanalisieren, der sofortige Aufmerksamkeit garantiert und die Mitarbeiter veranlasst, sich zu verändern oder Ergebnisse zu erreichen.

5. Eine resonante Führungskraft werden

Gewohnheiten zu ändern ist harte Arbeit. Deshalb erfordern dauerhafte Veränderungen eine kraftvolle Zukunftsvision von uns selbst, die uns besonders in Zeiten großer Belastung motiviert.

Der springende Punkt bei der Entwicklung von Führungskompetenzen ist selbstbestimmtes Lernen, das heißt gezielt einen Aspekt der Persönlichkeit zu entwickeln und zu stärken.

Selbstbestimmtes Lernen umfasst fünf Erkenntnisse, die als Instrumente der Veränderung dienen:

- Erkenntnis des idealen Selbst;
 - das reale Selbst;
 - ein detaillierter Aktionsplan;
 - Praktizieren der neuen Führungskompetenzen;
 - die Hilfe anderer zur Kontrolle in Anspruch nehmen.
- 1) **Das ideale Selbst:** Gewohnheiten zu ändern ist harte Arbeit. Deshalb erfordern dauerhafte Veränderungen eine kraftvolle Zukunftsvision von uns selbst, die uns besonders in Zeiten großer Belastung motiviert. Wichtig

ist, dass das Ideal nicht von anderen diktiert oder vorgeschrieben wird. Entscheidend ist die Philosophie, die der eigenen Werteordnung zugrunde liegt. Die drei wesentlichen Richtungen sind:

- **Pragmatische Philosophie:** In ihrem Zentrum steht die Überzeugung, dass Nützlichkeit den Wert einer Idee, Bemühung, Person oder Organisation bestimmt. Pragmatiker meinen, für ihr Leben größtenteils selbst verantwortlich zu sein. Sie haben sehr gute Fähigkeiten im Selbstmanagement.
- **Intellektuelle Philosophie:** In ihrem Zentrum steht der Wunsch, ein logisches Schema zu finden, das erklärt, wie Menschen, Dinge und die Welt funktionieren. Die kognitiven Fähigkeiten dieser Menschen sind sehr ausgeprägt, während sie bei sozialen Fähigkeiten Defizite aufweisen können. Sie verwenden häufig einen visionären Führungsstil.
- **Humanistische Philosophie:** In ihrem Zentrum steht die Überzeugung, dass enge persönliche Beziehungen dem Leben seinen Sinn geben. Diese Menschen bevorzugen den demokratischen oder den gefühlsorientierten und coachenden Führungsstil.

2) **Das reale Selbst:** Diese Erkenntnis beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Talente und Leidenschaften. Das erfordert ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung, allein schon, um die Trägheit festgefahrener Gewohnheiten zu überwinden. Dabei ist Selbsttäuschung eine gefährliche Falle, und überraschenderweise blenden viele Menschen nicht das Negative, sondern das Positive aus. Die beste Möglichkeit, ein richtiges Selbstbild zu bekommen, ist ein Feedback von Menschen der Umgebung. Das ist aber schwierig, weil es den meisten Menschen unangenehm ist, jemandem ehrlich die Meinung zu sagen. Doch eine offene, konkrete Rückmeldung ist in der Regel hilfreicher, als einfach nur nett zu sein. Die meisten möchten die ganze Wahrheit hören, denn sie ist die wichtige Information, die man braucht, um sich zu verbessern.

3) **Der Lernplan:** Er hat nichts mit einem Leistungsverbesserungsplan zu tun. Stattdessen hilft er uns, uns darauf zu konzentrieren, was wir werden wollen – unser ideales Selbst, nicht das von anderen erfundene. Oktroyierte Lernziele erreichen das Gegenteil: Sie untergraben die Motivation, lösen Ängste und Zweifel aus. Folgende Regeln sollten dabei beachtet werden:

- Ziele sollten auf die Stärken aufbauen, nicht auf die Schwächen.
- Ziele sollten nicht von Außenstehenden, sondern von der betreffenden Person selbst bestimmt werden.

- Die Pläne sollten gestatten, sich auf verschiedene Weise auf die Zukunft vorzubereiten, ohne auferlegte Planungsmethoden.
- Die Pläne sollten realistisch sein.
- Die Pläne sollten zum Lernstil des Betreffenden passen.

Der vielleicht größte Fehler, den wir beim Festlegen von Zielen machen, besteht darin, dass wir uns auf Aktivitäten versteifen, die sich mit unserem täglichen Leben oder mit unserem bisherigen Arbeitsstil nur schwer vereinbaren lassen.

Die Angewohnheiten des Gehirns ändern: Um sich Führungsfähigkeiten anzueignen, muss man die Standardeinstellung des Gehirns ändern, sich von alten Gewohnheiten trennen und neue erlernen. Das erfordert lange Übung, um die neuen Nervenbahnen zu stärken. Vor allem die emotionale Selbstkontrolle kann am Anfang sehr mühsam sein. Aber die impulsiven Führungsgewohnheiten müssen auf jeden Fall geändert werden.

Besonders hilfreich hat sich mentales Üben erwiesen: Man stellt sich die Situation vor und geht das eigene Verhalten Schritt für Schritt durch. Gehirnstudien haben gezeigt, dass wir, indem wir uns etwas in lebhaften Details vorstellen, dieselben Gehirnzellen aktivieren, die an der tatsächlichen Arbeit beteiligt sind.

Die Kraft der Beziehungen: Bei jedem Schritt sollte man versuchen, sich auf andere zu stützen. Die Beziehungen sind der Kontext, in dem wir die Fortschritte messen und die Nützlichkeit des Gelernten erkennen können.

6. Emotional intelligente Organisationen schaffen

Gruppen beginnen sich erst zu verändern, wenn sie die Realität erkannt haben.

Die Veränderung von Gruppen folgt einer anderen Reihenfolge als die Veränderung von Einzelnen. Am Anfang muss die schonungslose Selbstanalyse stehen, denn nur die motiviert die Gruppe, Veränderungen anzustreben. Doch das allein reicht nicht. Gruppen müssen den Grund ihrer Unzufriedenheit finden.

Das eigentliche Problem liegt oft in den fest verankerten Grundregeln oder Gewohnheiten, die das Verhalten der Gruppe bestimmen. Im Zusammenhang

mit Teams bezeichnen wir diese Regeln als *Normen*, im Zusammenhang mit Organisationen als *Kultur*.

Der nächste Schritt ist, die Diskrepanzen zwischen der Realität und der Vision zu erforschen und einen Plan zu erstellen.

Es ist die wahre Aufgabe eines Teamleiters, den emotionalen Zustand der Gruppe zu überwachen und ihren Mitgliedern zu helfen, Dissonanzen zu erkennen.

Die emotionale Intelligenz einer Gruppe umfasst dieselben Fähigkeiten wie die einer Einzelperson: Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Beziehungsmanagement.

Folgende Schritte sind sinnvoll bei der Schaffung einer emotional intelligenten Organisation:

- Die Entdeckung der emotionalen Realität;
- die Visualisierung des Ideals und
- die Aufrechterhaltung emotionaler Intelligenz.

1) Die Entdeckung der emotionalen Realität

Es ist die wahre Aufgabe eines Teamleiters, den emotionalen Zustand der Gruppe zu überwachen und ihren Mitgliedern zu helfen, Dissonanzen zu erkennen. Er muss nicht nur beobachten, was die Teammitglieder tun und sagen, sondern auch verstehen, was sie fühlen. Oft sind den Leuten die Gewohnheiten der Gruppe oder der Organisation gar nicht bewusst. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, die ungesunden Gewohnheiten offen zu legen. Dann erst können sich neue Normen etablieren.

Viele Führungskräfte haben Angst vor Gesprächen über diese Themen, weil sie befürchten, mit den Emotionen nicht umgehen zu können. Aber es ist wichtig, gerade dadurch eine Kultur der Offenheit und Ehrlichkeit zu etablieren.

Das Gleiche wie für das Team gilt auch für die Organisation: Die Realität einer Organisation zu erkennen, gehört zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Wenn Führungskräfte dissonante Stile anwenden, vergiften sie damit unweigerlich die Kultur. Dann wird die Atmosphäre von Verleumdungen, Fehden und Kleinkriegen bestimmt, einer Dissonanz, die jedes positive Veränderungsprogramm unterminiert.

Die *Dynamische Erhebung* ist ein gutes Instrument, um den Ist-Zustand eines Unternehmens realitätsnah zu erfassen. Sie umfasst fokussierte Gespräche und Fragen, die gezielt die emotionale Ebene ansprechen.

Dabei sollte auf Folgendes geachtet werden:

- Respektieren Sie die Werte der Gruppe und die Integrität der Organisation.
- Verringern Sie das Tempo, um schneller voranzukommen. Eine emotional intelligente Organisation lässt sich nicht im Eiltempo erzwingen.
- Beginnen Sie an der Spitze mit einer partizipativen Strategie.

2. Visualisierung des Ideals

- Achten Sie auf Emotionen.
- Streben Sie nach Übereinstimmung mit der Kultur, den Werten, den Gewohnheiten der Organisation.
- Stellen Sie Menschen über Strategien.

3. Die Aufrechterhaltung emotionaler Intelligenz

- Setzen Sie die Vision in die Tat um. Es reicht nicht aus, wenn die leitende Führungskraft mit EI führt. Damit die Organisation emotional intelligent wird, müssen Strukturen umgestellt werden. Deshalb:
- Schaffen Sie Systeme, die emotional intelligente Praktiken aufrechterhalten.
- Steuern Sie Führungsmythen. Mythen und Legenden halten dem Auf und Ab des Arbeitsalltags stand. Die richtigen Mythen können die Veränderung gewaltig vorantreiben.

Kapitel 4

Das Verhältnis zur Zeit

Einleitung

Herrschaft über die Zeit und das eigene Leben

Von klein auf lernt jeder, dass Zeit ein knappes Gut ist, das man sparen oder auch verschwenden kann. Doch beim näheren Hinschauen stellt sich heraus, dass Zeitprobleme immer auch Lebensprobleme sind. Wer nicht im Stande ist, Prioritäten zu setzen, für sich selbst zu bestimmen, was wichtig und was unwichtig ist, wird sich verzetteln und nie zum Erfolg kommen. Wer unangenehme Dinge nicht wahrhaben will, sich der Auseinandersetzung mit ihnen entzieht, wird einen immer immer größer werdenden Knäuel drückender Aufgaben vor sich her wälzen. Wer die Zeit beherrscht, beherrscht auch das eigene Leben, lehren die wichtigsten Zeit-Ratgeber.

*Vom Winde getragen
die Stimmen des Bachs ...
Der Wellen Gespräch
auf dem Atem der Nacht ...*

Mein kleiner Wecker tickt und tickt ...

O, Zeit und Ewigkeit!

*Am Bergeshang auf moosigem Stein,
den nie noch traf der Sonne Strahl,
rast ich; vor mir ein Wässerlein
– der Regen schuf es – rinnt zu Tal.*

*Es gleitet leis, unhörbar sacht,
und doch dabei voll Eil und Hast,
als ließe eine dunkle Macht
es nirgends finden Halt und Rast.*

*Die Kronen flüstern ernst im Wind:
So rinnt die Zeit, so rinnt die Zeit –
so schnell, so still, bis sie verrinnt
dereinst im Meer der Ewigkeit.*

(Christian Morgenstern: Zeit und Ewigkeit)

Mit einem wundervollen Bild beschreibt Christian Morgenstern in diesem Gedicht das hilflose Gefühl, das den Menschen angesichts der verrinnenden Zeit überkommt. Es ist das Verhältnis, das unser Zeitgefühl am meisten prägt: die Diskrepanz zwischen der ewig fortlaufenden Zeit des Universums und der uns individuell gegebenen und immer zu kurz bemessenen Zeitspanne, während der wir am Schicksal der Menschheit und unserer nächsten Umgebung teilhaben. Das Wissen um die Endlichkeit des Seins ist eine der dramatischsten Erkenntnisse im Leben.

Etwas anders sehen die Physiker das Zeitphänomen. Sie weisen auch die endlos gedachte Zeit in ihre Schranken. Eine Ewigkeit gibt es in ihrem Sinne nicht. Die physikalische Zeit und der Raum sind mit dem Urknall, zusammen mit unserem Universum, entstanden und sind in ihrer Existenz an die des Universums gebunden. Sie werden mit ihr eines fernen Tages vergehen.

Freilich, die Erkenntnis, dass alle Zeit irgendwann einmal ein Ende hat, ändert nichts an den Zeitproblemen der Erdenbürger. Jeder von uns hat Wünsche und Aufgaben, die in einer bestimmten zur Verfügung stehenden Zeit erfüllt und erledigt werden müssen, und meistens werden wir von dem unguuten Gefühl begleitet, dass sie viel zu kurz bemessen ist: nicht nur die Zeit, in der gewisse Dinge zu tun wären, noch viel mehr die Lebenszeit. Plötzlich ist man sechzig, siebzig Jahre alt und stellt fest, dass noch eine Menge zu tun und zu erleben wäre.

Aber zum Troste eines jeden, der sich wegen seiner knapp bemessenen Zeit beklagt und diese vermeintliche Knappheit als Ursache seines Scheiterns benennt, hier ein Zitat von Denis Waitley, auf den wir im nächsten Kapitel noch zu sprechen kommen werden: „Sie haben vielleicht nicht so viel Geld wie Warren Buffett oder Donald Trump. Aber es gibt etwas, von dem Sie genauso viel besitzen wie jeder andere Mensch: Zeit ... Ihr Tag hat genauso viele Stunden, wie Shakespeares oder Einsteins Tag hatte.“

Waitley hat recht. Von jenen einmal abgesehen, die durch Unglücksfälle viel zu früh aus dem Leben gerissen werden, steht jedem von uns ungefähr die gleiche Menge Zeit im Leben zur Verfügung. Über Erfolg oder Misserfolg entscheidet in großem Maße der Unterschied in der Nutzung dieser Zeit. „Verschwenden Sie Ihre Zeit nicht, denn wenn diese Minute verstrichen ist, ist sie für immer vorbei“, warnt Waitley zu Recht. Insofern ist der Umgang mit der Zeit mehr als ein Wirtschafts- und Erfolgsproblem, er ist ein wesentliches Charakteristikum des menschlichen Lebens überhaupt. Deshalb sind Zeit-Ratgeber immer auch Lebensratgeber.

Besonders klar wird dieser Zusammenhang in Werner Tiki und Marion Küstenmachers „Simplify Your Life“. Nicht zufällig wurde dieser Ratgeber in

kürzester Zeit zum Bestseller. Nicht nur die zunehmende Verdichtung des Arbeitstages stellt die Menschen heute vor ein Zeitproblem. Viele bekommen ihr privates Zeitkonto auch nicht mehr in den Griff. Denn die früher noch maßgebenden Strukturen wie Familie und Kirche, die Freizeit und Feiertage bestimmten, sind weitgehend verloren gegangen. Arbeits- und Feiertage, Arbeitszeit- und Freizeit haben keine festen Konturen mehr. Deshalb haben heutzutage trotz langer Freizeit so viele das Gefühl, nie richtig entspannen zu können. Küstenmacher plädiert dafür, wieder strengere Grenzen zu ziehen, wieder die „Kunst des Nichtstuns“ zu erlernen. Und er plädiert für mehr Gelassenheit in allen Dingen, denn dann fällt auch der Umgang mit der knappen Zeit viel leichter.

Auch Richard Koch geht über die Frage des Zeitmanagements weit hinaus. Er bietet uns eine frappierende Erkenntnis in seinem Buch über das 80/20-Prinzip, das sich auf Arbeiten des italienischen Ökonomen und Soziologen Vilfredo Pareto stützt. Pareto hat schon Mitte des neunzehnten Jahrhunderts die Erkenntnis gewonnen, dass unternehmerischer Erfolg und der dafür getriebene Aufwand nicht in einem linearen Verhältnis zueinander stehen. Es ist vielmehr so, dass 80 Prozent des Erfolgs auf 20 Prozent des Aufwands zurückzuführen sind. Viele praktizierende Unternehmer und Führungskräfte bestätigen Paretos These aus Erfahrung.

Doch wenn es so ist, kommt es ganz entscheidend darauf an, die 20 Prozent der Tätigkeiten zu identifizieren, die für die 80 Prozent des Erfolgs verantwortlich sind. Das fällt vor allem Menschen schwer, die gern viele Dinge auf einmal tun und von vielen Möglichkeiten gleichzeitig fasziniert sind. Gerade für sie ist es besonders wichtig, die Ressourcen in diesem Sinne umzuverteilen, nicht nur im geschäftlichen, sondern auch im privaten Leben. Das 80/20-Prinzip lässt sich in allen Bereichen anwenden: bei der Auswahl der Kunden, der Geschäftspartner, beim Kampf um Marktanteile, und natürlich bei der Einteilung der immer knappen Zeit.

Eine allgemein bekannte Unsitte im Umgang mit der Zeit greift Katharine Dietze in ihrem Buch „Mit PEP an die Arbeit“ auf: das permanente Aufschieben von Aufgaben. Sie rät dazu, es sich mit einem entsprechenden Trainingsprogramm zur Gewohnheit zu machen, das meiste sofort zu erledigen, egal, ob es sich dabei um Planung, Organisation oder konkrete Arbeiten handelt. Wem es gelingt, das sofortige Erledigen von Aufgaben zur Gewohnheit werden zu lassen, wird mit seiner Produktivität keine Probleme mehr haben, verspricht die Autorin.

Mit einem etwas drastischen Bild drückt der amerikanische Managementtrainer Brian Tracy den gleichen Sachverhalt aus: „Eat That Frog“ – schluck die Kröte! – fordert er seine Leser auf, und zwar gleich in der Früh. Tracy

geht es nicht allein um die schnelle Erledigung von Aufgaben. Er rät dazu, gleich mit dem Unangenehmsten zu beginnen. Wer zum Frühstück einen lebendigen Frosch verspeist hat, dem kann an dem Tag nichts Schlimmes mehr zustoßen. Was er mit dem Bild ausdrücken will: Entscheidend ist, sich den wichtigsten Aufgaben zuerst zu widmen. Das bedeutet, bedacht Prioritäten zu setzen im geschäftlichen wie im privaten Leben.

Dieser Meinung ist auch Lothar Seiwert, der große Sachverständige für alle Zeitmanagement-Fragen. Und er weist auf ein Problem deutscher Manager hin, das offenkundig mit dem Setzen von Prioritäten zusammenhängt: Obwohl sie im Durchschnitt mit 10,7 Stunden am Tag mehr als ihre europäischen Kollegen arbeiten, bleibt ihre Effektivität hinter der der Amerikaner zurück. Sein wichtigster Rat: Der Mensch muss seinen Alltag und sein Leben beherrschen, statt sich von seinen Aufgaben versklaven zu lassen.

Es sind deshalb die eigenen Ziele, die Maßstab für den Zeitverbrauch sind. Nur wer seine Ziele sehr genau, am besten schriftlich, niedergelegt hat, kann realistisch einschätzen, ob er seine Zeit sinnvoll nutzt. Wichtig dabei ist, den Kampf den kleinen, unscheinbaren Zeitdieben wie Telefonieren oder E-Mails-Beantworten anzusagen. Pläne für Tage und Wochen ermöglichen, dass man sich an die Disziplin gewöhnt und der Zeit die eigene Struktur aufzwingt. Dieses Training lohnt sich, denn der Schlüssel für ein selbstbestimmtes Leben ist die Herrschaft über die eigene Zeit.

Simplify your life. Endlich mehr Zeit haben

Von Werner Tiki Küstenmacher, Marion Küstenmacher
Campus Verlag - 126 Seiten (2004)
ISBN: 3-593-37554-0

Executive Summary

Es kamen mehrere Entwicklungen zusammen, die die Autoren zum Verfassen dieses Buches veranlasst haben. Zum einen die in den letzten Jahren erfolgte spürbare Verdichtung des Arbeitstages, die unter anderem auch als Folge des globalen Wettbewerbs gesehen werden kann. Zum anderen die Übertragung des dadurch entstehenden Gefühls der knappen Zeit im Arbeitsleben auf das Privatleben. Viele Menschen sind inzwischen in ihrem Privatleben ebenso hektisch wie während der Arbeit, setzen sich in den Erholungszeiten unter einen ebenso großen Leistungsdruck wie im Beruf.

Ein dritter Faktor mag gewesen sein, dass seit 1968 mehrere Generationen von den klassischen familiären Ritualen des täglichen Lebens „befreit“ herangewachsen sind. Deshalb ist es heute durchaus sinnvoll, erneut darauf hinzuweisen, dass man während der Mahlzeiten keine anderen Tätigkeiten verrichten soll oder dass der Tag besser beginnt, wenn man am Abend ausgeräumt hat und deshalb nicht inmitten eines Trümmerhaufens aufstehen muss.

Im Grunde enthält das Buch vor allem Vorschläge für einfache – und oft aus der bürgerlichen Familientradition durchaus bekannte, aber aus der Mode gekommene – Rituale. Sie drehen sich fast ausnahmslos um die Frage der Ordnung und sollen helfen, den Arbeitstag und die Freizeit so zu gliedern, dass nicht alles auf einmal und deshalb nichts getan wird, während der Mensch unentwegt das Gefühl hat, völlig überfordert zu sein. Dass dieses Buch ein Bestseller werden konnte, beweist, wie vielen Menschen dieses Problem zu schaffen macht.

Für das große Interesse am Buch gibt es aber noch eine weitere Erklärung. Es bleibt nicht bei praktischen Ratschlägen zur Zeiteinteilung stehen. Eigentlich bietet es eine fast umfassende Lebensberatung, indem es auch zu inhaltlichen

Änderungen des Lebens auffordert. Wer die „Kunst des Nichtstuns“ erlernt hat, hat mehr getan, als seinem Tag eine zeitliche Struktur zu geben.

Oft hat das Gefühl, im Chaos zu leben, nichts mit der Zeit zu tun, sondern es signalisiert vielmehr den Verlust von Berechenbarkeit. Wenn etwas anders läuft als erwartet oder gar schief geht, haben vor allem Sicherheit liebende Menschen (in Deutschland eindeutig die Mehrheit) das Gefühl, ihr Leben nicht mehr im Griff zu haben. Ihnen ist mit mehr Gelassenheit geholfen – auch hier können die von den Autoren vorgeschlagenen Rituale einen wichtigen Beitrag leisten.

Über die Autoren

Werner Tiki Küstenmacher ist evangelischer Pfarrer und arbeitet seit 1990 als freiberuflicher Karikaturist. Er hat mehr als fünfzig Bücher veröffentlicht, darunter gemeinsam mit Lothar J. Seiwert den internationalen Bestseller „Simplify Your Life“.

Marion Küstenmacher ist seine Frau. Beide geben zusammen den monatlich erscheinenden Beratungsdienst „Simplify Your Life“ heraus.

Über das Buch

Das Problem

Von klein auf lernt jeder, dass Zeit ein knappes Gut sei, das man sparen oder auch verschwenden kann. Ganz besonders gilt dies für das Arbeitsleben, wo eine immer größere Verdichtung des Arbeitstages zu beobachten ist. Wenn Unternehmen die effektive Nutzung der Arbeitszeit von ihren Mitarbeitern verlangen, ist dies durchaus in Ordnung. Wenn aber dieser Zwang verinnerlicht wird und der Mensch anfängt, die gleichen Maßstäbe sich selbst gegenüber anzuwenden, dann führt das schnell zum Gefühl, dauernd unter Druck zu sein und immer weniger zu schaffen, als man sich vorgenommen hat.

Das Thema

Das Buch enthält Ideen, wie man dieser Falle entrinnt und einfacher mit seiner Zeit umgeht. Es verspricht, bei Anwendung der Vorschläge am Ende gelassener und zufriedener zu sein und das Gefühl zu bekommen, mehr in kürzerer Zeit geschafft zu haben.

Kapitel 1: Die Zeit für sich entdecken

Unterbrechen Sie meinen Mittagsschlaf ausschließlich im Fall einer Krise. Wobei ich Krise definiere als bewaffnete Invasion der Britischen Inseln.
Winston Churchill

Vom Null-Tag und Hurra-Tag

Es gibt Tage, an denen man durchaus geschäftig umhergeeilt ist, nichts geschafft hat und am Ende übermüdet und unzufrieden ins Bett sinkt. Einige Sofortmaßnahmen sind:

- Geben Sie Ihrem Körper Priorität. Viele verzichten, wenn sie viel zu tun haben, als Erstes auf Sport und ihre Übungen. Dabei lassen schon 30 Minuten Sport die Selbstzufriedenheit sprunghaft ansteigen.
- Gönnen Sie sich fünf Minuten Besinnung und Planungszeit. Nehmen Sie sich eine einzige Aufgabe vor und bleiben Sie dran.
- Räumen Sie Ihren Arbeitsplatz frei, entfernen Sie alles Überflüssige aus Ihrem Blickfeld, und lassen Sie nur das stehen, was Sie zum Erledigen der einen Aufgabe benötigen.
- Pflegen Sie Minimomente der Liebe, verschieben Sie die Pflege Ihrer Partnerschaft nicht auf später. Dann kommt es nämlich entweder nie dazu, oder es kann zu spät sein.

Rechnen Sie mit dem Chaos

Es ist nicht nur menschliche Schwäche, wenn etwas schief geht, sondern eine unabänderliche und vollkommen natürliche Tatsache.

Chaos hat in der Umgangssprache eine negative Bedeutung. Dabei ist es ein wertfreier Begriff aus der Physik. Chaos bedeutet, dass ein Prozess nicht beherrschbar ist. So ist das Leben auch: Nicht immer vorhersagbar, es kann immer wieder etwas schief gehen – die Ursache ist keineswegs unbedingt menschliche Schwäche.

Das Denken kennt mehrere Ebenen: Auf der bewussten Ebene befasst man sich mit einer Sache, auf der unbewussten oder weniger bewussten laufen aber ebenfalls Denkprozesse ab. Deshalb ist es natürlich, wenn einem vieles gleichzeitig durch den Kopf geht.

Am besten ist, mit dem Chaos zu leben: Sowohl in den Tages- als auch in den Lebensablauf sollte man „Chaos-Inseln“ einplanen, die eine Neuorientierung ermöglichen.

Entfliehen Sie der Zeitfalle

Hier stehen vier Fragen im Vordergrund:

- 1) Wie überwinde ich meinen inneren Schweinehund?
- 2) Wie schaffe ich es, einen Zeitplan aufzustellen, der funktioniert?
- 3) Wie werde ich mit Ablenkungen fertig?
- 4) Warum nehme ich mir immer zu viel vor?

Die Antworten:

- 1) So schafft man Selbstdisziplin: Selbstbestrafungen sind falsch. Besser sind Selbstgespräche, die Mut machen. Sich selbst Fristen setzen.
- 2) Richtige Planung: Meist hat man keinen richtigen Plan, sondern eine vage Hoffnung, dass man es diesmal schaffen könnte. Stattdessen ist ein schriftlicher Plan im Stundenrhythmus zu empfehlen. Einen Kurzzeitwecker auf die Hälfte der Zeit stellen, damit man sieht, wo man bei der halben Zeit ist.
- 3) Ablenkungen und Krisen besiegen: Wie Winston Churchill vorgehen. Der wies seine Mitarbeiter an: „Unterbrechen Sie meinen Mittagsschlaf ausschließlich im Fall einer Krise. Wobei ich Krise definiere als bewaffnete Invasion der Britischen Inseln.“
- 4) Sich nicht zu viel auf einmal vornehmen: Vor allem Frauen leiden unter Perfektionismus. Unwichtige Aufgaben abgeben. Und wissen, alles dauert länger als man denkt. Deshalb Pufferzonen in der Zeitplanung vmerken.

Finden Sie Ihren Zeitstil

Es gibt zwei Zeitstile: polychron und monochron.

- **Monochrome** konzentrieren sich auf eine einzige Aufgabe und werden unproduktiv, wenn sie abgelenkt werden. Vorteil: sehr effizient, aber leicht überfordernd. Anforderungen an Buchhalter, Ingenieure sind monochron.
- **Polychrone** machen gern mehrere Projekte gleichzeitig, gute menschliche Beziehungen sind ihnen wichtig. Störungen machen ihnen wenig aus. Sie neigen dazu, sich zu überschätzen. Anforderungen an Manager, Marketing, Verkäufer sind polychron.

Ratschlag für Monochrome: Ihre Unsitte ist das Aufschieben. Deshalb: Nehmen Sie sich vor, eine Aufgabe nur zu 80 Prozent zu erledigen. Sagen Sie

dem Perfektionismus Ade, und überraschen Sie Ihre Auftraggeber durch Quantität.

Ratschlag für Polychrone: Man kann durchaus drei Aktivitäten auf einmal ausführen, aber dann darf keine davon sehr wichtig sein. Kontrollieren Sie Unterbrechungen. Diesen Typen sind Unterbrechungen willkommen, weil sie die Abwechslung lieben und sich gern Neuem zuwenden.

Sparen Sie sich das Zeitsparen

- Schaffen Sie zeitfreie Zonen: Arbeiten ohne Uhren und sonstige Zeitgeber. Ein Hobby suchen, das viel Geduld braucht. Im Urlaub keine Uhr, keine Termine.
- Verzaubern Sie unangenehme Arbeiten. Zum Beispiel durch Meditieren. Einüben bei einer Lieblingsarbeit, dann bei den weniger geliebten. Nicht daran denken, was man stattdessen Schöneres tun könnte. Wenn der Körper an einem anderen Ort ist als die Seele, verursacht das immer mentale und körperliche Schmerzen.
- Dem PC regelmäßig frei geben. Nichts frisst so viel Zeit, wie die Zeitsparmaschine Computer.

Lernen Sie die Kunst des Nichtstuns

Oft liegt die Unzufriedenheit mit sich selbst im Gefühl: „Mir fehlt etwas.“ Man glaubt, dem Leben etwas hinzufügen zu müssen. Aber was wirklich fehlt, ist das NICHTS.

Es ist mehr als Nichtstun: Es ist Nichtdenken, Nichtplanen, Nichtträumen.

Für das Nichts muss man einen Termin vorsehen und in dieser Zeit keine anderen Prioritäten setzen.

- Schalten Sie während dieser Viertelstunde Ihren Körper auf „nicht spürbar“.
- Schalten Sie den Geist in Leerlauf.

Kapitel 2: Werkzeuge der Zeitplanung

Es ist eine Kunst, Dinge so zu erledigen, dass dabei keine Hektik aufkommt.

Man beschäftigt sich oft mehr mit der Zeitnot als mit der eigentlichen Aufgabe.

So kann man sich auf die Aufgabe konzentrieren

Prioritäten setzen:

- Schotten dicht! Es gilt ein absoluter Auftragsstopp.
- Bestandsaufnahme: Alles aufschreiben, was einen belastet. Dahinter notieren, was helfen kann, was zu tun ist. Es spart keine Zeit, wenn man die Bestandsaufnahme weglässt. Ohne schriftliche Vorlage kann man keine Prioritäten setzen.

Innerhalb der Prioritätenliste:

- Setzen Sie sich auf Platz 1: „Ich und meine Gesundheit.“
- Unangenehme, aber wichtige Aufgaben gehören ganz nach oben.
- Lassen Sie sich helfen! Eine Liste der Aufgaben erstellen, die man nicht unbedingt selber machen muss.
- Top-Priorität haben nicht die dringendsten, sondern die wichtigsten Aufgaben.

Lieben Sie Ihre Priorität!

Alle Unterbrechungen eliminieren: Telefon, E- Mails etc.

Beim Annehmen von Aufgaben tiefstapeln, bei der Abgabe hochstapeln. So gelingt es, etwas mehr und schneller zu liefern als vereinbart.

To-do-Schulden auflösen

Hüten Sie sich vor Neuverschuldung.

Unerledigte Aufgaben können mindestens so unglücklich machen wie ein großes Minus auf dem Geldkonto. Lösungsmöglichkeiten:

- Lässt sich die Schuld löschen? Wenn möglich, dem Betroffenen sagen, dass Sie die Aufgabe doch nicht schaffen. Nicht zu neuen Versprechungen aus Schuldgefühlen heraus hinreißen lassen!

- Lässt sich die Schuld vermindern? Häufig sind To-do-Schulden Scheinriesen. Je länger man sie aufgeschoben hat, umso größer erscheinen sie. Einen Zeitpunkt festlegen, bis wann sie erledigt sein sollen. Unterstützung bei Kollegen, Familie etc. suchen. Erledigen Sie die Aufgabe nicht perfekt, nur gut.
- Wenn Sie die Aufgaben sofort erledigen, haben Sie keine To-do-Liste mehr.
- Beherzigen Sie die Drei-Minuten-Regel: Alles, was in drei Minuten erledigt werden kann, erledigen Sie sofort! Briefe, E-Mails beantworten und Ähnliches.
- Legen Sie ein „goldenes Büchlein“ an, in dem Sie alles notieren, was Ihnen zwischendurch einfällt.

Einfacher Telefonieren

So bändigen Sie den Zeitfresser Telefon:

- Schalten Sie von passiv auf aktiv – rufen Sie an, bevor Sie angerufen werden. Beenden Sie das Gespräch, sobald alles klar ist. Merken Sie sich den Namen des Gesprächspartners und nennen Sie ihn öfter beim Namen während des Gesprächs. Das schafft Vertrauen und strahlt Kompetenz aus.
- Erlernen Sie die hörbare Körpersprache. Sprechgeschwindigkeit dem Partner anpassen. Die Stimme folgt der Körperhaltung: Wenn Sie unangenehme Botschaften zu vermitteln haben, telefonieren Sie stehend, die Stimme klingt dann fester, selbstbewusster. Aussagen positiv formulieren.
- Notieren Sie richtig – entwerfen Sie ein Formular für Gesprächsnotizen.
- Einen bequemen, freundlichen Telefonarbeitsplatz einrichten.

Immer auf den letzten Drücker?

Auch wenn es sich schmerzlich anfühlt, doch mit diesem Schlendrian hat Sie Ihr inneres Faultier vielleicht schon vor so manchem Herzinfarkt oder Hörsturz bewahrt.

„Aufschieberitis“ ist keine Katastrophe. Die meisten Menschen schieben auf, weil es für sie gut ist: Sie arbeiten unter Druck besser. Wenn es nicht so ist, ist das Aufschieben ein Hilferuf der Überlastung. Ihr inneres Faultier hat Sie dann wahrscheinlich vor einem Herzinfarkt oder einem Hörsturz bewahrt. Sechs Mittel gegen „Aufschieberitis“:

- 1) Es muss nicht alles perfekt sein.
- 2) Nothelfer: Finden Sie jemanden, der eine Zeit lang Ihren Job macht. Wenn Sie den oben angesprochenen Herzinfarkt oder Hörsturz bekämen, müssten Sie auch einen Vertreter finden.
- 3) Neuorganisation: Teilen Sie den Riesenhaufen Arbeit, der vor Ihnen liegt, in kleinere, handliche Häppchen auf.
- 4) Aufräumen: Rückstände bei der Arbeit produzieren immer bedrohliche Papierhaufen. Räumen Sie auf, wenn es am meisten bringt: mitten in der größten Belastung, dem größten Stress.
- 5) Innovation: Arbeitsorganisation verändern, Ratschläge von Kollegen einholen.
- 6) Den Körper erleben: Den Teufelskreis von wenig Zeit/wenig Bewegung durchbrechen und sich endlich körperlich betätigen.

Kapitel 3: Das Simplify-Zeitplanbuch

Vorerst müssen Sie der Wahrheit ins Auge blicken: Ihr Kalender hat viel weniger mit Ihrem Leben zu tun, als Sie denken.

Die meisten unter Zeitnot Leidenden haben tausend Zettel, Listen, Notizen. Es empfiehlt sich, sie alle zusammenzuführen.

Ihr Kalender belügt Sie

Die Seiten, die Tage betreffen, die weit weg sind, täuschen vor, dass man dann nichts zu tun haben wird. Aber die Tätigkeiten, die außerhalb der offiziellen Termine liegen, erscheinen dort gar nicht. Es ist daher sinnvoll, Zeiten für jede produktive, organisatorische Tätigkeit einzutragen. Erfassen Sie ehrlich, wie lange Sie für Ihre typischen Tätigkeiten benötigen, und addieren Sie 20 Prozent für Unvorhergesehenes dazu. Behandeln Sie diese Zeiten wie einen richtigen Termin!

Leerer Platz bedeutet nicht „freie Zeit“

Viele akzeptieren unwichtige Termine für die Zukunft, weil dort ihr Kalender noch leer ist. Um das zu vermeiden, blockieren Sie drei, vier Tage die Woche mit Strichen. Dann sind Sie gezwungen, für einen Termin in der Zukunft Zeit durch das Ausradieren eines Strichs freizugeben.

Kalender sperren sich gegen Privates

Fassen Sie auch das Privatleben in Termine. Das ist nicht unpersönlich, im Gegenteil: So wird sichergestellt, dass Sie für persönliche Wünsche Zeit haben.

Volle Kalender fühlen sich gut an

Ein voller Kalender gibt vielen Menschen – vor allem jenen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten – das Gefühl, ihre Pflicht zu erfüllen. Aber er kann auch das Zeichen für ein von außen gesteuertes, wenig zufrieden stellendes Leben sein.

Verwandeln Sie Ihren Kalender in ein Zeitplanbuch

Machen Sie den Stresstest: Wenn Sie über einen längeren Zeitraum abends glauben, wieder nichts geschafft zu haben, dann ist ein Zeitplanbuch mit Tagesplan für Sie die einzige Rettung. Dort tragen Sie alle Aktivitäten in Viertelstundenschritten ein. Das hilft gegen Selbstüberforderung.

Wer noch einen Schritt weiter gehen will, führt Tagebuch darüber, was er/sie viertelstündlich gemacht hat.

Sammeln Sie Ihre Engel

Sammeln Sie Namen und Telefonnummer jener Menschen, denen Sie schon etwas Gutes getan haben und von denen Sie daher erwarten können, dass sie das Gleiche für Sie tun.

Lassen Sie Raum für Ihre Träume

Immer ein paar freie Blätter für Ideen, Einfälle und spontane Gedanken bereithalten.

Optimieren Sie Ihr Zeitplanbuch

Eine didaktisch besonders wirksame Form der Zeitplanung hält zwei Seiten pro Tag bereit. Sie entsprechen dem Denkmodell von den zwei Gehirnhälften: die linke ist die organisierte, mathematische, die rechte die bildhafte, chaotische. Auf der einen Seite stehen die Pflichten, auf der anderen die „Anti-Zeit-Botschaften“: Zählen Sie hier auf, was Sie heute gut gemacht haben und wofür Sie dankbar sind, schreiben Sie hier die schönsten Gedanken des Tages auf.

- To-do-Listen gehören nicht ins Kalendarium. Schreiben Sie sie ganz vorn ins Zeitplanbuch.
- Denken Sie in Wochen. Versuchen Sie, am Anfang der Woche viel zu erledigen, um sich für Donnerstag und Freitag mehr Muße zu verschaffen.

Kapitel 4: Methoden für Ihre Zeitplanung

Lernen Sie die Kunst der Gelassenheit.

Zeit spielt in vielen Vergleichen und Metaphern eine Rolle. Hier einige zur Auswahl:

Ballast abwerfen mit der Bären-Methode

- **Bauch raus.** Gelassenheit beginnt im Körper. Ziehen Sie den Bauch nicht ein, denn damit verspannen Sie die Rücken- und Schultermuskulatur und belasten Ihren Verdauungstrakt. Atmen Sie tief durch mit entspanntem Bauch. Sie werden staunen, wie viel gelassener und ruhiger Sie dadurch werden.
- **Probier's mal mit Gemütlichkeit.** Möglichst viele Gelegenheiten in den Tagesablauf einbauen, bei denen man sich hinlegen und die Wirbelsäule entspannen kann.
- **Sport plus.** Sich immer Zeit für Sport und Bewegung nehmen.
- **Groß sein.** Stellen Sie Ihr Licht nicht unter den Scheffel. Nennen Sie für Arbeiten immer die realistische Stundenzahl, die für die Erledigung benötigt wird.
- **Dicke Haut.** Legen Sie sich selbige zu. Vergeuden Sie nicht Ihre Zeit damit, sich über echte oder vermeintliche Verletzungen zu ärgern.

Sich verhalten wie Ameise, Löwe, Adler und Elefant

- **Ameise.** Akzeptieren Sie den Zufall. Es wird Ihnen immer viel entgehen, aber das macht nichts. Geben Sie den Plan auf, Sie könnten alle E-Mails und Briefe je beantworten.
- **Löwe.** In der Ruhe liegt die Kraft. Ernennen Sie das Prioritätensetzen zur obersten Priorität. Die beste Zeit dafür ist, wenn Ihr Geist am klarsten ist.
- **Adler.** Der weite Blick. Denken Sie nicht nur in Tagen und Wochen, betrachten Sie Ihr ganzes Leben. Fragen Sie sich: Welche Erfahrungen

möchte ich machen? Was soll sich auf der Erde durch mein Leben ändern? Nicht immer nur das erledigen, was nahe liegt und am lautesten schreit. Deshalb müssen Sie oft Nein sagen, Aufgaben ignorieren.

- **Elefant.** Arbeiten ohne Ablenkung. Wenn Sie aus der Adlersicht Ihre wichtigste Aufgabe des Tages erkannt haben, dann machen Sie sich mit Elefanten-Power an die Ausführung. Bauen Sie in Ihren Tagesablauf eine Elefantenstunde ein: eine Aufgabe, bei der Sie sich keineswegs stören lassen wollen.

Lernen Sie Geduld

Akzeptieren Sie, dass es immer mehr als einen Weg zum Ziel gibt.

Ungeduld ist erlernt, mühsam antrainiert, damit wir schneller und leistungsfähiger werden. Auch Geduld ist erlernbar.

- Erhöhen Sie Ihre Aufmerksamkeit. Geduld ist eine Entscheidung. Sie hilft, auf stürmischer See aufrecht und zielorientiert zu bleiben.
- Seien Sie unperfekter. Ungeduld ist ein Zeichen von Perfektionismus. Wenn Sie von Systemen, Behörden Fehlerlosigkeit erwarten, trainieren Sie Ihre Ungeduld und machen sich Ihr Leben schwer.
- Urteilen verschwendet Energie. Akzeptieren Sie, dass es immer mehr als einen Weg zum Ziel gibt. Je weniger Zeit Sie damit verbringen, andere Menschen zu beurteilen, umso geduldiger werden Sie.
- Veröffentlichen Sie Sturmwarnungen. Kündigen Sie Ihre Wutausbrüche vorher an.
- Stellen Sie die Pilotenfrage. Piloten lernen in Krisensituation die Frage zu stellen: „Fliegt das Ding noch?“ Denn solange das Flugzeug noch in der Luft ist, kann man noch etwas zur Rettung tun. Wenn es ganz schlimm kommt, fragen Sie sich: „Bin ich noch am Leben?“
- Sehen Sie, was vor Ihren Augen ist. Wenn Sie sich während der Arbeit vorstellen, was Sie Sinnvolleres tun könnten, machen Sie sich selbst unglücklich. Spüren Sie stattdessen die Gegenwart, entdecken Sie das Glück im Augenblick.

Die Kraft besonderer Zeiten

■ *Weil die Arbeit niemals aufhört, müssen Sie mit der Arbeit aufhören.*

Glückselixier Sonntag

Weil die Arbeit niemals aufhört, müssen Sie mit der Arbeit aufhören. Das ist der Sinn des biblischen Sabbat. Wer nur arbeitet, niemals spielt, gammelt oder ein bisschen Ekstase erlebt, wird ein sehr unzufriedener und langweiliger Mensch.

Optimieren Sie Ihren Tagesstart

Gerade morgens ist mehr Körperbewusstsein notwendig: Übungen, ausführliches Duschen. Sachen, die man braucht, am Abend schon zusammenstellen, und aufräumen, damit einen am Morgen nicht das Chaos empfängt. Rechtzeitig aufstehen, um einen Puffer zu haben. Oft hilft der Tagesstart ohne Medien, ohne die täglichen Katastrophenmeldungen.

Genießen Sie den Abend

Glück finden viele – wie die Dichterin Sylvia Plath – in der Badewanne. Beim Einschlafen helfen ruhige Musik, eine Tasse Tee, nach dem japanischen Sprichwort: „Zwingt das Glück nicht herbei; bei einer Schale Tee kommt es meist von allein.“

Kapitel 4

Das Verhältnis zur Zeit

Das 80/20-Prinzip. Mehr Erfolg mit weniger Aufwand

Von Richard Koch

Übersetzt von Friedrich Mader

Campus Verlag - 296 Seiten (2004)

ISBN: 3-593-37456-0

Titel der Originalausgabe: *The 80-20 Principle:
The Secret of Achieving More with Less*

Executive Summary

Mit möglichst geringem Einsatz maximale Ergebnisse erzielen

Hierfür zeigt Richard Koch mit dem 80/20-Prinzip einen Weg sowohl für das Geschäfts- als auch das Privatleben auf. Das 80/20-Prinzip gehört zu den Managementideen mit dem größten Einfluss auf Unternehmen. Das Prinzip beruht auf einer Vermögensanalyse des Ökonomen Vilfredo Pareto (1848-1923), der bei der Vermögensanalyse in der englischen Bevölkerung ein mathematisches Verhältnis zwischen dem Anteil von Personen und der Höhe des Einkommens oder Reichtums dieser Gruppe feststellte.

Auf dieser empirischen Grundlage, die auch durch Unternehmenserfahrungen belegt wird, lassen sich etwa 80 Prozent der Wirkungen, des Ertrags oder der Ergebnisse auf mehr oder weniger 20 Prozent der Ursachen, des Aufwands oder der Anstrengungen zurückführen.

Dieses Phänomen widerspricht der gängigen Vorstellung, dem 50/50-Irrglauben, wie Koch ihn nennt, dass alle Ursachen eine ungefähr gleiche Wichtigkeit haben (beispielsweise die Annahme, dass alle Kunden oder Freunde für den Erfolg oder das Glück gleich wichtig sind). Koch empfiehlt nicht nur eine Fokussierung auf das Wesentliche bei allen Entscheidungen, sondern auch eine Zeitrevolution: Die gängigen Zeitmanagementlehren sollen im Geschäfts- wie im Privatleben über Bord geworfen werden. Stattdessen empfiehlt er, mit der Zeit unkonventionell und exzentrisch umzugehen.

Auf der Grundlage der den Prozessen inhärenten Unausgewogenheit von Ursache und Wirkung sollen die wenigen wesentlichen Erfolgsfaktoren, ob statistisch oder durch Schätzungen, herausgefiltert werden. Auf diese Erfolgsfaktoren sollen sich die Anstrengungen konzentrieren.

Koch gibt dem Manager bei der Suche nach den Hebeln für einen größeren Erfolg einen Leitfaden (80/20-Analyse, 80/20-Denken und 80/20-Handeln) an die Hand und nennt praktische Erfolgsbeispiele für die Umverteilung der Ressourcen, die ebenso im Privatleben angewendet werden können.

Das Buch gilt als Klassiker unter den Managementbüchern. Koch hat als Erster das 80/20-Prinzip in allen Bereichen des Geschäftslebens angewendet.

Über den Autor

Richard Koch ist Unternehmer, Investor und Strategieberater; er war unter anderem Partner bei der Unternehmensberatung Bain & Company.

Über das Buch

Das Thema

Steigerung der professionellen und privaten Effektivität und des Glücks durch den Erfolg maximierenden Einsatz von Ressourcen.

Das Problem

Wie kann ich erfolgreicher im Geschäft und glücklicher im Privatleben werden, ohne die Anstrengungen ins Unermessliche zu steigern?

Die Ziele sind:

- Den Unternehmensgewinn erhöhen;
- die richtigen Kunden finden und an das Unternehmen langfristig binden;
- Marktanteile nachhaltig ausweiten;
- Gehaltsvorstellungen durchsetzen;
- die richtigen Verbündeten für die Karriere finden;
- sich dem Zeitdiktat erfolgreich widersetzen;
- Karriere machen und das Vermögen richtig anlegen, um es zu mehren.

Kapitel 1: Das 80/20-Prinzip im Geschäftsleben: Unternehmenserfolg muss kein Zufall sein

Die Grundthese ist: Vier Fünftel oder ein noch größerer Anteil der Anstrengungen, die aufgewendet werden, um ein Ziel zu erreichen, sind weitgehend sinnlos. Eine provozierende Behauptung, aber empirisch untermauert. Das 80/20-Prinzip geht auf das Pareto-Gesetz zurück. Der italienische Ökonom Vilfredo Pareto (1848-1923) hat 1897 das Prinzip entdeckt, als er sich mit der Verteilung von Reichtum und Einkommen im England des 19. Jahrhunderts beschäftigte. Er fand ein wiederkehrendes mathematisches Verhältnis zwischen dem Anteil der Personen (als Prozentsatz der gesamten relevanten Bevölkerung) und der Höhe des Einkommens oder des Reichtums dieser Gruppe.

Das 80/20-Prinzip besagt, dass das Verhältnis zwischen Ursachen und Wirkungen, Aufwand und Ertrag, Anstrengungen und Ergebnis von einer inhärenten Unausgewogenheit bestimmt ist.

Wiederentdeckt und weiterentwickelt wurde das Gesetz von Georg K. Zipf, Philologieprofessor in Harvard, im Jahr 1949, der das Prinzip der geringsten Anstrengung entdeckte. Bald fand er einen begeisterten Anhänger, den US-Ingenieur Joseph Moses Juran, der schließlich die Anwendung des Gesetzes einleitete. Der führende Kopf der Qualitätsrevolution zwischen 1950 und 1990 machte das Pareto-Gesetz praktisch zum Synonym für das Streben nach höchster Produktqualität.

Mit Hilfe des 80/20-Prinzips und anderer statistischer Methoden ließen sich, wie er fand, Qualitätsmängel von Industrie- und Konsumgütern beseitigen; er filterte diejenigen 20 Prozent der Defekte heraus, die 80 Prozent der Qualitätsprobleme verursachten. Das 80/20-Prinzip wurde zu einer der tragenden Säulen der Qualitätsbewegung. In der japanischen Industrie wurde es als Erstes angewendet, und mit seiner Hilfe gelang es japanischen Unternehmen, ihren damaligen Siegeszug auf dem Weltmarkt anzutreten.

IBM hat das Prinzip bei der Softwareentwicklung besonders erfolgreich eingesetzt. 1963 wurde dort festgestellt, dass rund 80 Prozent der Arbeitszeit eines Computers für die Ausführung von 20 Prozent der Befehlscodes verwendet werden. Die Programmierer schrieben daraufhin die Betriebssoftware um: Die am häufigsten genutzten 20 Prozent der Software gestalteten sie am anwenderfreundlichsten.

Die Technik des 80/20-Prinzips

Ein Fünftel des Umsatzes in einem normalen Unternehmen kann bis zu vier Fünftel des Gewinns und der Liquidität erwirtschaften. Im Mittelpunkt der Ressourcenverteilung sollte also die Konzentration auf das Wesentliche und damit Einfache stehen.

Wir neigen zu der Annahme, dass 50 Prozent der Ursachen zu 50 Prozent der Wirkungen führen. Das ist der 50/50-Irrglaube. Er ist eine unserer unpräzisesten und schädlichsten, aber auch am tiefsten verwurzelten mentalen Prägungen.

Die Komplexität ist ein Feind des Unternehmens und muss deshalb reduziert werden. Dazu müssen bei allen Produktsortimenten, Arbeitsprozessen, Marketingbotschaften, Absatzkanälen, Produktdesigns, Fertigungsverfahren, Dienstleistungen und Meinungsumfragen die besten, das heißt einfachsten und am meisten standardisierten 20 Prozent der Gewinnbringer ermittelt werden. Diese sollten dann vom Management kultiviert werden.

Das von Managern gern vorgebrachte Argument, das Unternehmen könne sich wegen der Gemeinkosten nicht auf die Gewinnbringer konzentrieren, ist unhaltbar. In Wahrheit sind Geschäftszweige unrentabel, weil sie die Gemeinkosten verursachen und weil das Unternehmen wegen der vielen verschiedenen Geschäftszweige ungeheurer kompliziert wird. Das Gemeinkosten-Argument ist also nur eine der lahmen und eigennützigen Ausreden für Tatenlosigkeit.

Ausgangspunkt muss also die Frage sein: Wo werden im Unternehmen die höchsten Erträge erzielt? Wo wird nur der Einsatz eingespielt? Und wo entstehen Verluste? Der Beantwortung dieser Fragen dienen die 80/20-Analyse und das 80/20-Denken.

Die 80/20-Analyse

Die 80/20-Analyse ist eine systematische, exakte und quantitative Methode zur Feststellung des Verhältnisses von Ursachen und Wirkungen. Dazu werden die Gewinne/Umsätze nach verschiedenen Geschäftskategorien (Produkte oder Produktgruppen/-Typen, Kunden oder Kundengruppen/-Typen und alle anderen für das Unternehmen relevanten Größen, für die Daten vorliegen) erfasst und die Rentabilität errechnet.

Mit dem 80/20-Prinzip kann jeder Unternehmer in kurzer Zeit die Gewinne steigern.

Gemäß der Rentabilität sollten dann die Ressourcen wie beispielsweise das Marketingbudget verteilt werden. Wenn zum Beispiel 20 Prozent der Käufer einer Biermarke 80 Prozent des Umsatzes liefern, sollte sich das Marketing auf diese Gruppe konzentrieren.

Das 80/20-Denken

Das 80/20-Denken ist ein nicht-quantitatives, weniger exaktes, auf Schätzungen beruhendes und eher intuitives Vorgehen. Mit Hilfe des 80/20-Denkens können Hypothesen über die wesentlichen Ursachen für die wichtigen Dinge im Leben wie die Karriere aufgestellt werden. Durch eine angemessene Neuordnung der Ressourcen kann dann beispielsweise die Karriere oder das Beziehungsnetz deutlich verbessert werden.

Das 80/20-Prinzip rät uns, weniger zu handeln und mehr nachzudenken. Gerade weil wir so viel Zeit haben, vergeuden wir sie.

Hinweise zum 80/20-Denken

- Schräg Denken: Das Unerwartete soll erwartet werden, also dass 20 Prozent der Ursachen für 80 Prozent des Erfolgs verantwortlich sind.
- Von allem und jedem (Zeit, Unternehmen, Markt, Mitarbeiter etc.) sollen wertvolle 20 Prozent Leistung erwartet werden.
- Die unsichtbaren, verborgenen 20 Prozent müssen gesucht werden. Bei der Suche sind unerwartete Erfolge deutliche Anzeichen für ihr Vorhandensein.
- Die 20 Prozent von morgen sind nicht dieselben wie die 20 Prozent von heute. Die Kernfrage lautet also: Wo liegt der Keim für die 20 Prozent von morgen?
- Die Fähigkeit muss ausgebildet werden, die unproduktiven 80 Prozent auszublenden. Vorsicht also vor den einfachen Antworten (wie beispielsweise, dass wegen der Gemeinkosten die unproduktiven 80 Prozent weiter mitgeschleppt werden müssen), vor der Wucht der Masse und der anstehenden Pflichten, vor der gängigen Lehrmeinung, vor dem herrschenden Konsens.

Das 80/20-Handeln

Denken und Einstellung können durch richtiges Handeln verändert werden – und umgekehrt. Wer also 80/20-Denken will, der muss zuerst 80/20-Handeln

und umgekehrt. Beides muss im Tandem praktiziert werden. Wie funktioniert das 80/20-Handeln?

Wenn ein Manager eine 20-Prozent-Aktivität erkennt, soll er sich damit umgeben, darin eintauchen, sie sich patentieren lassen. Er soll sich zum Experten, Anbeter, Hohepriester, Partner, Schöpfer, Propagandisten und unverzichtbaren Verbündeten der erfolgreichen Aktivität machen. Alle verfügbaren Ressourcen (Talente, Geld, Freundschaften etc.) muss er benutzen, um jede sich bietende 20-Prozent-Chance zu ergreifen, auszubauen und bis zur Neige auszukosten. Er soll mit den 20 Prozent der 20-Prozent-Leute Bündnisse schließen, denn sie sind mächtige Verbündete.

Alle effektiven Techniken zur Kostensenkung beruhen auf drei 80/20-Erkennnissen: Vereinfachung durch Einstellung unrentabler Tätigkeiten, Konzentration auf einige entscheidende Verbesserungskriterien und Leistungsvergleich.

Außerdem muss auf die 80/20-Arbitrage gesetzt werden: Die Ressourcen müssen von den 80-Prozent-Tätigkeiten in die 20-Prozent-Bereiche umgeleitet werden. Die Arbitrage kann an zwei Bereichen ansetzen: bei Menschen und beim Geld. Die 20-Prozent-Menschen müssen von 80-Prozent-Aktivitäten abgezogen und für die 20-Prozent-Tätigkeiten eingesetzt werden. Die 20-Prozent-Tätigkeiten müssen gefunden, die 80-Prozent-Tätigkeiten konsequent zurückgedrängt werden.

Die wichtigsten geschäftlichen Anwendungsbereiche des 80/20-Prinzips

Das Prinzip lässt sich in nahezu jedem Funktionsbereich eines Unternehmens zur strategischen und finanziellen Verbesserung der Unternehmensergebnisse einsetzen.

Kostensenkung

Das 80/20-Prinzip setzt auf die Konzentration auf das Wesentliche und damit auf die Vereinfachung statt auf die Komplexität. Die Vereinfachung wird erzielt durch die Einstellung von unrentabler Tätigkeit, durch die Konzentration auf einige entscheidende Vorteile. Zuvor müssen diejenigen Bereiche mit dem größten Einsparungspotenzial oder Kundenverbesserungspotenzial ermittelt werden, auf die dann der Großteil der Kräfte konzentriert wird.

Ein Beispiel aus dem Verlagswesen: Die Satzkosten liegen 30 Prozent über dem veranschlagten Etat. Das Herstellungsleiter nennt zwar viele Gründe für die Kostenüberschreitung, aber die Analyse, das heißt die Auflistung der Ur-

sachen über einen bestimmten Zeitraum, verdeutlicht, dass alle außerplanmäßigen Satzkosten durch 20 Prozent der Probleme verursacht werden.

Kundenakquise

Die Rentabilität stellt nur ein nachgeordnetes Kriterium für die Gesundheit eines Unternehmens dar. Entscheidende Maßstäbe für die Gesundheit sind die Stärke, die Tiefe und die Länge der Beziehungen zu den Hauptkunden. Kundentreue ist also das Fundament, auf dem die Rentabilität ruht. Erfolgreiches Marketing hängt allerdings vor allem von der Ausrichtung der Aktivitäten an einer relativ kleinen Zahl von Kunden ab, die den Hauptteil der Produkte oder der Dienstleistungen erwerben.

Die wichtigsten Kunden können durch vier Maßnahmen an das Unternehmen gebunden werden:

- 1) Als Erstes müssen die wichtigsten Kunden per 80/20-Analyse heraussortiert werden.
- 2) Diesen Kunden muss das Unternehmen dann einen wirklich außergewöhnlichen oder sogar unglaublichen Service bieten.
- 3) Neue Produkte und Dienstleistungen sollen direkt auf die Gruppe der Hauptkunden abgestimmt und ausschließlich für sie und mit ihnen entwickelt werden.
- 4) Die Hauptkunden sollen langfristig gehalten werden. Deshalb müssen auch solche außerordentlichen Anstrengungen zur Bindung der Hauptkunden unternommen werden, die auf den ersten Blick nicht unbedingt Gewinn fördernd wirken; sie werden aber über kurz oder lang zu einer Ertragssteigerung führen.

Die Konzentration auf die Hauptkunden muss zur unternehmerischen Obsession werden.

Marketing

Jedes Unternehmen sollte sich auf die richtigen Märkte und Kunden konzentrieren, die meist aber nur eine kleine Minderheit der Kunden ausmachen. Dazu müssen drei goldene Regeln beachtet werden:

- 1) Die Marketingarbeit und das gesamte Unternehmen sollten sich auf die 20 Prozent der bestehenden Produktlinie konzentrieren, die nach Zuordnung aller Kosten zu 80 Prozent der Gewinne führen.

- 2) Die Marketingarbeit und das gesamte Unternehmen sollten sich ganz besonders darum bemühen, jene 20 Prozent der Kunden, die 80 Prozent des Umsatzes und/oder der Gewinne ausmachen, für immer zu halten und zu noch mehr Käufen zu ermuntern.
- 3) Zwischen Produktion und Marketing besteht kein echter Konflikt. Erfolg im Marketing wird nur dann erzielt, wenn der angesprochenen Kundengruppe etwas Besonderes geboten wird, das sie nirgends sonst findet oder das Teil eines konkurrenzlosen Produkt-Service-Preispakets ist.

Verkauf

Wer hervorragende Verkaufsleistungen erzielen möchte, darf sich nicht an Durchschnittswerten orientieren. Die meisten Untersuchungen zeigen, dass die leistungsstarken Verkäufer zwischen 70 und 80 Prozent der Umsätze erzielen. Dieses Ergebnis zeigt den einen zentralen Ansatz auf, mit dem in kurzer Zeit die Gewinne erhöht werden können. Dazu sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- 1) Die Leistungsstarken müssen an das Unternehmen gebunden werden; außer der Nähe zu den Kunden sollte die Nähe zu den Topverkäufern das Wichtigste sein.
- 2) Dabei soll für deren Zufriedenheit gesorgt werden, aber nicht nur über das Geld.
- 3) Mehr Verkäufer des gleichen Typs sollen engagiert werden. Dabei heißt gleicher Typ nicht unbedingt gleiche Qualifikation, denn Persönlichkeit und Einstellung können weit mehr zählen.
- 4) Der Manager muss ergründen, wann die Spitzenkräfte am meisten verkaufen und was an dieser Situation anders ist. Wahrscheinlich gilt auch hier das 80/20-Prinzip: Jeder der Verkäufer erzielt 80 Prozent seiner Abschlüsse in 20 Prozent seiner Arbeitszeit.
- 5) Die Mitarbeiter müssen ermuntert werden, die Methoden mit der höchsten Erfolgsquote anzuwenden. Ein erfolgreiches Team kann aus einem Bereich durch ein erfolgloses Team aus einem anderen Bereich abgelöst werden. So kann herausgefunden werden, ob das gute Team strukturelle Schwierigkeiten überwinden kann.
- 6) Bei der Ausbildung des Verkaufsstabs sollten nur diejenigen in Betracht kommen, die mit ziemlicher Sicherheit noch einige Jahre bei der Firma bleiben. Diese Mitarbeiter sollen von den Besten ausgebildet werden, die wiederum bei erfolgreicher Verkaufsleistung der Trainees belohnt werden. Die größten Ausbildungsanstrengungen sollte der Manager auf die-

jenigen verwenden, die nach dem ersten Ausbildungsschritt die besten Leistungen zeigen.

Außer der Nähe zum Kunden sollte die Nähe zu Ihren Topverkäufern das Wichtigste für Sie sein.

Entscheidungsfindung

Nicht alle Entscheidungen sind gleich wichtig. Vor jeder Entscheidung sollte deshalb ein Gedankenexperiment durchgeführt werden: Es gibt zwei Ablagen mit den Bezeichnungen „Wichtige Entscheidung“ und „Unwichtige Entscheidung“. In diese beiden Ablagen sollen die Entscheidungen im Geiste eingeordnet werden. Dabei soll der Manager immer bedenken, dass etwa 20 Prozent der Entscheidungen wichtig sind. Welche nun sind die wichtigen Entscheidungen?

Oft sind es diejenigen, die sich aus einem Versäumnis ergeben, weil wesentliche Wendepunkte überhaupt nicht wahrgenommen worden sind. Beispielsweise kündigen die umsatzstärksten Mitarbeiter, weil sie sich von dem Unternehmen entfremdet haben, oder das Unternehmen verliert die führende Marktposition, weil sich wichtige Absatzkanäle vom Management unbemerkt verändert haben. In dieser Situation reicht die Analyse von Daten nicht aus. Der Manager braucht Intuition und Einsicht.

Statt Antworten auf die falschen Fragen zu bekommen, müssen die richtigen Fragen gestellt werden. Wendepunkte rechtzeitig zu erkennen setzt voraus, dass grundsätzliche Fragen aufgeworfen werden. Solche sind beispielsweise:

- Welche unerforschten Probleme und Chancen mit potenziell ungeheuren Konsequenzen zeichnen sich ab, ohne dass sie dementsprechend beachtet wurden?
- Was funktioniert gut, obwohl es überhaupt nicht zu erwarten war?
- 80 Prozent der Daten müssen gesammelt werden, 80 Prozent der relevanten Analysen müssen in den ersten 20 Prozent der verfügbaren Zeit durchgeführt werden. Eine zu 100 Prozent gültige Entscheidung muss der Manager dann treffen und entschlossen umsetzen, als sei die Entscheidung zu 100 Prozent sicher. Das ist die 80/20/100/100-Regel der Entscheidungsfindung des 80/20-Prinzips.
- Funktioniert die Entscheidung nicht, muss sie möglichst schnell revidiert werden, wobei der Markt ein zuverlässigerer Indikator ist als Berge von Analysen.

- Und die fünfte Regel: Wenn etwas gut funktioniert, soll der Einsatz verdoppelt und verdreifacht werden.

Lagerwirtschaft

Die Führung von Lagerbeständen ist von entscheidender Bedeutung für die Gewinne und die Liquidität und ein ausgezeichneter Indikator für die Einfachheit oder Komplexität eines Unternehmens. Viele Unternehmen führen zu hohe Bestände, weil sie zu viele Produkte und zu viele Produktversionen haben. Der Lagerbestand folgt fast immer der 80/20-Verteilung: Ungefähr 80 Prozent des Bestandes machen nur 20 Prozent des Umschlags oder des Umsatzes aus.

Projektmanagement

Die Kunst des Projektmanagements besteht darin, die Anstrengungen aller Mitarbeiter auf die wenigen entscheidenden Dinge zu richten. Das Ziel ist zu vereinfachen: Obwohl das Projekt fast immer aus mehreren Teilprojekten besteht, gibt es ein zentrales Thema oder eine Reihe untergeordneter Anliegen. 80 Prozent des Wertes aller Projekte geht aus 20 Prozent der mit ihnen verbundenen Tätigkeiten hervor; die restlichen 80 Prozent der Aktivitäten sind auf überflüssige Komplexität zurückzuführen. Deshalb muss Ballast über Bord geworfen werden.

Es kommt darauf an, die wenigen Bereiche hoher Überschüsse aufzuspüren und zu maximieren sowie die Verlustzonen zu erkennen und sich aus ihnen zurückzuziehen.

Eine weitere Maßnahme, die sich aus dem 80/20-Prinzip ableiten lässt: einen unmöglichen Zeitplan vorgeben. So wird sichergestellt, dass das Projektteam nur die zentralen Aufgaben erledigt. Es sollten ehrgeizige Ziele festgelegt werden.

Verzweifelte Situationen führen zu kreativen Lösungen. Je weniger Zeit für die Durchführung des Projekts vorhanden ist, umso gründlicher muss es durchdacht und geplant werden. In der Planungsphase sollen alle wesentlichen Punkte aufgeschrieben werden, die gelöst werden müssen. Zudem muss bei der Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung schon in der Entwurfsphase die bestmögliche Antwort vorhanden sein, ehe mit der Implementierung begonnen wird, denn nach der 80/20-Regel verursachen 20 Prozent der Probleme bei einem Entwicklungsprojekt 80 Prozent der Kosten oder Verzögerungen.

Verhandlungsführung

Erfahrungsgemäß umfassen höchstens 20 Prozent der erörterten Punkte über 80 Prozent des Nutzens eines umstrittenen Gesprächsthemas. Deshalb sollte der Manager zu Beginn einer Verhandlung eine lange Liste von künstlichen Anliegen und Forderungen aufgestellt haben, denen möglichst viel Gewicht verliehen wird. In der Endphase der Verhandlungen kann er dann in den unbedeutenden Punkten nachgeben, dafür aber bei den meisten wirklich wichtigen Punkten sein Interesse durchsetzen.

Erfahrungsgemäß gilt auch, dass Verhandlungen erst nach einer längeren Phase von Scheingefechten richtig in Gang kommen, wenn nämlich das Ende naht. Deshalb sollten die wichtigen Forderungen in den letzten 20 Prozent der verfügbaren Zeit vorgebracht werden.

Kapitel 2: Das 80/20-Prinzip im Privatleben: weniger arbeiten, mehr verdienen und Spaß haben

Das 80/20-Prinzip kann auch im Privatbereich befreiend wirken. Über das Privatleben gibt es keine verlässlichen Daten, die ausgewertet werden könnten. Deshalb ist die einzige Voraussetzung, die erfüllt werden muss, das ernsthafte Betreiben des 80/20-Denkens.

Das 80/20-Denken setzt allerdings Reflexionen und Selbstprüfung voraus. Der in der Gesellschaft vorherrschende Zwang zum Handeln muss abgeschüttelt werden. Stattdessen sollte man in aller Ruhe überlegen und erst dann handeln. Dafür muss man sich auf einen kleinen Ausschnitt der Möglichkeiten beschränken. Dadurch kann man mit möglichst wenig Energie und Ressourcen ein außerordentliches Ergebnis erreichen.

Wer diese Denkmethode beherrscht, entwickelt ein unkonventionelles Denken, denn Fortschritt entsteht aus der Erkenntnis von Verschwendung und den nicht-optimalen Zusammenhängen des Lebens. Man muss sich überlegen, weshalb die meisten Menschen falsch handeln oder ihr Potenzial nur zu einem Bruchteil ausnutzen. Das 80/20-Denken strebt – ganz in der hedonistischen Tradition stehend – nach Freude und folgt der Überlegung, dass man das Leben genießen soll.

Lineares Denken (beispielsweise die Annahme, wegen einer schlechten Ausbildung sei der Job schlecht) ist attraktiv wegen seiner Einfachheit und Berechenbarkeit. Aber es ist ein schlechter Helfer bei Veränderungen. Das 80/20-

Denken greift dagegen auf Erfahrung, Selbsterkenntnis und Fantasie zurück. Es kann hilfreich sein, sich an die Umstände, die glücklich und produktiv machen, zu erinnern und sie selbst herbeizuführen.

Der beste Ansatz für das 80/20-Denken ist die Zeitrevolution

Der beste Ansatz für das 80/20-Denken über Leistung und Glück ist das Thema Zeit, und nicht das in der Managementliteratur vorherrschende Zeitmanagement. Fast alle Menschen brauchen eine Zeitrevolution. Die Art, wie mit der Zeit umgegangen wird, wie über sie gedacht wird, ist Problem und Chance zugleich. Schließlich erfährt man 80 Prozent des Glücks in 20 Prozent des Lebens.

80 Prozent der Leistungen und des Glücks ereignen sich in 20 Prozent unserer Zeit – und diese Höhepunkte lassen sich merklich ausdehnen.

Indem sie den Gebrauch der Zeit verändert, bietet die Zeitrevolution die schnellste Möglichkeit, um, was Glück und Effektivität betrifft, einen Riesensprung nach vorne zu machen. Dies ist in sieben Schritten möglich:

- 1) Der erste Schritt ist die Trennung von Aufwand und Ertrag: Das protestantische Arbeitsethos muss aufgegeben werden. Harte Arbeit führt zu mäßigen Ergebnissen. Nur Erkenntnis und Selbstbestimmung führen zu hervorragenden Ergebnissen.
- 2) Schuldgefühle müssen aufgegeben werden. Man sollte Dinge tun, die Spaß machen, auch die Arbeit sollte dazu gehören. Denn große Leistungen setzen Freude voraus.
- 3) Nur wer in dieser Tätigkeit Erfüllung findet, kann etwas Außerordentliches erreichen. Der Vorteil des 80/20-Denkens besteht darin, dass es dazu ermuntert, nicht das Spiel durch Arbeit zu ersetzen, sondern sowohl in Arbeits- als auch in Spielphasen nach größtmöglicher Erfüllung zu streben.
- 4) Ein weiterer Schritt ist es, sich der Fremdbestimmung zu entziehen. Wenn 80 Prozent der Zeit nur zu 20 Prozent der Ergebnisse führen, dann scheinen 80 Prozent der Tätigkeiten auf Geheiß anderer zu erfolgen.
- 5) Sind die Dinge, mit denen man seine Zeit verbringt, überhaupt notwendig? Entstehen die Früchte der Arbeit in den entscheidenden 20 Prozent der Zeit? Um dies zu beurteilen, braucht man einen unkonventionellen und exzentrischen Umgang mit der Zeit.
- 6) Wenn 20 Prozent der Aktivitäten 80 Prozent des Glücks auslösen, wo sind dann diese Glücksinseln, also Zeiträume, die einen unverhältnis-

mäßig hohen Anteil am Glück haben? Sie sollten gesucht und aus ihnen die Gemeinsamkeiten extrahiert werden. Das gleiche Prinzip gilt für Unglücksinseln wie auch für die Erfolgs- und Misserfolgsinseln.

- 7) Wenn schließlich diese wertvollen 20 Prozent der Zeit lokalisiert wurden, sollte man sich ihnen besonders intensiv widmen. Und schließlich sollte man ineffektive Tätigkeiten einstellen oder zumindest reduzieren.

Die wichtigsten privaten Anwendungsbereiche des 80/20-Prinzips

Das 80/20-Prinzip kann fast überall im Privatleben angewendet werden, auch in Beziehungen. Sie sind das Herzstück des Erfolgs, und auch hier gilt, dass 80 Prozent des Wertes der Beziehungen aus 20 Prozent der Beziehungen entspringen. 80 Prozent des Wertes der Beziehungen entstehen aus den 20 Prozent enger Beziehungen, die als erste im Leben eingegangen werden. Und der Mensch widmet diesen 20 entscheidenden Prozent der Beziehungen viel weniger als 80 Prozent seiner Aufmerksamkeit. Wie aber können die wichtigen Beziehungen herausgefiltert werden?

Das 80/20-Prinzip kann wie eine Wahrheit befreiend wirken.

Nennen Sie die Namen von 20 Personen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung (Tiefe und Nähe zu den Personen, Ausmaß der Hilfe für das Leben etc.)! Dann wird ihnen nach ihrer Wichtigkeit eine Punktzahl von insgesamt 100 Punkten zugeordnet, neben den Personen der Zeitanteil notiert, der aktiv mit ihnen verbracht wird. Im Normalfall stellt sich heraus, dass viel weniger als 80 Prozent der Zeit mit Personen verbracht wird, die 80 Prozent des Beziehungswertes wert sind.

Verbündete im Geschäftsleben

Auch hier gilt das 80/20-Prinzip: Mindestens 80 Prozent des Nutzens Ihrer Verbündeten schaffen weniger als 20 Prozent von diesen. Im Arbeitsleben braucht man also nicht viele, sondern die richtigen Verbündeten. Für sie wird wie bei den privaten Beziehungen eine Liste von ebenfalls 20 Personen erstellt und in eine entsprechende Reihenfolge geordnet.

Merkmale von besonders wichtigen Verbündeten

Freude an der Gesellschaft des anderen, Respekt, gemeinsame Erfahrungen, Gegenseitigkeit der Gefühle und Vertrauen. Für die Beziehungen zu besonders wichtigen Verbündeten sollten viel Zeit und Energie aufgebracht werden, um sie zu stärken und zu vertiefen.

Die Bedeutung einiger weniger enger Verbündeter im Geschäftsleben kann gar nicht genug betont werden.

Karrierestrategie

Spitzenkötter wird man durch Nachahmung, Erzeugung und Entfaltung intelligenter Faulheit. Schließlich wird mit 20 Prozent des Einsatzes 80 Prozent des Erfolgs generiert. Wie muss also eine erfolgreiche Karriere-Strategie aussehen? Es gelten zehn goldene Regeln:

- 1) Man sollte sich eine kleine Nische suchen.
- 2) Man sollte eine Kernfähigkeit entwickeln.
- 3) Die Nische sollte Spaß machen.
- 4) In ihr sollte man sich hervortun können.
- 5) Sie sollte die Chance bieten, zum anerkannt führenden Wettbewerber zu werden.
- 6) Selbstverständlich gilt auch beim 80/20-Prinzip, dass Wissen Macht ist und von den Besten am besten gelernt werden kann.
- 7) Man sollte sich frühzeitig selbstständig machen und
- 8) möglichst viele wertvolle Mitarbeiter beschäftigen.
- 9) Alles außer der Kernfähigkeit an externe Auftragsnehmer vergeben.
- 10) Kapitalkraft nutzen.

Vermögensbildung

Wie kann Geld vermehrt werden? Der Ökonom Pareto stieß bei seiner Erforschung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse auf eine berechenbare und sehr unausgewogene Verteilung des Geldes: Der größere Teil des Gesamteinkommens entfällt auf eine Minderheit. Der größte Teil des Reichtums wird nicht aus Einkommen, sondern aus Investitionen erzielt, wobei die Kapitalrenditen meist noch unterschiedlicher ausfallen als die Einkommen. Durch Zinszuwachs wirken Investitionen vermögensbildend.

Investitionen führen zu äußerst unterschiedlichen Renditen. Den größtmöglichen Vermögenszuwachs kann man eher aus Investitionen erzielen als aus Arbeitseinkünften. Deshalb zahlt es sich aus, schon frühzeitig Geld für Investitionen zurückzulegen.

Folgende Investitionsgebote sollten eingehalten werden:

■ *Geld gehorcht dem 80/20-Prinzip.*

- Als Erstes soll eine Investitionsphilosophie gewählt werden, die der Persönlichkeit entspricht (beispielsweise sollte sich ein analytisch denkender und gerne mit Zahlen jonglierender Typ für eine analytische Investitionsmethode wie Optionsscheine entscheiden).
- Dabei sollte in Eigenverantwortung und unausgewogen vorgegangen werden.
- Investiert werden soll hauptsächlich in börsengängige Papiere und auf lange Sicht.
- Am meisten investieren, wenn die Aktien auf dem Tiefstand sind.
- Kann die Börse nicht übertroffen werden, sollte man sich an den Index halten.
- Die Investitionen sollten auf das eigene Wissen gestützt sein (beispielsweise sollten Aktien einer Branche gekauft werden, in der man tätig ist).
- Man sollte sich auch mit den entstehenden Aktienmärkten befassen.
- Die Trennung von verlustreichen Papieren ist ebenso ein Gebot wie die Steuerung der Gewinne.

Mit PEP an die Arbeit. So organisiere ich mich und meinen Job

Von Katharina Dietze
Campus Verlag - 336 Seiten (2005)
ISBN: 3-593-37646-6

Executive Summary

Das „Personal Efficiency Program“ (PEP) ist eine Anleitung zu einer handlungsorientierten Arbeits- und Lebensphilosophie. „Mit PEP an die Arbeit“ verdeutlicht anhand vieler Beispiele aus dem Arbeitsalltag von Angestellten und Führungskräften, wie die Effektivität gesteigert und zugleich Zeit und Energie gespart werden kann.

Am Anfang steht der Erwerb einer neuen Gewohnheit: des sofortigen Handelns. PEP ist das entsprechende Trainingsprogramm, das die Autorin in zehn Kapitel gegliedert hat. Vor jedem Kapitel stellt sie das jeweilige Lernziel vor, am Ende des Kapitels folgt die Zusammenfassung der Kernpunkte. Entscheidend ist, dass jeder vollzogene Schritt verinnerlicht, begriffen und akzeptiert wird, denn nur so kann er von Nutzen sein.

Dabei gilt es, bei Planung, Organisation und Arbeitseinstellung konsequent nach dem Grundprinzip „Tun Sie's sofort“ zu verfahren. So wird der Leser Schritt für Schritt unterstützt, bessere Arbeitsgewohnheiten anzunehmen sowie Systeme, Routinen und Lösungen zu entwickeln, um Produktivitätsprobleme dauerhaft in den Griff zu bekommen. PEP beginnt bei der eigenen Veränderung und bereitet damit den Weg zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei allen Mitarbeitern.

Im Nachwort folgt ein Methodenabgleich des PEP-Instruments mit den Erkenntnissen aus aktuellen Managementtheorien.

Über die Autorin

Katharina Dietze ist Geschäftsführerin von IBT Deutschland.

Das Institut für Beratung und Training (IBT) ist die deutsche Niederlassung von IBT, einem weltweit agierenden Beratungsunternehmen für Training im Management- und Angestelltenbereich. Seit 1991 führt IBT auch in deutschen Industrieunternehmen, mittelständischen Betrieben und öffentlichen Verwaltungen das so genannte PEP-Training durch.

Über das Buch

Das Thema

Wie können wir das, was beruflich und privat am wichtigsten ist, mit einer spürbaren Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität ein Einklang bringen? Das Persönliche Effektivitäts-Programm (PEP) bietet ein praxisorientiertes „Leitsystem“ an, das ermöglicht, die Arbeit stressfreier zu erledigen, Zeit einzusparen, Prioritäten sicherer zu setzen und das Geplante auch konsequent umzusetzen.

Das Problem

Im Gegensatz zu den kontinuierlichen und immer weiter verfeinerten Verbesserungsprozessen in der Fertigung werden persönliche Arbeitsweisen nur selten als Teil des betrieblichen Managementprozesses begriffen. Dadurch werden wichtige Schlüsselqualifikationen vernachlässigt oder gar nicht entwickelt. Eine gute persönliche Arbeitsorganisation kann jedoch in großem Maße zur Steigerung von Arbeitszufriedenheit und zur Effektivität der Arbeit beitragen.

Prinzip 1: Tun Sie's sofort

Oberster Grundsatz des Persönlichen Effektivitäts-Programms (PEP) ist es, Dinge sofort zu erledigen. Bearbeiten Sie eine Aufgabe sofort, sobald Sie mit ihr zum ersten Mal konfrontiert werden.

Vergeuden Sie Ihren Tag nicht mit Dingen, die Sie nicht erledigen. Befassen Sie sich lieber damit, was Sie tatsächlich tun werden, und tun Sie's sofort.

Damit sind nicht die Dinge gemeint, die auf Grund der Aufgabenstellung gar nicht sofort erledigt werden können. Es sind die Dinge, die Sie erledigen könnten und sollten, aber es nicht tun: die E-Mails, die zwar durchgesehen werden, deren Beantwortung jedoch auf später verschoben wird; die zu tätigen Anrufe, die zwar aufgelistet, aber nicht erledigt werden; die Unterlagen, die, mit unterschiedlichen Erledigungsprioritäten versehen, lediglich in verschiedene Papierstapel sortiert werden. So werden Papiere und Vorgänge mehrmals in die Hand genommen und durchgesehen, bevor wir uns endlich an die Arbeit machen.

Schieben Sie die Dinge nicht mehr auf die lange Bank, denn dieses Vorgehen verschlingt wahrscheinlich mehr Arbeitszeit als alles andere. Wenn Sie Meister im Verschleppen sind, werden Sie durch das Prinzip, Dinge sofort zu tun, erkennen, welche Arbeiten Sie gewohnheitsmäßig aufschieben und wie Sie dieses Verhalten ändern können.

Folgende acht Erkenntnisse bilden die Grundlage für PEP:

1) Tun Sie alles nur einmal!

Hören Sie auf, sich mit dem gleichen Material immer und immer wieder flüchtig zu befassen. Schaffen Sie Ihr Stapelsystem ab, und nehmen Sie eine Sache in Angriff, sobald Sie das erste Mal damit konfrontiert werden. Sollte dies nicht möglich sein, planen Sie für die Bearbeitung zu einem späteren Zeitpunkt Zeit dafür ein und halten Sie sich an Ihre Planung.

2) Machen Sie Ihren Kopf frei!

Unerledigte, möglicherweise mit einer geringeren Priorität versehene Aufgaben schwirren ununterbrochen im Hinterkopf herum und lenken Sie unnötigerweise von Ihrer aktuell anstehenden Arbeit ab. Schaffen Sie diese kleinen, störenden „weniger wichtigen“ Dinge aus der Welt und versuchen Sie, diese konzentriert abzuarbeiten. Benutzen Sie nachgelagerte Prioritäten nicht als Ausrede, etwas nicht gleich zu tun.

Sich auf das konzentrieren zu können, was man gerade in Angriff nimmt, ist eines der wichtigen Kriterien für Erfolg.

3) Lösen Sie Probleme, solange sie noch klein sind!

Gewöhnen Sie sich an, Probleme sofort in Angriff zu nehmen, wenn diese noch klein sind und bevor sie sich zu einer großen, zeitraubenden Krise entwickelt haben.

4) Reduzieren Sie Störungen!

Wenn Sie Störungen vermeiden wollen, erledigen Sie die Aufgaben, die Ihnen übertragen wurden, sofort. So müssen Sie weniger Zeit damit vertun zu erklären, warum Sie die Aufgabe noch nicht erledigt haben.

5) Arbeiten Sie Rückstände auf!

Machen Sie sich klar, mit welchen Dingen Sie im Rückstand sind, planen Sie für jeden Tag eine bestimmte Zeit ein, um etwas, mit dem Sie im Rückstand sind, aufzuarbeiten. Stellen Sie den Grund fest, warum Sie mit einer Arbeit in Rückstand geraten sind, und beugen Sie neuen Arbeitshemmnissen vor.

6) Richten Sie Ihr Augenmerk auf die Zukunft anstatt auf die Vergangenheit!

Unerledigte Pflichten aus der Vergangenheit belasten und verstellen den Blick auf jetzige und zukünftige Aufgaben.

7) Schieben Sie nichts mehr hinaus!

Quälen Sie sich nicht mit Ihrem schlechten Gewissen und mit Gedanken über unangenehme Aufgaben herum. Überwinden Sie Ihren Widerstand und arbeiten Sie die unangenehmste Aufgabe zuerst ab. Mit dem Bewusstsein, das Schlimmste bereits hinter sich gebracht zu haben, starten Sie mit einem größeren Selbstvertrauen in den Tag.

8) Stärken Sie Ihr Selbstwertgefühl!

Indem Sie sich das Prinzip „Tun Sie's sofort“ zu Eigen machen, die unangenehmen Dinge zuerst erledigen und die großen Aufgaben schreibchenweise in Angriff nehmen, werden Sie Ihre Arbeit sehr viel stress- und angstfreier gestalten. Sie gewinnen an Selbstvertrauen und Selbstachtung.

| *Disziplinieren Sie sich, sofort zu handeln, und es wird Ihnen schnell zur Gewohnheit.*

Machen Sie Entschlusskraft zu ihrer zentralen Tugend. Gewöhnen Sie sich an, alles, was möglich ist, sofort zu erledigen. So verschwindet die Angewohnheit, Dinge aufzuschieben, wie von selbst. Bringen Sie die Disziplin auf, Handlungsorientiertheit zur Gewohnheit werden zu lassen.

Prinzip 2: Organisieren Sie sich sofort

Wenn man seine Arbeitsleistung steigern will, muss man dafür sorgen, dass die Werkzeuge parat und in Ordnung sind und die Arbeitsumgebung die Produktivität fördert.

Beginnen Sie, sich zu organisieren, indem Sie als Erstes aufräumen. Beseitigen Sie vorhandene Unordnung, und räumen Sie alle Papiere und Dokumente aus Ihren Schubladen, Ablagen, Regalen etc. aus.

Fangen Sie damit an, Schriftstücke und Akten nach der Häufigkeit ihres Gebrauchs zu sortieren. Ihr Schreibtisch ist Ihre Arbeitsfläche, auf der ausschließlich die Papiere liegen sollten, die Sie gerade bearbeiten. Richten Sie lediglich drei Ablagekörbe ein: einen für eingehende, einen für ausgehende Schriftstücke und schließlich einen für die laufenden Angelegenheiten, bei denen Sie auf Rückantwort warten.

Führen Sie als Nächstes drei Arten von Akten ein: Arbeitsakten, Nachschlageakten und Archivakten. In den Arbeitsakten sollen nur Vorgänge Platz finden, die in Griffnähe verbleiben sollen: In der Regel werden Sie für 80 Prozent Ihrer Arbeit 20 Prozent Ihrer Akten benötigen. Wichtiges Element in der Arbeitsakte ist die Wiedervorlagemappe, die für längerfristig laufende und weiterzuverfolgende Angelegenheiten gebraucht wird. Mit der Wiedervorlage vermeiden Sie, dass Unterlagen zur Weiterverarbeitung auf Ihrem Schreibtisch liegen.

In den Nachschlageakten legen Sie z. B. Vorjahresvorgänge, interessante Materialien sowie Hintergrundinformationen ab. Archivakten enthalten Unterlagen, die aus gesetzlichen Gründen aufbewahrt werden müssen.

Entwickeln Sie eine speziell auf Ihre Arbeit zugeschnittene Aktensystematik. Bester Ausgangspunkt dafür ist eine vereinfachte Analyse Ihrer Aufgaben in Form einer stichpunktartigen Liste.

Um Suchzeiten zu verringern, sollte bei der Einrichtung der Nachschlageakten die gleiche Ablagestruktur wie bei Ihren Arbeitsakten übernommen und durch zusätzliche Sortierung in Sachgebiete ergänzt werden. Hängeregister erleichtern das leichte Auffinden und korrekte Zurücklegen von Akten. Sorgen Sie für eine eindeutige und klare Beschriftung der Akten, und reihen Sie die Unterkategorien versetzt hinter die entsprechenden übergeordneten Kategorien ein.

Bei der Organisation und Verwaltung Ihrer Dateien am Rechner verfahren Sie ebenso: Erstellen Sie im Ordner „Eigene Dateien“ die Unterordner „1Arbeitsdateien“, „2Nachschlagedateien“ und „3Archivdateien“. Nehmen Sie die

Oberbegriffe Ihrer Ablagestruktur zur Hand, und erstellen Sie am Rechner die entsprechenden Unterverzeichnisse. Ordnen Sie nun alle Dateien den entsprechenden Ordnern zu. Benennen Sie die Dateien gegebenenfalls um und löschen Sie die übrigen konsequent. Gewöhnen Sie sich an, eine Sicherheitskopie Ihrer Festplatte zu erstellen.

In enger Abstimmung mit der IT-Abteilung sollten Speichervorschriften, Serverorganisation sowie die Einrichtung eines Teamlaufwerkes geklärt werden. Denken Sie daran, sämtliche Daten, auf die auch das Team zugreifen muss, in die neu angelegten Verzeichnisse zu kopieren oder zu verschieben.

Einer der wichtigsten Befehle in Ihrem PC ist der Löschbefehl! Zur Handhabung von E-Mails ist es am einfachsten, das gleiche Prinzip anzuwenden wie bei der systematischen Ablage Ihrer Schriftstücke. Neben allen inhaltlichen Ordnern können Sie analog zur Schreibtischorganisation einen Ordner mit der Bezeichnung „Nachfassen“ erstellen, in dem Sie alle eingehenden oder versandten Mails, die eine Nachfrage erfordern, abspeichern. Wenn Sie Ihre E-Mails der Reihe nach durchgehen, entscheiden Sie gleich, was damit geschehen soll: speichern, umbenennen oder löschen?

Andere Medien wie Bücher, Regale, Aktentasche, Adresskarteien, CD-ROMs etc. müssen ebenso systematisch organisiert sein. Dafür gelten folgende drei Regeln:

- Fassen Sie ähnliche Dinge in Gruppen zusammen,
- geben Sie den Dingen einen eigenen Platz, und
- beschriften Sie eindeutig.

Prinzip 3: Bauen Sie Routinen auf

Wer Herr über seine Zeit sein will, muss wissen, womit er sie verbringt.

Analysieren Sie Ihre Zeit und führen Sie ein Aktivitätsprotokoll

So bekommen Sie schnell einen Überblick über die Art und Dauer Ihrer täglichen Aufgaben. Sie sollten kurz notieren, was Sie gemacht haben, wie lange es gedauert hat und wer sonst beteiligt gewesen ist. Das Aktivitätsprotokoll können Sie auf einem Blatt Papier, das immer parat auf Ihrem Schreibtisch liegen sollte, oder entsprechend elektronisch führen.

Dämmen Sie die Informationsflut ein

Prüfen Sie die Informationsquellen sorgfältig und versuchen Sie, die unwesentlichen Informationsquellen am besten von vorneherein auszuschalten, z. B. durch Streichen der Newsletter-Abos.

Erledigen Sie Routinearbeiten in einem Rutsch

Sie sollten ähnliche Kommunikationsvorgänge und Aufgaben bündeln, das heißt in einem Rutsch bearbeiten, das spart Zeit und Lauferei.

Parkinsons Gesetz besagt, dass Arbeit tendenziell die für sie verfügbare oder angesetzte Zeit ausfüllt oder sich ihr anpasst. Wenn Sie sich nur eine Stunde Zeit für eine bestimmte Aufgabe nehmen, sind die Chancen größer, dass Sie diese auch in dieser Zeit erledigen.

Terminieren Sie Aufgaben

Schauen Sie sich die Arbeiten erst an, wenn Sie dafür bereit sind, und bearbeiten Sie die dann gleich: „Tun Sie's später sofort.“ Setzen Sie sich für bestimmte Aufgaben feste Zeitabschnitte und führen Sie die Aufgaben sofort aus, sobald die Zeit dafür gekommen ist.

Arbeiten Sie in Zeitblöcken

Längere Zeit zusammenhängend zu arbeiten, ist viel produktiver als häppchenweise. Unterbrechen Sie die Erledigung einer Aufgabe nicht wegen einer anderen. Planen Sie feste Zeiten ein für die gebündelte Bearbeitung von E-Mails, führen Sie Telefongespräche innerhalb eines festen Zeitrahmens nacheinander. Vereinbaren Sie feste Zeitabschnitte für die Annahme von Telefongesprächen, und reservieren Sie sich Zeit zum Lesen Ihrer Fachliteratur.

Vermeiden Sie Störungen

Beraumen Sie feste wöchentliche Termine für Einzelgespräche mit Ihren Mitarbeitern an, in denen Sie Routineaufgaben besprechen. So vermeiden Sie, dass Sie bei jeder Nachfrage eines Mitarbeiters aus Ihrer aktuellen Arbeit herausgerissen werden.

Sie sollten für jeden Ihrer Mitarbeiter eine Rücksprachemappe führen und sich angewöhnen, dort festzuhalten, was in der nächsten Besprechung diskutiert werden soll.

Gewöhnen Sie sich auch im E-Mail-Verkehr strikte Regeln an

PEP empfiehlt, die Alarmfunktion abzustellen und im Terminkalender feste Zeiten zu reservieren, in denen Sie sich um Ihre E-Mails kümmern. Bitte denken Sie daran, dass Sie Ihre E-Mails nicht nur lesen, sondern auch sofort erledigen. Ist dies nicht möglich, stellen Sie die Bearbeitung so weit wie möglich fertig, notieren Sie sich, was in diesem Zusammenhang noch alles zu erledigen ist, und tragen Sie in Ihrem Kalender ein, wann Sie diese Punkte erledigen werden. Versuchen Sie sich daran zu halten. Wenn das nicht möglich ist, sollten Sie sich überlegen, wie sich die Bearbeitungsdauer oder die Anzahl der E-Mails reduzieren lässt.

Kurz, gezielt und übersichtlich: Diese Maxime sollten Sie sich im täglichen Umgang mit E-Mails zu Eigen machen. Dazu gehört:

- die Betreffzeile klar zu benennen;
- sich pro E-Mail auf ein Thema zu beschränken;
- die E-Mail nur an die Leute, die Ihre E-Mail bearbeiten sollen, zu schicken, und „CC“ nur an die, die auf dem Laufenden gehalten werden sollen.
- Nummerieren Sie die Fragen durch, kopieren Sie lieber den Text aus einer Datei, statt die ganze Datei anzuhängen, und heben Sie Änderungen hervor, wenn Sie eine Datei zum zweiten Mal versenden.

Planen Sie Besprechungen sorgfältig

Der Zeitkiller Nummer eins sind ineffiziente Besprechungen. Beachten Sie folgende Punkte, um Zeitverschwendung zu vermeiden:

- Bestimmen Sie den Zweck der Besprechung.
- Bereiten Sie die Besprechungen gut vor.
- Halten Sie sich an die festgelegte Planung für die Besprechung.
- Sie müssen in Besprechungen zu Entscheidungen kommen.
- Verteilen Sie ein Besprechungsprotokoll umgehend und halten Sie sich an die Entscheidungen.

Prinzip 4: Planen Sie's sofort

Wenn Sie sich angewöhnen, mehr Zeit für die Planung Ihrer Aufgaben zu verwenden, verkürzt sich Ihr Verwaltungsaufwand und Sie müssen Ihren Aufgaben nicht hinterherrennen.

Gute Planung schafft Klarheit, Klarheit führt zu effektivem Handeln. Zur effizienten Planung gehören drei Schritte:

- Das Festlegen der Prioritäten;
- Zeitmanagement;
- die tatsächliche Umsetzung der Ziele.

Planen heißt nichts anderes, als Prioritäten zu setzen und sich die Zeit zu verschaffen, die Aufgaben der Reihe nach abzuarbeiten.

Aufgabenmanagement

Damit Sie Prioritäten setzen können, brauchen Sie eine klare Vorstellung von Ihren Zielen und dem Weg dorthin. Überprüfen Sie, ob die von Ihnen zu erledigenden Arbeiten und die vorgesehenen Schritte, das Ziel zu erreichen, einander entsprechen. Entscheiden Sie, ob gewisse Aufgaben von Ihnen selbst erledigt werden müssen, oder ob es besser wäre, diese zu delegieren.

Zeitmanagement

Sobald Sie wissen, was Sie tun müssen und wie Sie es am besten erreichen, müssen Sie die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit optimal nutzen: Legen Sie fest, welche Aufgaben wann erledigt sein müssen. Bestimmen Sie die täglichen Zeitabschnitte, die Sie für Routineaufgaben aufwenden wollen, sorgen Sie für eine Minimierung von Störungen, berücksichtigen Sie Ihren Biorhythmus.

Im Rahmen von PEP werden sechs Formen der Planung verfolgt:

- Tagesplanung
- Wochenplanung
- Projektplanung
- Strategieplanung
- Zielsetzung
- Werte

Stellen Sie – ausgehend von einem wöchentlichen Handlungsplan – einen täglichen Plan auf und halten Sie sich daran. Gehen Sie in Verbindung mit der Aufstellung Ihres Wochenplans alle Arbeitsquellen durch. Bewahren Sie sich die Flexibilität, indem Sie Zeit für die unerwarteten, aber mit Sicherheit plötzlich anstehenden Dinge einplanen. Nach Empfehlung der Autoren sollen die fest eingeplanten Aktivitäten nicht mehr als 20 Prozent Ihres Arbeitstages ausmachen.

Ist Ihnen die Frage: „Wie essen Sie einen Elefanten?“ ein Begriff? Ein Kollege erwiderte darauf: „Mit viel Ketchup!“ Die eigentliche Antwort lautet jedoch: häppchenweise. Und das ist eines der Geheimnisse, um Produktivität zu erhöhen.

Der Sinn der Projektplanung ist es, größere und komplexe Aktivitäten in handhabbare Einzelaufgaben zu zerlegen. Die Entwicklung eines Projektplanes regt Sie dazu an zu ermitteln, wie Sie etwas am besten bewerkstelligen, in welcher Reihenfolge, mit welchen Ressourcen und in welcher Zeit.

Tragen Sie dazu gedanklich alle Aspekte der Aufgabe zusammen, bestimmen Sie, welche entscheidend für den Erfolg sind, ordnen Sie Ihre Ideen nach Kategorien und vereinigen Sie diese in einem Umsetzungsplan. Benutzen Sie die elektronischen Hilfsmittel: Outlook und Lotus Notes können z. B. zur Termin- und Aufgabenverwaltung sowie als Planungshilfe eingesetzt werden.

Glücklich zu sein, ist ein Nebenprodukt eines sinn- und zweckvollen Lebens und Arbeitens. Ziele aufzustellen, die auf den eigenen Werten basieren, liefert diesen Lebenssinn und -zweck.

Eine übergeordnete und letztlich richtungsweisende Funktion nimmt die Strategieplanung ein. Arbeiten Sie an den richtigen Projekten? Denken Sie langfristig? Liegt den Projekten die richtige Beurteilung Ihrer Ziele zugrunde? Ohne eine klare Langzeitvision arbeiten Sie möglicherweise nicht an den „richtigen“ Aufgaben. Dafür müssen Sie sich über Ihre Ziele – beruflich wie privat – klar werden und diese am besten schriftlich definieren.

Die Zielsetzung ist ein wichtiger Bestandteil des PEP-Planungsprozesses, denn durch Ziele arbeiten wir aufmerksamer und konzentrierter, was wiederum entscheidend für die Leistungsfähigkeit, Produktivität und letztlich auch für die persönliche Zufriedenheit ist. Sie sollten Ziele, Überzeugungen und Leitprinzipien analysieren und sicherstellen, dass die Arbeit in Einklang mit ihnen steht.

Prinzip 5: Ziehen Sie eine Sache durch und bleiben Sie am Ball

Ausdauer und Entschlossenheit führen zum Ziel. Bleiben Sie hartnäckig dabei, Ziele zu erreichen, lassen Sie nicht locker. Wie weit Ihnen das gelingt, hängt davon ab, wie gut Sie organisiert sind.

Das ständige, unproduktive Vertieftsein in alles, was erledigt werden muss, stiehlt uns mit Abstand die meiste Zeit und Energie, behindert unsere individuelle Produktivität am stärksten – es ist aber auch gleichzeitig der einzige Punkt, an dem wir alle etwas ändern können, um tatsächlich Herr unserer Zeit und Energie und damit unseres Lebens zu werden.

Vergessen Sie, dass Sie sich erinnern müssen! Schaffen Sie das Durcheinander von vielfachen Erinnerungshilfen ab, indem Sie alles in ein Aktivitätenbuch eintragen. Verwenden Sie dieses Buch, wenn Ihnen plötzlich etwas einfällt, oder um kurze, mündliche Bitten festzuhalten. Versehen Sie jede Aufgabe mit Datum und streichen Sie diese durch, sobald sie erledigt ist. Investieren Sie die Zeit, sich mit den Funktionen und Möglichkeiten des von Ihnen ausgewählten Kalendersystems (z. B. PDAs) vertraut zu machen.

Bleiben Sie informiert und delegieren Sie. Je früher Sie in Ihrer Planung entdecken, dass Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter überlastet ist, und je schneller Sie darauf reagieren, umso effektiver werden Sie sein. Richtiges Delegieren vervielfacht Ihre Produktivität. Allerdings müssen Sie regelmäßig nachhaken und den Stand der Arbeiten kontrollieren.

Haben Sie erst gelernt, die Hilfsmittel, die das Durchführen und Weiterverfolgen von Arbeiten erleichtern, effizient in Ihren Arbeitsprozess einzubauen, wird es für Sie einfacher, anhaltenden Erfolg zu haben.

Prinzip 6: Tun Sie's sofort richtig

Qualitätsverbesserung konzentriert sich auf die stetige, zunehmende Verbesserung bestehender Arbeitsprozesse. Reengineering wiederum bedeutet die Entdeckung und Implementierung von völlig neuen Prozessen. PEP hat sich zum Ziel gemacht, die Ansätze für die Verbesserung der eigenen Produktivität sowie der Ihres Teams miteinander zu verbinden.

Eine Verbesserung Ihrer Arbeitsmethode wird sofort zu sichtbaren Ergebnissen führen. Dies wird Sie darin bestärken, Ihre Methoden auf andere

Arbeitsprozesse auszuweiten, und Ihnen die Kraft geben, diese Verfahren so lange kontinuierlich zu verbessern, bis Sie erfolgreich sind.

Die Managementstrategie zur Qualitätsverbesserung bezeichnen wir als die 4S-Strategie. Sie ist eine „Kaizen“ verwandte Managementstrategie, Ausdruck einer bestimmten Denk- und Ausdrucksweise und bezieht sich auf:

- Organisation (SEI-LI),
- Ordnung (SEI-TON),
- Ordentlichkeit (SEI-KEZ) und
- Reinlichkeit (SEI-SOU).

4S bedeutet, Zeit damit zu verbringen, Ordnung zu schaffen, sich Gedanken zu machen, wie die Arbeit besser erledigt werden kann, und sicherzustellen, dass die Verbesserungen tatsächlich stattfinden.

Dabei ist es nicht nur wichtig, das zu bewirken, was man für sich als wichtig erachtet. PEP hat auch das Ziel, Sie in die Lage zu versetzen, die Erwartungen und Bedürfnisse von Kollegen und Kunden ebenso zu erfüllen wie Ihre eigenen. Aus Sicht von PEP besteht die Qualitätsverbesserung im Wesentlichen aus drei Elementen:

- Der Identifizierung dessen, was verändert werden muss,
- der Planung der dafür notwendigen Handlungen und
- der Umsetzung der Pläne in die Tat.

Bei der Verbesserung der Qualität der Teamarbeit sollten vor allem folgende Punkte erfüllt werden:

- Ungehinderter Datenzugriff für alle Teammitglieder,
- Effizienz der Teambesprechungen und Aufgabenverwaltung,
- gemeinsame Vorgehensweisen bei Projektplanung und -abwicklung sowie beim Umgang mit unerwarteten Schwierigkeiten.

Entscheidendes Hilfsmittel ist das Benchmarking, das heißt der Vergleich Ihrer Arbeit mit den Besten auf Ihrem Gebiet.

Prinzip 7: Tun Sie's sofort - wo immer Sie sich befinden

Die gekonnte Anpassung an ein alternatives Arbeitsumfeld beruht auf zwei Dingen:

Zum einen müssen sich die Arbeitsmethoden entsprechend ändern, und zum anderen müssen die technologischen Möglichkeiten in vollem Umfang genutzt werden.

Neue technologische Errungenschaften wie Internet und Intranet, E-Mail sowie Handy beeinflussen die Kommunikationsmöglichkeiten und wirken sich aus auf das Büro des 21. Jahrhunderts: „Ihr Büro ist immer dort, wo Sie sind.“ Der „Arbeitsplatz der Neuen Generation“ (ANG) lässt sich in fünf breit gefächerte Kategorien einteilen:

- Frei verfügbare Arbeitsplätze,
- kurzfristig zur Verfügung stehende Arbeitsplätze,
- Büros in Businesscentern und
- Home-Office.

Welche Kategorie oder Kombination dieser ANGs für das eigene Unternehmen geeignet ist, muss jeweils unter Einbeziehung der Mitarbeiter und Prozessstrukturen genau geplant werden.

Bei der Umstellung auf ANG müssen ganz bestimmte Aspekte beachtet werden: Kommunikations- und Informationsprozesse, IT-Equipment und Möblierung und – essenziell für den Erfolg – die frühzeitige und aktive Einbeziehung der Mitarbeiter. Dies betrifft die Präsentation der Pläne wie auch die Einrichtung eines Musterbüros noch vor einem eventuell anstehenden Umzug. Es muss außerdem sichergestellt sein, dass das Management sich von Anfang an für den Umstellungsprozess einsetzt.

Die meisten Menschen stellen sich die Frage: „Wo soll diese elektronische oder papierne Information abgelegt werden?“ (...) Wir müssen uns stattdessen eigentlich Folgendes fragen: „Wo werde ich nach aller Wahrscheinlichkeit danach suchen, wenn ich diese Information das nächste Mal brauche?“

Der Schlüssel zum Erfolg ist die systematische Verwaltung von Informationen: Sie müssen ein Ordnungs- und Standardisierungsprinzip von Informationen entwickeln, nach dem entschieden werden kann, ob es sich um wertvolle und dementsprechend aufzubewahrende Information handelt oder ob

diese getrost vernichtet werden kann. Studien des Instituts für Beratung und Training (IBT) beweisen, dass über 50 Prozent aller aufbewahrten Unterlagen – ob nun auf Papier oder im Computer – überflüssig sind.

Das Arbeiten an einem ANG stellt einige spezielle Anforderungen an die Arbeitsmethoden. Verwenden Sie z. B. einen elektronischen Kalender und sorgen Sie für eine lückenlose Führung. Erledigen Sie Schreibarbeiten größtenteils selber, und gewöhnen Sie sich eine besondere Sorgfalt bei der Organisation und Verwaltung sowohl von Daten auf Papier als auch elektronischer Daten an. Basis bei der Teamzusammenarbeit in einem ANG ist ein Netzwerkkalender, bei dem der Terminkalender der einzelnen Mitarbeiter auch Kollegen zur Verfügung steht, sowie eine zentrale, jederzeit zugriffsbereite Informationsbereitstellung.

Für das effiziente Arbeiten im Home-Office sind feste Arbeitszeiten entscheidend, die Ihrem Umfeld ausdrücklich mitgeteilt werden müssen. Die möglichen Anlaufstellen und Ansprechpartner bei technischen Problemen müssen Ihnen bekannt und immer auf dem neuesten Stand sein. Legen Sie verbindliche Termine fest, zu denen Sie im Unternehmen arbeiten. Nehmen Sie sich Zeit für das Vor- und Nachbereiten von Dienstreisen.

Prinzip 7: Werden Sie ein Tun-Sie's-sofort-Manager

Ein Tun-Sie's-sofort-Manager liefert die Ressourcen, Unterstützung und Schulung, die die Menschen für ihre Arbeit benötigen, und zwar so effektiv und effizient wie möglich. Er macht dies, indem er sich sichtbar an vorderster Front des Geschäfts bewegt.

Warum werden so viele Probleme nicht angegangen? Selten sind schlechte Absichten oder fehlendes Engagement der Grund für Produktivitätsschwierigkeiten. Meist sind es Faktoren, die außerhalb der Kontrolle der einzelnen Mitarbeiter liegen.

Hier ist es die persönliche Kommunikation direkt am Ort, die eine Brücke schlägt: Seien Sie als Manager bei Ihren Mitarbeitern präsent, gehen Sie umher und nehmen Sie sich kontinuierlich der Probleme und Bedürfnisse der Mitarbeiter an. „Tun-Sie's-sofort-Management“ bedeutet, bei den Menschen zu sein, Fragen zu stellen, Beobachtungen zu machen, sodass Sie in die Lage versetzt werden, zu verstehen und zu lernen.

Viele Erfolgsfaktoren basieren auf dieser „Management by Walk Around“ (MBWA) genannten Technik. Durch MBWA bleiben Sie automatisch auf dem Laufenden, Sie bekommen ein viel genaueres Gefühl für die Arbeitsauslastung Ihrer Mitarbeiter und können so auch wirkungsvoller delegieren. Wenn Sie sich als „Tun-Sie’s-sofort-Manager“ auf die Arbeitsweisen Ihrer Mitarbeiter konzentrieren, sorgen Sie kontinuierlich dafür, dass sich deren Arbeit verbessert, und tragen zum Erfolg Ihres Unternehmens bei.

Prinzip 8: Bringen Sie Ihr Team dazu, sofort zu handeln

Gemeinsam genutzte Software fördert die Kommunikation innerhalb des Teams, erleichtert die Verbreitung von Informationen und ist bestens dafür geeignet, die Produktivität zu erhöhen.

Befragen Sie Ihre Mitarbeiter, um herauszufinden, welche Bereiche verbesserungswürdig sind. Stellen Sie gemeinsame Standards auf, was Dateiverwaltung, Einsatz des Kalendersystems und Handhabung der E-Mail-Kommunikation angeht. Sie können die Effizienz Ihres Teams bereits um einiges verbessern, indem Sie dafür sorgen, dass jedes Mitglied die vorhandenen Mittel zur Arbeitserleichterung auch tatsächlich nutzt. Die gemeinsame Anwendung von z. B. Lotus Notes oder Outlook bietet weitreichende Möglichkeiten zur gemeinsamen Terminabstimmung wie auch Aufgabenverwaltung (inkl. Delegieren und rückverfolgen) und Projektplanung.

Der eigentliche Sinn und Zweck dieser Teamorganisation ist es, die einzelnen Mitglieder zu sofortigem Handeln zu bewegen (...) Wenn durch gute Organisation rasch und ohne großen Aufwand auf die benötigten Informationen zugegriffen werden kann, fangen die meisten Mitarbeiter gleich mit dieser Aufgabe an.

Der größte Vorteil eines gut organisierten Teams liegt in einer pro-aktiven Einstellung zur Arbeit: Bis zu 20 Prozent der Teamarbeitszeit kann gespart werden, wenn alle Mitglieder schnell auf sämtliche Informationen zugreifen können.

Bilden Sie Arbeitsgruppen, die über Brainstorming Lösungen für die wichtigsten Probleme entwickeln. Achten Sie darauf, dass die Ziele des Teams im Vordergrund stehen, wenn es um die Anwendung bestimmter Handlungsweisen geht. Schließlich ist Sinn und Zweck einer guten Organisation das Erreichen gemeinsamer Ziele.

Prinzip 9: Halten Sie alles sofort in Schuss

Alle Systeme funktionieren nach den Gesetzmäßigkeiten der Chaostheorie, das heißt, sie tendieren dazu, in den Zustand der Unordnung überzugehen, sofern Sie nicht aktiv daran arbeiten, die Ordnung aufrechtzuerhalten.

Instandhaltung ist ein grundlegender Teil des Arbeitsprozesses. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass jede Arbeit, jede Aufgabe einen Anfang, eine Mitte und ein Ende hat. Am Anfang einer Aufgabe stehen Vorbereitung und Einstellung. Darauf folgt in der Mitte die eigentliche Erledigung der Aufgabe. Das Ende ist nicht nur die Fertigstellung der Arbeit, sondern auch ihre Dokumentation in Form der Ablage – einschließlich des Zurücklegens von Dingen, wo sie hingehören, und der Verbesserung des Zustands von allem, was Sie in der Hand hatten.

Sie sollten Wartungsroutinen gleichermaßen verinnerlichen. Dinge in Schuss zu halten bedeutet, sich so zu organisieren, dass man leichter vorankommt. Sie sollten in einem bestimmten Turnus eine feste Zeit einplanen, um Ihre Akten auf den neuesten Stand zu bringen und Ihre Materialien zu überprüfen.

Wenn Sie beruflich viel unterwegs sind, führen Sie die Gewohnheit ein, jeden Tag im Büro anzurufen und neu eingegangene Informationen oder Korrespondenz über das Telefon zu bearbeiten. Nehmen Sie sich Zeit im Anschluss einer Reise, die Angelegenheiten, die im Zusammenhang mit der Reise stehen, aufzuarbeiten.

Sie sollten sich prinzipiell jede Woche die Frage stellen: „Was werde ich in der kommenden Woche tun, um meine Arbeitssituation zu verbessern?“

Sie sollten im Sinne einer vorbeugenden Instandhaltung ebenfalls daran denken, was Sie tun können, um absehbaren zukünftigen Organisationsproblemen vorzubeugen. Die gewissenhafte Überlegung, wie Sie Ihre Arbeitsmethoden verbessern könnten, und die Umsetzung der Ideen sollten selbstverständlicher Teil Ihres Wochenplanes sein. Verlieren Sie sich nicht in der bloßen Absicht, tausende Dinge tun oder erlernen zu wollen, sondern fangen Sie mit kleinen Schritten an: „Das Wichtigste, was Sie bewahren sollten, ist die Veränderung zum Besseren.“

Eat that frog. 21 Wege, um sein Zaudern zu überwinden und in weniger Zeit mehr zu erledigen

Von Brian Tracy

Gabal Verlag - 112 Seiten (2002)

ISBN: 3-89749-200-8

Titel der Originalausgabe: *Eat that frog*

Executive Summary

Kann dieses Buch mein Zeitmanagement verbessern?

*„Wir haben immer genug Zeit, wenn wir wollen und sie richtig nutzen.“
Johann Wolfgang von Goethe*

Wir leben in einer Zeit, in der niemand mehr Zeit zu haben scheint. Wohl auch deshalb gibt es zum Thema Zeitmanagement und Effizienz eine ganze Reihe von Ratgebern.

Brian Tracy, der Autor von „Eat that frog“, gilt als Fachmann auf diesem Gebiet, darüber hinaus ist er als einer der besten Persönlichkeits- und Managementtrainer weltweit bekannt. Er liefert dem Leser das praktische Handwerkszeug, um bewusst sein Zeitmanagement zu analysieren, die Abläufe straffer zu gestalten und damit zu einer erheblichen Steigerung der Effizienz, der Motivation und letztendlich des Selbstwertgefühls zu gelangen, im beruflichen wie im privaten Bereich.

„Eat that frog“ ist ein amerikanisches Sprichwort. Wenn man morgens als erstes einen lebendigen Frosch verspeist, kann man danach beruhigt durch den Tag gehen und darauf vertrauen, dass dies das Schlimmste war, was einem an diesem Tag passieren wird. Im übertragenen Sinne ist es eine Empfehlung: Wer jeden Tag mit den schwierigsten und wichtigsten Aufgaben

beginnt und diszipliniert daran arbeitet, wird Erfolg haben und sein Leben meistern. Gleichzeitig bedeutet es, sich seinen großen Aufgaben und Projekten („dem hässlichsten, fettesten Frosch“) zu stellen, ohne sich in Nebensächlichkeiten zu verlieren.

Der Ratgeber wendet sich nicht nur an gestresste Führungskräfte, sondern an alle, die das Gefühl haben, dass ihnen die Zeit davonläuft und sie nicht die Aufgaben bewältigen können, welche ihnen wichtig sind.

Brian Tracy ruft mit Ratschlägen zu Selbstmotivation, Selbstdisziplin, Konzentration und Ehrlichkeit gegenüber sich selbst auf. Die Vorschläge scheinen auf den ersten Blick recht simpel zu sein. Dennoch scheitert auch der intelligente Mitmensch oft an der Umsetzung dieser einfachen Erkenntnisse.

Am Ende eines jeden Kapitels stellt Tracy dem Leser Aufgaben zum zuvor behandelten Thema, um den Schritt von der Theorie in die Praxis anzustoßen und zu erleichtern. Das Buch weist den Weg, wie man sich Schritt für Schritt von unnötigem mentalem und materiellem Ballast befreien und sich auf wichtige, vielleicht lebenswichtige (Arbeits-)Aufgaben konzentrieren kann.

Über den Autor

Brian Tracy ist Präsident eines Unternehmens für Management- und Persönlichkeitsberatung in San Diego, Kalifornien. Seine Publikationen sind Bestseller und in 38 Ländern erhältlich.

Über das Buch

Das Thema

Wer sein Leben effektiv meistern will, muss seine Kernaufgaben identifizieren. Die Fähigkeit, dies zu tun, ist der Schlüssel zum Erfolg. Diese Kernaufgaben müssen fokussiert angegangen und mit dem größten Einsatz verfolgt und erledigt werden. Wer auch noch Klarheit über seine wichtigsten Fähigkeiten erlangt, hat damit den entscheidenden Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Karriere getan.

Das Problem

Die meisten Menschen werden heute von Arbeit überschwemmt, von persönlichen Verantwortlichkeiten und Projekten, von Schriften, die sie lesen wol-

len, „sobald sie dazu kommen“. Tatsächlich kommen sie aber nie richtig dazu, alles zur eigenen Zufriedenheit zu erledigen. Viele Menschen verwechseln Aktivität mit Leistung. Wie können wir unser (Berufs-)Leben so organisieren, dass wir endlich das Gefühl bekommen, die Kontrolle über unsere Zeit zu haben und nicht umgekehrt?

Kapitel 1: Klarheit - wichtigstes Konzept Ihrer persönlichen Produktivität

Ein wichtiger Grund für Zögern und fehlende Motivation sind Unbestimmtheit und Verschwommenheit der eigenen Ziele sowie der Unklarheit über die Erwartungen anderer.

Wichtige Erfolgsregel: Denken Sie auf Papier!

Bevor man seinen „Frosch“ ermittelt und sich daran machen kann, ihn zu essen, muss man sich entscheiden, was genau man in den einzelnen Lebensbereichen erreichen will. Die schriftliche Fixierung der eigenen Ziele spielt dabei eine herausragende Rolle.

Methode für das Setzen und Erreichen von Zielen in sieben Schritten

- 1) Entscheiden, was man genau will. Die vorrangigen Aufgaben herausfinden, für die man seine Energie einsetzen möchte.

Die richtigen Dinge tun, anstatt die Dinge richtig zu tun.

- 2) Ziele und Prioritäten schriftlich niederlegen. Hiermit gewinnen die Ziele eine fassbare, in die Realität umsetzbare Form.
- 3) Eine Frist für die Erreichung der Ziele setzen. Ohne Frist entbehrt ein Ziel der Dringlichkeit.
- 4) Erstellen einer Liste aller Dinge, die getan werden müssen, um das Ziel zu erreichen.
- 5) Aus der Liste einen Prioritäten- und Zeitplan erstellen. Mit schriftlich formulierten Zielen und einem gut durchdachten Aktionsplan kann man seine Effizienz eher steigern als mit vagem Nachdenken.

Ohne Aktivität kein Erfolg.

- 6) Sofortige Umsetzung dieses Planes in die Tat! Ein durchschnittlicher Plan, der sofort umgesetzt wird, ist viel besser als ein brillanter Plan, der reine Theorie bleibt.
- 7) Jeden Tag etwas tun, das uns unserem Hauptziel näher bringt!

Ziele „elektrisieren“. Klare, schriftlich fixierte Ziele haben einen positiven Einfluss auf die Gedanken, sie motivieren, zielorientiert zu handeln.

Handlungsanweisung: Der erste Schritt zum Erfolg

Wir stellen eine schriftliche Liste mit zehn Zielen auf, die in einer definierten Zeit erreicht werden sollen.

Kapitel 2: Jeden Tag im Voraus planen

Planung bedeutet, die Zukunft in die Gegenwart zu holen, sodass man schon jetzt an ihr arbeiten kann.

Alan Lakein

- Wie isst man nun seinen größten, hässlichsten „Frosch“, wie geht man also das schwierigste Projekt an? Indem man den „Frosch“ in spezifische, schrittweise Aktivitäten zerlegt und gleich mit dem ersten Schritt startet.
- Ohne Listen geht nichts. Verschiedene Listen dienen als Grundlage aller Aktivitäten, um Effizienz und Produktivität zu steigern: Hauptliste, Tagesliste, Wochenliste, Monatsliste; mehrere Listen, die unterschiedliche Zeiträume abdecken und nach Prioritäten und zeitlicher Abfolge geordnet werden.
- Abhaken! Das Abhaken erledigter Einzelpunkte auf einer Liste vermittelt ein Bild davon, was man bereits erreicht hat, und gibt einem das Gefühl, voranzukommen und erfolgreich zu sein. Dieses Gefühl des sichtbaren Fortschritts motiviert und stärkt.
- Die 10/90-Regel. Durch die ersten 10 Prozent der Zeit, die dafür aufgewendet werden, die Arbeit *vor* dem Beginn zu planen und zu organisieren, können 90 Prozent der Zeit gespart werden, die man sonst brauchen würde, um die eigentliche Arbeit zu erledigen.

Handlungsanweisung: Der zweite Schritt zum Erfolg

- 1) Wir fangen sofort damit an, jeden Tag, jede Woche und jeden Monat im Voraus schriftlich zu planen.

- 2) Wir ordnen unsere Hauptziele, Projekte oder Aufgaben nach Priorität und zeitlicher Abfolge.

Kapitel 3: Die 80/20-Regel konsequent anwenden

Die 80/20-Regel besagt unter anderem, dass 80 Prozent unserer Ergebnisse auf lediglich 20 Prozent unserer Aktivitäten beruhen. Folglich resultieren 80 Prozent der Gewinne aus 20 Prozent der Produkte oder Dienstleistungen. Daher:

- Konzentration auf diese 20 Prozent!
- Der Versuchung widerstehen, zuerst kleine, unwichtige Dinge zu erledigen! Die meisten Menschen schieben die wichtigsten Aufgaben auf, deren Bearbeitung ihnen am meisten bringen würde – denn sie sind oft die schwierigsten und komplexesten.
- Der schwierigste Teil wichtiger Aufgaben besteht darin, überhaupt damit anzufangen.
- Zeitmanagement ist in Wirklichkeit Lebens- und Selbstmanagement. Es bedeutet, die Kontrolle über die zeitliche Abfolge der Ereignisse zu gewinnen.

Die Fähigkeit, sich zwischen den wichtigen und unwichtigen Dingen in seinem Leben zu entscheiden, kann der Schlüsselfaktor für Erfolg und Zufriedenheit im beruflichen wie auch privaten Leben sein.

Handlungsanweisung: Der dritte Schritt zum Erfolg

- 1) Wir ermitteln – schriftlich – unsere Schlüsselziele, -aktivitäten und -projekte.
- 2) Welche gehören zu den 20 Prozent unserer wichtigsten Projekte?
- 3) Wir entschließen uns, zunehmend mehr Zeit diesen Aufgaben zu widmen, denn sie können unser Leben, unsere Karriere entscheidend verändern.

Kapitel 4: Die Auswirkungen bedenken -- ein Schlüsselfaktor

Langfristiges Denken verbessert die kurzfristigen Entscheidungen.

Unsere Einstellung gegenüber der Zeit, unser „Zeithorizont“, hat enorme Auswirkungen auf unser Verhalten und unsere Entscheidungen.

Wichtige Dinge haben immer langfristige Auswirkungen.

- Wer klare, langfristige Perspektiven schafft, kann besser Aktivitäten in der Gegenwart bewerten und gegebenenfalls kurzfristig Opfer bringen, zum Beispiel auf Freizeit verzichten.
- Erfolgreiche Menschen haben eine klare Zukunftsorientierung. Sie denken in Zeiträumen von fünf, zehn oder fünfzehn Jahren.
- Wo stehen wir am Ende der Woche, des Monats, des Jahres? Haben wir die Zeit für Tätigkeiten genutzt, die uns wichtig sind und uns weiterbringen?

Handlungsanweisung: Der vierte Schritt zum Erfolg

- 1) Wir befragen uns auf Grund unserer Projektlisten ständig darüber, welches Projekt/welche Aktivität die größten positiven Auswirkungen auf unser Leben hätte.
- 2) Dieses vorrangige Projekt zu verwirklichen, sollte man sich zum Ziel setzen, und sofort an seine Umsetzung gehen.

Kapitel 5: Prioritäten setzen - die ABCDE-Methode

Das erste Erfolgsgesetz lautet Konzentration.

Die ABCDE-Methode ist eine einfache Technik zur Prioritätensetzung. Eine Liste der Dinge, die am nächsten Tag erledigt werden müssen, wird je nach Priorität mit den Punkten A, B, C, D oder E markiert.

- Die A-Aufgabe ist der größte, hässlichste „Frosch“, eine Aufgabe, die unbedingt erledigt werden muss, zum Beispiel ein Besuch beim Schlüsselkunden.
- Die B-Aufgabe ist eine, die man erledigen *sollte*.
- C-Aufgaben sind schon relativ unwichtig und haben wenige Auswirkungen auf die Zukunft.
- D-Aufgaben sollten delegiert werden.
- Das E steht für Eliminieren einer unwichtigen Gewohnheit oder Aufgabe.

Nie eine B-Aufgabe vor einer A-Aufgabe erledigen!

Lassen Sie sich nie von einer „Kaulquappe“ ablenken, solange noch ein großer „Frosch“, der verspeist werden will, dasitzt.

Wer sich auf seine wichtigsten Aufgaben konzentriert, wird seine Effizienz und seinen Erfolg schnell merklich steigern.

Handlungsanweisung: Der fünfte Schritt zum Erfolg

- 1) Wir ermitteln über unsere Arbeitsliste die verschiedenen Prioritäten unserer anstehenden Aufgaben und fangen sofort mit der Arbeit an.
- 2) Wir üben die ABCDE-Methode den ganzen nächsten Monat hindurch bei jeder Arbeits- und Projektliste. Bis zum Ende des Monats wird es zu einer Gewohnheit geworden sein, die Aufgabe mit der höchsten Priorität herauszufinden und sie als Erstes zu erledigen.

Kapitel 6: Konzentration auf Ergebnisse in den Schlüsselbereichen

- Wofür bekommt man eigentlich sein Gehalt? Doch um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Jeder Job kann in fünf bis sieben Schlüssel-Ergebnisbereiche zerlegt werden, das sind im Management Planung, Organisation, Stellenbesetzung, Delegieren, Kontrolle, Messung und Berichterstattung.
- Für einen Schlüssel-Ergebnisbereich ist man allein verantwortlich. Es ist eine Aktivität, über welche man die Kontrolle ausübt. Im Verkauf ist zum Beispiel die Akquisition neuer Kunden einer der Schlüssel-Ergebnisbereiche.
- Identifikation und Beurteilung der eigenen Schlüssel-Ergebnisbereiche im Job: Nach der Ermittlung der persönlichen Schlüssel-Ergebnisbereiche benotet man seine Leistung in den einzelnen Bereichen. Der schwächste Schlüsselbereich bestimmt das Niveau, auf dem man alle seine anderen Fertigkeiten einsetzen kann.

Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

- Schwachstellen korrigieren: Große Schwäche in einem Bereich hemmt die Gesamtergebnisse. Folglich sollte man die fehlende erlernbare Fertigkeit oder Kenntnis schnellstmöglich erwerben.

Handlungsanweisung: Der sechste Schritt zum Erfolg

- 1) Wir ermitteln Schlüssel-Ergebnisbereiche im Beruf und benoten sie.
- 2) Wir analysieren, welche Schlüsselfertigkeit uns, wenn wir sie optimal einsetzen, am meisten weiterhilft.

Kapitel 7: Das Gesetz der erzwungenen Effizienz

Man hat nie genug Zeit, um alles zu erledigen, aber man hat immer genug Zeit, um das Wichtigste zu erledigen. Anders ausgedrückt: Alle Kaulquappen und Frösche im Teich kann man nicht essen, wohl aber den hässlichsten und größten Frosch.

Unter Druck haben wir plötzlich genug Zeit.

Viele Menschen behaupten, sie würden unter Zeitdruck besser arbeiten. Doch jahrelange Forschungen haben ergeben, dass dies nur selten zutrifft. Unter Zeitdruck entsteht Stress, somit Fehler, die oft zu Schäden und Mehrkosten führen und erhebliche finanzielle Verluste zur Folge haben können.

Ergo: Man muss fristgerecht arbeiten.

Hierzu muss man sich regelmäßig drei Fragen stellen:

- 1) Welche meiner Aktivitäten hat den höchsten Wert für mich?
- 2) Es muss etwas geben, das *nur ich* tun kann und das wirklich große Auswirkungen haben wird, wenn ich es gut tue – was ist das?
- 3) Wie kann ich meine Zeit jetzt, in diesem Augenblick, so einsetzen, dass sie mir den größten Wert bringt?

„Was ist in diesem Augenblick mein größter Frosch?“, lautet die Kernfrage des Zeitmanagements und ist gleichzeitig der Schlüssel, die Neigung zum Aufschieben zu überwinden und ein produktiver Mensch zu werden.

Handlungsanweisung: Der siebte Schritt zum Erfolg

- 1) Wir müssen lernen, unsere Prioritäten zu erkennen.
- 2) Daher sollten wir uns jeden Tag ein paar Minuten Ruhe gönnen, in denen wir ohne Druck über unsere Arbeit, Aktivitäten und Prioritäten nachdenken.

Kapitel 8: Das A und O: gründliche Vorbereitung

Techniken gegen die Weigerung, „den Frosch zu essen“

Eine wichtige Technik, das Aufschieben wichtiger Aufgaben zu überwinden, besteht darin, sich alles, was man zur Bewältigung der Aufgabe benötigt, zu besorgen, seien es Berichte, Informationen oder Arbeitsmaterial, und den Arbeitsplatz einladend aufzuräumen und vorzubereiten.

Die produktivsten Menschen richten ihren Arbeitsbereich so ein, dass sie ihre Zeit gern dort verbringen. Mit diesen Vorbereitungen ist nur noch ein winziger Anstoß notwendig, damit man seinen größten „Frosch“ aufisst.

Mangels Vorbereitung sind viele Bücher nie geschrieben, viele Promotionen nie beendet, viele Karrieren nie richtig begonnen worden, viele Talente sind verloren gegangen.

Handlungsanweisung: Der achte Schritt zum Erfolg

- 1) Wir schaffen uns eine einladende, saubere und ordentliche Arbeitsumgebung, die uns motiviert, produktiver zu werden.
- 2) Wir besorgen uns inhaltlich alles, was wir zum Anfangen benötigen.

Kapitel 9: Machen Sie Ihre Hausaufgaben!

Das einzig sichere Mittel zum Erfolg besteht darin, mehr und bessere Dienste zu leisten, als man von Ihnen erwartet – egal, wie die Aufgabe lautet.

Og Mandino

- Einer der Hauptgründe für das Aufschieben von Aufgaben ist ein Gefühl von Unzulänglichkeit, fehlendes Selbstvertrauen oder mangelnder Glaube an die eigenen Fähigkeiten.

Wer nicht besser wird, wird schlechter.

- Wissen veraltet schnell. Fertigkeiten in den Schlüssel-Ergebnisbereichen sollten daher ständig verbessert werden.

Kontinuierliches Lernen ist auf allen Gebieten eine Mindestvoraussetzung für Erfolg.

Brian Tracy selbst versuchte in seiner Anfangszeit, sein erstes Buch mit dem Zwei-Finger-System zu schreiben, erlernte dann aber das Blindschreiben durch tägliches Üben und hat inzwischen ein Dutzend Bücher publiziert, die auf der ganzen Welt erschienen. Hieraus folgert er:

- Niemand sollte zulassen, dass Schwäche oder Unkenntnis auf einem Gebiet seine Zukunft behindern.
- Alle Fähigkeiten sind erlernbar. Wissen ist durch Lektüre von Büchern und Zeitungen erweiterbar.
- Auf Seminaren, in Konferenzen oder Workshops kann man seine Schlüssel Fertigkeiten vertiefen.
- Man sollte anstreben, hart und diszipliniert daran zu arbeiten, einer der bestinformierten, kompetentesten Menschen auf seinem Gebiet zu werden.

Handlungsanweisung: Der neunte Schritt zum Erfolg

- 1) Den Entschluss fassen, sich ein Leben lang weiterzubilden.
- 2) Eigene Kernkompetenzen feststellen und sich vornehmen, bei dem, was man tut, zu den Besten zu gehören.

Kapitel 10: Bringen Sie Ihre besonderen Talente zum Tragen

Tun Sie Ihre Arbeit – und noch ein bisschen mehr! Dieses „bisschen mehr“ ist so viel wert wie der ganze Rest.

Dean Briggs

Jeder Mensch hat besondere Fähigkeiten und Talente, durch die er sich von den anderen Menschen unterscheidet. Durch bestimmte Dinge, die er gut kann, erhält er sich seine Verdienstfähigkeit. Sollte er seinen Job verlieren, so bleibt diese doch vorhanden, um sich Neues aufzubauen.

Worin sind Sie einzigartig?

- Analysieren wir unsere Talente und Fähigkeiten regelmäßig – worin sind wir gut, worin hervorragend?
- Worauf beruhte unser Erfolg im Leben und bei der Arbeit bisher?
- Welche sind die wichtigsten „Frösche“, die wir bisher gegessen haben?

Wir Menschen sind so konstruiert, dass wir das am liebsten machen, was wir gut können. Wenn wir etwas gerne tun, bedeutet das, dass wir wahrscheinlich fähig sind, in genau diesem Bereich hervorragend zu werden.

Beantworten Sie folgende Fragen:

- Was gefällt Ihnen bei Ihrer Arbeit oder Ihrem Projekt am besten?
- Welche „Frösche“ essen Sie am liebsten?
- Wofür bekommen Sie das meiste Lob?

Handlungsanweisung: Der zehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Schlüsselfragen stellen: Wobei bin ich wirklich gut? Was macht mir an meiner Arbeit Spaß? Worauf beruhen meine Erfolge bisher?
- 2) Wofür würde ich mich entscheiden, wenn ich das tun könnte, was ich wirklich tun will? (Wenn ich im Lotto den Jackpot knacken würde etc.)
- 3) Heute noch damit anfangen!
- 4) Sich vornehmen, das, was man gut kann, in Zukunft sehr, sehr gut zu machen.

Kapitel 11: Die wichtigsten Hemmfaktoren herausfinden

Niemand, der sein Zeitmanagement und seine Produktivität im Griff hat, liest dieses Buch. Daher wirft Tracy an dieser Stelle die Frage auf, warum der Leser sein Ziel noch nicht erreicht hat. Welche Hemmfaktoren hindern uns daran, Dinge zu erledigen, die wir doch für wichtig halten?

80 Prozent der Hemmfaktoren sind verhaltens- oder persönlichkeitsbedingt. Nur 20 Prozent liegen außerhalb der Person oder ihrer Firma.

Die Ermittlung des wichtigsten Hemmfaktors und die Konzentration darauf können gewöhnlich einen großen Fortschritt in einer kurzen Zeitspanne bewirken.

Handlungsanweisung: Der elfte Schritt zum Erfolg

- 1) Wichtigstes Ziel im Leben ermitteln.
- 2) Überlegen, wovon es abhängt, wie schnell man an dieses Ziel gelangt.

- 3) Nachdenken, warum man es nicht erreicht hat und was einen daran hindert.
- 4) Anfangen, an der Beseitigung der Hemmnisse zu arbeiten.

Kapitel 12: Ein Ölfass nach dem anderen ansteuern

„Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem einzigen Schritt“, wusste bereits Konfuzius.

Große Aufgaben sollte man bewältigen, indem man diszipliniert immer nur den nächsten Schritt macht und so weit geht, wie man sehen kann. Danach wird man weit genug sehen, um weiterzugehen.

Handlungsanweisung: Der zwölfte Schritt zum Erfolg

- 1) Ein wichtiges Ziel im Leben auswählen, das man bisher aufgeschoben hat, und *sofort* den ersten Schritt zu seiner Verwirklichung tun.
- 2) Eine schriftliche Liste über alle erforderlichen Schritte erstellen.

Kapitel 13: Sich selbst unter Druck setzen

Die Welt ist voller Leute, die darauf warten, dass jemand kommt und sie dazu motiviert, der Mensch zu werden, der sie gerne wären. Das Problem ist, dass niemand kommen wird.

- Jeder muss sein Leben selbst in die Hand nehmen und sich unter Druck setzen.
- Jeder muss seine „Frösche“ ermitteln und sich dann dazu zwingen, sie in der Reihenfolge ihrer Bedeutung zu essen.
- Die Maßstäbe, die man sich für seine Arbeit und sein Verhalten setzt, sollten strenger sein als die, die jemand anders einem setzen könnte. Erfolgreiche Menschen setzen sich ständig unter den Druck, besonders gute Leistungen zu erbringen.
- Durch alles, was wir tun oder nicht tun, steigern oder verringern wir unser Ansehen bei uns selbst.

- Wer seinen „Frosch“ gegessen hat, wird sich großartig fühlen und es sich zur Gewohnheit machen, Aufgaben schnell abzuschließen.

Handlungsanweisung: Der dreizehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Fristen setzen für alle Aufgaben und Aktivitäten. Sich selbst unterbieten.
- 2) Persönliches „Drucksystem“ aufbauen, sich zwingen anzufangen.
- 3) Jeden Schritt aufschreiben, benötigte Zeit schätzen, diese in den gewohnten Tagesplan einbauen, und dann nur an diesen Aufgaben arbeiten.

Kapitel 14: Die eigene Kraft steigern

Jeder Mensch hat bestimmte Tageszeiten, zu denen er besonders leistungsfähig ist. Diese Zeiten muss er ermitteln und sich dann dazu zwingen, diese Zeiten für die wichtigsten und schwierigsten Aufgaben zu nutzen.

Ein höheres Energieniveau ist eine unerlässliche Voraussetzung für höhere Produktivität, mehr Glück und größeren Erfolg bei allem, was man tut.

Vernünftig früh ins Bett gehen, regelmäßig Urlaub machen, mindestens einen arbeitsfreien Tag pro Woche nehmen, sich gesund ernähren und ausreichend bewegen – dies alles dient einem hohen Energieniveau, welches man zur Bewältigung schwieriger Aufgaben benötigt.

Handlungsanweisung: Der vierzehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Analyse des derzeitigen Energieniveaus und der täglichen Gewohnheiten, die im Zusammenhang mit der Gesundheit stehen.
- 2) Falls nötig, sofort Veränderungen vornehmen.

Kapitel 15: Wie Sie sich zum Handeln motivieren

*Seine größten Freuden findet der Mensch im prickelnden Reiz großer Abenteuer, im Siegen und im kreativen Handeln.
Antoine de Saint-Exupéry*

Wie man sich fühlt, hängt nicht davon ab, was einem passiert, sondern davon, wie man die Dinge, die einem passieren, auslegt.

Wer ständig auf positive Weise mit sich selbst redet, kann seine Selbstachtung steigern und kann sich mental beeinflussen, fröhlich und beschwingt zu bleiben.

Psychologen haben immer wieder festgestellt, dass die wichtigste Eigenschaft für Erfolg und Glück im Privat- wie im Berufsleben Optimismus ist, denn Optimisten suchen in jeder Situation das Gute oder Vorteilhafte, sogar dann, wenn sie Rückschläge erleiden.

- Man sollte handlungsorientiert eine Lösung für ein Problem suchen, statt zu jammern oder Schuldzuweisungen zu verteilen.
- Optimisten denken ständig an ihre Ziele und ihre Zukunft, nicht an die Vergangenheit.

Handlungsanweisung: Der fünfzehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Gedanken kontrollieren und positiv denken.
- 2) Den Entschluss fassen, Fortschritte zu machen, statt sich Entschuldigungen auszudenken.

Kapitel 16: Die richtigen Dinge aufschieben

Niemand kann alles tun, was er muss. Es bleibt nichts anderes übrig, als Dinge aufzuschieben – und diese sollten die kleineren, nicht so hässlichen „Frösche“ sein.

- Dass manche Menschen viel mehr leisten können als andere, beruht ganz wesentlich darauf, dass sie die *richtigen Dinge* aufschieben/delegieren.
- Man muss lernen, Nein zu sagen, eines der wichtigsten Wörter im Zeitmanagement. Nein zu allem, was keine hochwertige Nutzung der Zeit und des Lebens darstellt.

Man kann seine Zeit und sein Leben nur in dem Maße unter Kontrolle bekommen, wie man Aktivitäten mit geringerem Wert beendet.

- Bewusstes Aufschieben von unwichtigen Aufgaben schafft Zeit für Aufgaben, durch die sich das Leben oder die Karriere wirklich ändern können.

Handlungsanweisung: Der sechzehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Gibt es etwas in meinem Berufs-/Privatleben, das ich mit meinem heutigen Wissensstand gar nicht erst anfangen würde, wenn ich die Wahl hätte?
- 2) Betreffende Aktivitäten sofort beenden oder aufschieben.

Kapitel 17: Die schwierigste Aufgabe zuerst anpacken

Es wird klar, dass es eine der wichtigsten Fertigkeiten des Selbstmanagements ist, zuerst die schwerste Aufgabe zu erledigen, den größten „Frosch“ zu essen.

Morgens als Erstes mit der größten und wichtigsten Aufgabe anzufangen, ist das Gegenteil von dem, was die meisten Menschen tun. Wer sich dazu zwingt, befreit sich dadurch von der Gewohnheit, Dinge aufzuschieben; dann liegt die Zukunft in den eigenen Händen. Es wächst das Gefühl, mehr Kontrolle über das eigene Leben zu haben, effizienter, stärker und motivierter zu sein.

Wie packt man es aber an?

- Tagesliste für den kommenden Tag erstellen, die ABCDE-Methode, die 80/20-Regel anwenden und die wichtigste Aufgabe identifizieren. Herausfinden, die Erledigung oder Nichterledigung welcher Aufgabe die größten potenziellen Auswirkungen hat.
- Alles vorbereiten oder besorgen, was für diese Aufgabe benötigt wird, damit am nächsten Morgen sofort begonnen werden kann.
- Die Disziplin aufbringen, sich jeden Morgen an den Schreibtisch zu setzen und mit dieser wichtigsten Aufgabe zu befassen, noch bevor man andere, weniger wichtige Dinge angeht. Sich nicht unterbrechen lassen!

Handlungsanweisung: Der siebzehnte Schritt zum Erfolg

- 1) Sich selbst als Projekt betrachten, an dem man hart arbeiten muss.
- 2) Zum Ziel erklären, die Gewohnheiten zu entwickeln, die zu großer Produktivität führen – durch Üben, Üben und Üben.

Kapitel 18: Salami-Taktik oder Schweizer-Käse-Methode - die Aufgabe in kleine Teile zerlegen

- Psychologisch findet man es einfacher, zunächst ein kleines Stück eines großen Projekts abzuarbeiten. Die Arbeit wird nach der „Salami-Taktik“ in handliche Scheiben geschnitten, in kleine Arbeitsschritte, die leichter zu erledigen sind. Ist ein Teil abgeschlossen, verspüren wir oft Lust, gleich weiterzuarbeiten. Wir spüren den Zwang, die Arbeit bald zu vollenden, was wiederum stark motiviert. Die Freisetzung von Endorphinen wird ausgelöst, und wir fühlen uns glücklich.

Je größer der „Frosch“ ist, den wir gegessen haben, desto mehr Kraft und Energie durchströmen uns.

- Eine weitere Technik, ein großes Projekt zu beginnen, besteht darin, ein „Loch“ in die Aufgabe zu bohren, dass sie aussieht wie ein Stück Schweizer Käse. Man fasst den Entschluss, eine bestimmte Zeitspanne lang an der Aufgabe zu arbeiten und dann aufzuhören.
- Beide Techniken, Salami wie Schweizer Käse, sind hilfreich, das Auf-schieben zu unterlassen. Sobald man nämlich mit der Arbeit begonnen hat, bekommt man das befriedigende Gefühl der Vorwärtsbewegung und der Erfüllung, man verspürt Energie und Erregung.

Handlungsanweisung: Der achtzehnte Schritt zum Erfolg

Heute noch eine der Techniken an einem wichtigen Projekt ausprobieren.

Kapitel 19: So schaffen Sie sich große Zeitblöcke

Die Fähigkeit, sich große Blöcke hochwertiger, sehr produktiver Zeit für wirklich wichtige Aufgaben zu „schnitzen“, ist entscheidend, um komplexe Aufgaben zu lösen.

Manche Menschen halten sich jeden Tag 30 bis 60 Minuten für Sport frei.

Andere lesen jeden Tag eine halbe Stunde lang Fachbücher. Auch wir sollten

- über den ganzen Tag verteilte Zeitspannen für bestimmte Aktivitäten ansetzen;
- einen im Voraus organisierten Zeitplaner anlegen, nach Tagen, Stunden und Minuten aufgegliedert;

- Arbeitsgewohnheiten ändern: morgens früh aufstehen und mehrere Stunden störungsfrei zu Hause arbeiten.

Die Organisation von konzentrierten Zeitperioden, die man braucht, um seine Schlüsselaufgaben gut und fristgerecht zu schaffen, ist entscheidend für ein gutes Zeitmanagement.

Handlungsanweisung: Der neunzehnte Schritt zum Erfolg

Ständig darüber nachdenken, wie man große Zeitblöcke für wichtige Aufgaben bildet und einplant.

Kapitel 20: Entwickeln Sie ein Dringlichkeitsgefühl! Warten Sie nicht! Der „richtige“ Zeitpunkt wird nie kommen

Wenn man auf einer hohen Aktivitätsebene an hochwertigen Aufgaben arbeitet, kann man in einen erstaunlichen mentalen Zustand gelangen, in den „Flow“.

Im „Flow“ funktionieren wir auf einer hohen Klarheits-, Kreativitäts- und Kompetenzebene, welche uns beschwingt und ungeheuer motiviert.

- Leistungsstarke Menschen sind handlungsorientiert.
- Wer es sich zur Gewohnheit macht, sich bei seinen Schlüsselaufgaben schnell vorwärts zu bewegen, spürt umso mehr Energie, je schneller er wichtige Projekte durchzieht. Man erlebt einen positiven Kreislauf bis hin zum „Flow“.

Handlungsanweisung: Der zwanzigste Schritt zum Erfolg

- 1) Einen Bereich auswählen, in dem man zum Aufschieben neigt, und genau in diesem Bereich Dringlichkeitsgefühl entwickeln, schnell handeln.
- 2) Versuchen, sich den Ruf zu erwerben, jemand zu sein, der seine Arbeit schnell und gut erledigt.

Kapitel 21: Immer nur an einer Aufgabe arbeiten!

Jeder großen Leistung der Menschheit ging eine lange Zeit harter, konzentrierter Arbeit voraus, bis die Arbeit erledigt war.

Durch ständige Übung kann man lernen, mit seinen Ressourcen gut umzugehen.

- Eat that frog! Essen Sie Ihren „Frosch“! Auf dieses einfache Konzept muss die ganze Planung, Prioritätensetzung und Organisation hinauslaufen.
- Nicht unterbrechen lassen! Schätzungen zufolge kann die Erledigung einer Aufgabe bis zu fünfmal so lange dauern, wenn sie ständig unterbrochen wird.
- Erfolg erfordert immer viel Disziplin, Selbstdisziplin, Selbstbeherrschung und Selbstkontrolle.
- Durchhaltevermögen führt zu Selbstachtung. Schließlich wird man sich im Stande fühlen, sich jedes Ziel zu setzen und auch zu erreichen.

Handlungsanweisung: Der einundzwanzigste Schritt zum Erfolg

Jetzt handeln! Jetzt an meiner wichtigsten Aufgabe arbeiten, bis sie abgeschlossen ist!

Das neue 1x1 des Zeitmanagement

Von Lothar Seiwert

Gräfe und Unzer - 95 Seiten (2004, libri: 2003)

ISBN: 3-774-25670-5

Executive Summary

Vom gefüllten zum erfüllten Leben

Deutsche Manager arbeiten mehr als ihre europäischen Kollegen – im Schnitt 10,7 Stunden pro Tag. Sechs oder sieben Tage die Woche. Sie arbeiten hart, aber arbeiten sie auch effizient?

Zeitexperte Lothar Seiwert bezweifelt das in seinem aktualisierten Lehrbuch „Das neue 1x1 des Zeitmanagement“. Er ist sich sicher: Mit einem optimalen Zeitmanagement könnten diese Manager mit weniger Arbeit deutlich mehr erreichen. Von einer guten Zeitplanung profitieren aber nicht allein Führungskräfte. Sie ist hilfreich für alle Menschen, die freudvoller und selbstbestimmter leben und arbeiten möchten.

Zeitmanagement bedeutet, Zeit für das Wesentliche zu finden. Doch wie kann man lernen, die Zeit zufrieden stellender zu organisieren? In diesem Klassiker der Zeit- und Zielplanung findet der Leser gleich mehrere Antworten. Nicht umsonst gilt Lothar Seiwert als die Koryphäe auf dem Gebiet des Zeitmanagements. Auf Grund seiner Erfahrungen vermeidet er die Schwäche vieler anderer Ratgeber, lediglich eine Methode vorzustellen oder sich in einer Flut technischer Anweisungen zu verlieren. Stattdessen wird alles aufgeführt, was für das Thema von Bedeutung ist, wobei sich der Autor dennoch auf das Wesentliche beschränkt.

In dem Handbuch sind die zehn wichtigsten und erfolgreichsten Methoden zusammengefasst: A-B-C-Analyse, A-L-P-E-N-Methode, Eisenhower-Prinzip, Mind-Mapping, Pareto-Prinzip, Sägeblatt-Effekt, Salami-Taktik, Stille Stunde und Ziel-Mittel-Analyse heißen die Elemente, die in dem Kompendium miteinander verbunden werden.

Seiwerts Verdienst ist es, die verschiedenen Techniken nicht einfach aneinanderzureihen, sondern sie zu einem geschlossenen Programm zusammen-

zustellen, dem sogar „Chaoten“ und „Schlampige“ folgen können. Mit Selbst-Tests und Übungen können die Leser ihre persönlichen Störfaktoren, Blockaden und den eigenen Organisationstyp erkennen und Schritt für Schritt Meisterschaft in der Beherrschung ihrer Zeit erlangen.

Übungen, Tagespläne, Hinweise zum Umgang mit Zeitplanungsinstrumenten sowie Marktübersichten helfen, das Gelernte unmittelbar in die Praxis umzusetzen. Flankierend steht ein kostenfreier Service zur Verfügung: Alle Arbeitsvorlagen können aus dem Internet heruntergeladen werden (www.seiwert.de).

Über den Autor

Prof. Dr. Lothar Seiwert ist seit Jahren unumstritten der führende deutsche Zeitmanagement-Experte. Der Seminarleiter und Coach ist Autor verschiedener Bestseller, darunter „Mehr Zeit für das Wesentliche“ (2002), „Wenn Du es eilig hast, dann gehe langsam“ (2003), „Das Bumerang-Prinzip: Mehr Zeit für Glück“ (2003), gemeinsam mit Friedbert Gay „Das neue 1x1 der Persönlichkeit“ (2004) und gemeinsam mit Werner Tiki Küstenmacher „Simplify Your Life“ (2004). Seine Bücher wurden in über zwanzig Sprachen übersetzt und mehr als zwei Millionen Mal verkauft. Seiwert leitet in Heidelberg die Consulting-Firma Seiwert-Institut GmbH. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen wie IBM, Daimler-Benz, SAP, Hewlett Packard, REWE und Porsche.

Über das Buch

Das Thema

Zeitmanagement bedeutet, den Alltag und das Leben zu beherrschen, anstatt sich von äußeren Faktoren und Zeitdruck versklaven zu lassen. Das Geheimnis eines erfolgreichen Lebens ist ein durchdachtes Zeit- und Lebenskonzept. Wer die Herrschaft über seine Zeit gewinnen will, muss sich selbst disziplinieren und seine Lebenszeit konsequent strukturieren.

Das Problem

Stress und Hektik in einer immer schneller gewordenen Arbeitswelt bestimmen den Tagesablauf vieler Menschen. Selbst Führungskräfte verschleudern vielfach ihre Energie, weil sie die Verwirklichung ihrer Lebensziele und

ihren Tagesablauf nicht effektiv planen. Doch es geht auch anders. Wie man seinem Leben Richtung und Sinn gibt und den Alltag in den Griff bekommt, lehrt das folgende Programm.

Kapitel 1: Wo bleibt Ihre Zeit?

Nutzen Sie ihre Zeit

Viele Menschen arbeiten länger als nötig, weil sie nicht gelernt haben, ihre Zeit vernünftig einzuteilen. Viel Energie geht verloren, weil Ziele und Prioritäten unklar sind. Wer seine Zeit effektiv plant und gestaltet, arbeitet besser. Er kann damit sein Einkommen und die Zahl der freien Stunden für Freunde und Familie erhöhen. Voraussetzung für ein erfolgreiches Zeitmanagement ist tägliche Selbstdisziplin.

Beherrschen Sie Ihre Zeit

Zeit ist ein knappes Gut, denn die Lebenszeit ist endlich. Zeit ist mehr wert als Geld und sollte daher sorgfältig eingesetzt werden. Alle erfolgreichen Menschen haben ein Konzept entwickelt, das ihre wichtigsten Ziele enthält; und folgen diesem bei ihrer Lebenszeitplanung.

Fassen Sie die Zeitdiebe

Während des Tages treten verschiedene kleine Störungen ein, so genannte „Zeitdiebe“, die jeder für sich vielleicht nur Augenblicke oder Minuten kosten. Im Laufe des Tages summieren sich aber die kleinen Ablenkungen und bringen das Zeitkonto ins Minus.

An vielen Verzögerungen sind wir selbst schuld. Viele Menschen telefonieren viel zu viel, anstatt zeitsparend per E-Mail zu kommunizieren. Doch auch die E-Mails sollten rational verwaltet werden.

Folgende Tipps erleichtern den Umgang mit der elektronischen Post:

- Jede eintreffende Nachricht sofort beantworten, archivieren oder löschen;
- mit Hilfe moderner E-Mail-Software Nachrichten unmittelbar in Ordner ablegen;
- jede Nachricht in maximal zwei Minuten verarbeiten;
- beim Beantworten die ursprüngliche Nachricht zitieren;

- „Aliases“ verwenden; das sind Kürzel, mit denen eine Mail gleichzeitig an eine ganze Gruppe von Empfängern gesendet werden kann.

Viele „Zeitdiebe“ lassen sich durch ein schlichtes Nein verjagen. Nicht jede Gefälligkeit ist nötig, nicht für jeden Kunden muss man nach Feierabend erreichbar sein.

Die Mind-Map-Methode

Die persönlichen Zeitanforderungen lassen sich mit einer Mind Map (Gehirnkarte) veranschaulichen. Das zentrale Thema „Meine Zeit“ wird in die Mitte eines leeren Blattes geschrieben oder gemalt. Darum herum werden spontan Schlüsselworte wie zum Beispiel Familie, Beruf, Hobbys, Rollen gruppiert, mit verschiedenen Farben gekennzeichnet und durch Äste mit dem zentralen Thema verbunden. Diese Schlüsselworte können ihrerseits weiter verzweigt werden. Auf diese Weise entsteht eine Landkarte der persönlichen Wünsche, Bedürfnisse, Aufgaben, Probleme und Lösungen. In die Mind Map werden auch zeitliche Schwerpunkte und Änderungswünsche eingetragen. „Zeitdiebe“ mit einem Leuchtmarker markieren!

Das Netz persönlicher Zeit-Anforderungen und Zeit-Zwänge

Viele Zeitprobleme entstehen dadurch, dass wir zu viele Rollen gleichzeitig spielen wollen. Wir sind zum Beispiel Führungskraft, Projektleiter, Kollege, Ehepartner, Vater oder Mutter, Freund, Vorsitzender eines Vereins, Vermietler, Nachbar etc. Lösung: „Nebenrollen“, die nicht zum Erreichen der Lebensziele führen, ablegen. Die Hilfsfrage lautet: Was sind die sieben Hauptrollen in meinem Leben?

Kapitel 2: Ziele, Planung, Prioritäten

Setzen Sie sich motivierende Ziele

„Ziele sind der Maßstab, an dem jede Aktivität zu messen ist.“ Nur wer seine Ziele bestimmt hat, kann im Alltag den Überblick behalten und auch in Stresszeiten die richtigen Entscheidungen fällen. Das gilt beruflich ebenso wie privat.

Die Ziel-Mittel-Analyse

Wer die persönlichen Ressourcen für seine Ziele einsetzen will, muss die eigenen Stärken und Schwächen kennen. Wegweiser zu den Stärken sind die

größten Erfolge. Zu den Schwächen findet man, indem man sich an Situationen erinnert, die man als Niederlage oder Misserfolg empfunden hat.

Die Vorgehensplanung nach Descartes

Das Geheimnis erfolgreicher Ziel- und Zeitplanung liegt in der so genannten „Salami-Taktik“. Diese Form des rationalen Arbeitens geht auf den im 17. Jahrhundert lebenden Mathematiker, Naturwissenschaftler und Philosophen René Descartes zurück.

Folgende vier Schritte sollen getan werden:

- 1) Formulieren Sie das Ziel so genau wie möglich! Was wollen Sie tun und was wollen Sie damit erreichen?
- 2) Zerlegen Sie die Gesamtaufgabe in kleine Teile!
- 3) Ordnen Sie die Teilaufgabe nach Prioritäten und Terminen!
- 4) Erledigen Sie alle Aktivitäten und kontrollieren Sie das Ergebnis!

Das Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip besagt, dass wir oft mit 20 Prozent unseres Aufwandes 80 Prozent der Ergebnisse erzielen. Beispiele:

- 20 Prozent der Kunden bringen 80 Prozent des Umsatzes;
- 20 Prozent der Besprechungszeit bewirken 80 Prozent der Beschlüsse;
- 20 Prozent der Produktionsfelder bewirken 80 Prozent des Ausschusses;
- 20 Prozent der Schreibtischarbeit bewirken 80 Prozent des Erfolges.

Viele Menschen halten sich mit Nebensächlichkeiten auf, anstatt sich auf die wichtigen Aufgaben zu konzentrieren. Erfolgreiche Menschen beginnen immer mit der schwierigsten Aufgabe, die vor ihnen liegt.

Finden Sie die 20:80-Erfolgsverursacher in Ihrem Leben heraus, und versehen Sie diese mit der höchsten Priorität. Erstellen Sie eine Liste mit Ihren Aufgaben und Zielen, und identifizieren Sie die 20 Prozent, aus denen Sie 80 Prozent Ihrer Erfolge schöpfen können!

Zielformulierung und Aktivitätenplanung

- Formulieren Sie Ihre Ziele schriftlich und so konkret wie möglich! Indem Sie dies tun, machen Sie Ihr Unterbewusstsein zu Ihrem Gehilfen.

- Beziehen Sie die folgenden im Sinne der Work-Life-Balance wichtigen Lebensbereiche ein: Körper/Gesundheit, Sinn/Kultur, Familie/Soziales und Leistung/Arbeit!
- Malen Sie sich in bunten Farben aus, wo Sie in fünf Jahren sein wollen!
- Zerlegen Sie Ihre Aktivitäten in realistische Teilziele!
- Veranschaulichen Sie die Teilaspekte mit Hilfe des Mind Mappings!
- Legen Sie realistische Termine fest, und nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor!

Planen Sie schriftlich

Wer sich nur acht Minuten nimmt, um den Arbeitstag zu planen, kann täglich eine Stunde Zeit für das Wesentliche gewinnen. Arbeitspläne, die man nur im Kopf hat, wirken auf das Bewusstsein weniger verbindlich, schriftlich fixierte Ziele motivieren viel mehr. Sie lassen sich leichter abarbeiten und erleichtern die Erfolgskontrolle. Außerdem gehen keine Aufgaben verloren.

Wer schriftlich plant,

- erreicht seine Ziele besser und schneller;
- hat Zeit für seine Prioritäten;
- hat alle Projekte und Aufgaben im Blick;
- verschafft sich Erfolgserlebnisse durch Abhaken;
- hat weniger Stress und Hektik;
- gewinnt an Souveränität und Selbstdisziplin;
- hält alle wichtigen Lebensbereiche im Gleichgewicht.

Aufgabe: Notieren Sie, was – außer Bequemlichkeit – Sie daran hindert, Ihre Pläne schriftlich zu fixieren!

Verwenden Sie Tagespläne:

Bevor man mit Wochen- oder Monatsplänen erfolgreich arbeitet, muss man die Tagespläne erfüllen können. Die Tagesziele sollten realistisch sein. Je realistischer das Ziel ist, umso höher ist die Motivation.

Die A-L-P-E-N-Methode

Täglich acht Minuten genügen mit der A-L-P-E-N-Methode, um mehr Zeit für das Wesentliche zu gewinnen.

A steht für Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben. Im Tagesplaner werden alle notwendigen Arbeiten, Telefonate und Korrespondenzen notiert.

L steht für die geschätzte Länge (Dauer) der Aktivitäten. Eine feste Zeitvorgabe führt zu konsequenterem Arbeiten.

P steht für die Reservierung von Pufferzeit. Nur bis zu 60 Prozent der Arbeitszeit sollten verplant werden; je 20 Prozent Reserve sind für unerwartete Aktivitäten (Störungen, „Zeitdiebe“) sowie für spontane und soziale Aktivitäten (kreative Zeiten) einzurechnen.

E steht für Entscheidungen treffen. Die Aufgaben müssen auf ein realistisches Maß zusammengestrichen werden. Alles andere muss verschoben, gestrichen oder in Überstunden erledigt werden.

N steht für Nachkontrolle. Aufgaben, die man mehrfach auf den jeweils neuen Tag übertragen hat, werden endlich angepackt oder endgültig gestrichen.

Setzen Sie Prioritäten!

Auch wer hart arbeitet, stellt am Abend nicht selten fest, dass er zwar viel erledigt hat, dass aber wichtige Dinge liegen geblieben sind. Schuld daran sind fehlende Prioritäten.

Erfolgreiche Menschen ordnen Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und arbeiten dann eine nach der anderen ab. Am Ende der Planungsperiode, zum Beispiel eines Arbeitstages, müssen die wichtigsten Dinge erledigt sein. Durch Aufstellen einer Rangfolge erledigt man die wichtigsten Dinge zuerst und konzentriert sich in der vorgegebenen Zeit effektiver auf die Aufgaben. Das Wichtigste kommt immer zuerst!

Die A-B-C-Analyse

Es gibt sehr wichtige (A), wichtige (B) und weniger wichtige (C) Aufgaben. Statt die Aufgaben nach Wichtigkeit abzuarbeiten, verbringen viele Menschen die meiste Zeit mit nebensächlichen Problemen. Um diesen Fehler zu vermeiden, ist ein Ranking notwendig.

A-Aufgaben sind die wichtigsten Aufgaben, um Ziele zu erreichen. Es sind Aufgaben, an denen die eigene Leistung gemessen wird. Sie können entweder nur allein oder im Team verantwortlich erfüllt werden und sind nicht delegierbar. Pro Tag sollten mindestens eine, aber höchstens zwei A-Aufgaben mit einem Zeitaufwand von insgesamt bis zu drei Stunden erledigt werden.

B-Aufgaben sind durchschnittlich wichtig und teilweise delegierbar. Ihr zeitlicher Aufwand sollte insgesamt etwa eine Stunde betragen.

C-Aufgaben haben den geringsten Wert für die eigenen Zielsetzungen, jedoch den größten Anteil an der Arbeitsmenge. Hierunter fallen Routinearbeiten wie Papierkram, Lesen, Telefonieren, Ablage, Korrespondenz und andere Verwaltungstätigkeiten. Für C-Aufgaben sollte etwa eine dreiviertel Stunde reserviert werden.

Wenn Sie mit Hilfe des A-B-C-Rankings alle Aufgaben abgearbeitet und trotz Störungen und unvorhergesehener Ereignisse noch Zeit übrig haben, können Sie erneut entscheiden, wofür Sie Ihre Zeit einsetzen wollen.

Kapitel 3: Tun Sie sich etwas Gutes!

Erfolg hängt maßgeblich von den eigenen Gedanken und von der eigenen Einstellung ab. Wer schon morgens unausgeschlafen und gehetzt in die Firma kommt, hat es schwerer, dem Tag Positives abzugewinnen, als der, der den Tag in Ruhe beginnt.

Ein guter Tag beginnt mit:

- gemächlichem Aufwachen und eventuell Entspannung und Meditation;
- einer Bewegungsaktivität (Jogging, Gymnastik, Schwimmen etc.);
- einer wohltuenden Hygiene und Pflege;
- einem schönen Frühstück mit der Familie;
- einer gelassenen Fahrt zur Arbeit.

Vor der Arbeit überblicken Sie Ihren Tagesplan, den Sie am Vorabend erstellt und nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortiert haben.

Der Arbeitstag endet mit einem Soll-Ist-Vergleich im Hinblick auf das Erreichen der Ziele und mit dem Erstellen des neuen Tagesplanes. Liegen gebliebene Arbeiten wie Post sollte möglichst noch am selben Tag erledigt und nicht auf den nächsten Tag verschoben werden.

Blicken Sie zufrieden auf das Erreichte und schließen Sie mit einer positiven Stimmung ab. Überlegen Sie sich, wie Sie den Abend verbringen möchten. Wie können Sie sich und anderen Freude bereiten und einen angenehmen Abend erleben (Partner, Kinder, Familie, Theater, Konzert, gutes Buch, Freunde, Ausgehen, Sport, Meditation und so weiter)?

Drei Regeln für eine positive Einstellung zum neuen Tag:

- Jeden Tag etwas tun, das Ihnen sehr viel Freude bereitet;
- jeden Tag etwas tun, das Sie spürbar Ihren Zielen näher bringt;
- jeden Tag etwas tun, das Ihnen einen Ausgleich zur Arbeit verschafft (Sport, Familie, Hobby etc.).

Beachten Sie die Leistungskurve

Wer seine Tagesorganisation seinem Bio-Rhythmus anpasst, kann die Leistungsfähigkeit erheblich steigern. Ungeachtet individueller Unterschiede liegt der Leistungshöhepunkt der Menschen am Vormittag. Am Nachmittag schließt sich das Nachmittags-Tief an. Kaffeegenuss verschafft nur scheinbar Abhilfe; letztendlich verlängert er das Tief sogar.

Die kompliziertesten und wichtigsten Aufgaben (A-Aufgaben) sollten während des Leistungshochs am Vormittag angepackt werden. Im Leistungstief sollten Sie entspannen und die Zeit für soziale Kontakte oder Routineaufgaben nutzen. Der Anstieg der Leistungskurve am frühen Abend ist ideal, um B-Aufgaben abzuarbeiten.

Zu langes, intensives Arbeiten führt zu Konzentrationsschwächen und erhöht die Fehlerquote. Pausen sind keine Zeitverschwendung, sondern dienen dazu, sich mit neuer Energie aufzufüllen. Entspannung, Bewegung und Sauerstoffzufuhr steigern diesen Effekt.

Viele Menschen erledigen die eigentliche Arbeit erst nach Dienstschluss. Grund dafür sind viele kleine Störungen, die zum so genannten „Sägeblatt-Effekt“ führen. Jemand, der von seiner Aufgabe abgelenkt wird, muss sich danach immer erst wieder neu in die Arbeit vertiefen, um an den Punkt vor der Störung zu gelangen. Durch diese Leistungsverluste können bis zu 28 Prozent der Arbeitszeit verloren gehen.

Störungsfreies Arbeiten ist insbesondere für Aufgaben mit hoher Priorität (A-Aufgaben) wichtig. Um solche Reibungsverluste zu vermeiden, ist es sinnvoll, so genannte „Sperrzeiten“ oder „Stille Stunden“ einzurichten. Die „Stille Stunde“ ist ein sehr wichtiger Termin, vielleicht der wichtigste überhaupt.

Die „Stille Stunde“ wird wie jeder andere Termin in den Tagesplan eingetragen. Man kann das Büro abschließen oder sich mit Hilfe der Sekretärin abschirmen lassen und sagen, dass man nicht da sei. Es empfiehlt sich, die „Stillen Stunden“ in den störarmen Zeiten einzuplanen.

An typischen Bürotagen ist die Zahl der Störungen durch Telefonate, Meetings, Kollegen und andere „Zeitdiebe“ zwischen 10 und 12 Uhr sowie zwi-

schen 15 und 17 Uhr am höchsten. Finden Sie ihre persönliche Störzeitenkurve heraus!

A-Aufgaben sollten in die störarmen Zeiten am Vormittag gelegt werden. Während der störanfälligen Zeiten sollte man häufige Unterbrechungen einkalkulieren und weniger wichtige Aufgaben erledigen.

Idealer Termin für die „Stille Stunde“ ist der frühe Morgen. Am besten ist es, eine halbe Stunde oder eine Stunde vor den anderen ins Büro zu kommen und in Ruhe in Klausur zu gehen. Der ebenfalls störungsarme frühe Nachmittag empfiehlt sich nicht, da auf Grund des Biorhythmus die Leistungsfähigkeit vermindert ist und die anspruchsvollen A-Aufgaben dann nur mit Mühe gemeistert werden können.

Kapitel 4: Mit Disziplin zum Erfolg

Praktizieren Sie mehr Management durch Delegieren

Entscheiden Sie bei jeder Tätigkeit: Muss ich sie selbst ausführen oder kann sie nicht ebenso gut – oder besser – von einem Mitarbeiter erledigt werden?

- Delegieren Sie auch mittel- und langfristige Aufgaben, die den Mitarbeiter motivieren und fördern können!
- Delegieren Sie so oft und so viel wie möglich!
- Delegieren Sie auch an andere Abteilungen sowie interne und externe Servicestellen!
- Wählen Sie Mitarbeiter aus, die Sie fördern möchten und die fähig sind, die gebotenen Aufgaben zu erledigen!
- Delegieren Sie mit den Aufgaben auch die nötige Verantwortung!
- Delegieren Sie vollständige Aufgaben und versichern Sie sich, dass die Aufgaben auch genau verstanden werden!
- Delegieren Sie keine strategischen und vertraulichen Aufgaben!

Delegation dient Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen, denn sie entlastet, schafft Raum für A-Aufgaben und eröffnet Mitarbeitern motivierende Chancen, sich weiterzuentwickeln.

Delegations-Checkliste

- 1) Was soll getan werden? (Inhalt)

- 2) Wer soll es tun? (Person)
- 3) Warum soll er/sie es tun? (Motivation, Ziel)
- 4) Wie soll er/sie es tun? (Umfang, Details)
- 5) Wann soll es erledigt sein? (Termine)

Ohne Delegation funktioniert kein effektives Zeit-Management. Auch Delegieren will gut geplant sein. Am besten mit einer Aufgabencheckliste, in der die Namen der Mitarbeiter, der geplante Zeitbedarf sowie Beginn und Ende der Aufgaben notiert werden.

Das „Eisenhower-Prinzip“

In unserer Gesellschaft herrscht weithin ein Dringlichkeitswahn. Doch nicht alles, was dringlich ist, ist wichtig, und vieles, was wichtig ist, ist nicht dringlich. Eine gute Hilfe bei der Ordnung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ist das Entscheidungsraster von Dwight D. Eisenhower (1890-1969). Er unterscheidet vier Bewertungsstufen:

- 1) Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, müssen sofort und von einem selbst erledigt werden. Sie haben A-Priorität.
- 2) Aufgaben, die wichtig, aber noch nicht dringlich sind, können zurückgestellt werden. Für diese muss ein Terminplan aufgestellt werden. Sie werden den B-Aufgaben zugerechnet.
- 3) C-Aufgaben sind solche, die nicht wichtig, aber dringlich sind. Sie können delegiert oder nachrangig behandelt werden.
- 4) Aufgaben, die weder dringlich noch wichtig sind, gehören in den Papierkorb. Der Papierkorb ist der beste Freund des Menschen. Es gibt Dinge, die erledigen sich von selbst, wenn man sie nur lange genug liegen lässt.

Verwenden Sie ein Zeitplan-Tool!

Um zu planen, eignen sich elektronische Zeitplaner oder manuelle Papierplaner. Bei der Auswahl ist zu bedenken, dass ein Zeitplan-Tool ein Mittel ist, um Zeit zu sparen. Es darf nicht selbst zum „Zeitdieb“ werden, weil es so schwierig zu handhaben ist. Je komplexer das Instrument, desto länger dauert die Einarbeitungszeit.

Ziel- und Zeitplanbuch statt Terminkalender

Ein Ziel- und Zeitplanbuch ist ein bewährtes Ordnungs- und Selbstdisziplinierungsmittel. Es ist dem einfachen Terminkalender weit überlegen, weil es

ermöglicht, systematisch Aktivitäten, Prioritäten, Zeitdauer und Zielsetzung von Aufgaben zu erfassen, die man selbst erledigen oder delegieren möchte. Mit dem Ziel- und Zeitplanbuch lässt sich täglich eine ganze Stunde Zeit einsparen. Es ist kostengünstiger als die elektronischen Verwalter und erfordert weder Computerkenntnisse noch Einarbeitungszeit.

Elektronische Zeitplan-Software (PIM)

Mit dem Computer wird Zeitplanung zum PIM, zum „Personal Information Management“. Zeitplanung per PC ermöglicht die schnelle Zuordnung von Aufgaben, Terminen und Kontakten zu Projekten. Ziele werden zeitgerecht kontrolliert, Termine auf Überschneidungen geprüft und unerledigte Aufgaben automatisch auf den nächsten Tag übertragen. Schnell eine Idee einzufügen, ist jedoch umständlich, weil man erst das Programm hochfahren muss. Marktführer ist Lotus Organizer im professionellen Bereich. Im Consumerbereich liegt MS Outlook vorn.

Elektronische Organizer

Elektronische Organizer – auch Palms oder Personal Digital Assistants (PDAs) genannt – ermöglichen es, längere Zeitstrecken unabhängig vom Netzstrom zu arbeiten. Diese Handhelds sind geeignet für alle, die viele Daten verwalten, die die Übertragung vom Papier-Zeitplanbuch auf den PC umständlich finden und ihren Laptop nicht ständig mit sich führen wollen. Die Datenübertragung auf den Computer ist unkompliziert, wenn man entsprechende Zeitplan-Programme auf den PC geladen hat.

Es gibt drei marktrelevante Gerätefamilien:

- Palm/OS: Marktführend, mit Funktionen wie Digitalkamera, Spielen, Musik (MP3). Über eine Dockingstation erfolgt ein regelmäßiger Datenaustausch mit dem Desktop. Handschrifterkennung ist möglich.
- Psion (EPOC): Bei geringem Speicherbedarf können neben der Terminplanung Tabellenkalkulation, Text- und Datenverarbeitung laufen.
- Windows CE: PDAs mit verschlankter Windows-Version; Hersteller sind Casio („Cassiopeia“), Compaq („Aero“) und Hewlett Packard („Jornada“)

Web-Organizer

Die virtuelle Verwaltung von Terminen ist einfach. Mit Hilfe eines Passwortes loggt sich der Anwender weltweit per Internet von einem beliebigen Rechner in seinen Web-Organizer ein und verwaltet dort meist kostenlos seine Termine, Kontakte, Aufgaben und Dateien. Der Zugriff auf die Daten

kann per Notebook/PC, PDA oder Handy erfolgen. Der Nutzer kann sich an Termine, Aufgaben oder Geburtstage per Handy oder E-Mail erinnern lassen. Die Daten werden verschlüsselt gesendet. Online-Organizer sind besonders geeignet für Menschen, die sehr mobil und dezentral arbeiten. Die virtuellen Organizer werden meist in Kombination mit einem WAP-fähigen Handy und einem PDA benutzt. Web-Organizer sind kein Ersatz, aber eine Ergänzung zu Outlook oder Palm.

Ob Hightech- oder Papierplanung geeigneter ist, hängt von den eigenen Bedürfnissen ab. Marktübersichten über die Qualität der unterschiedlichen Planner können über den Organisationsberater ORG beim Verlag für die deutsche Wirtschaft bezogen werden (siehe auch unter www.org.online.de).

Mit all den Zeitplan-Instrumenten lassen sich zwei Dinge erreichen:

- Sie strukturieren Ihren Arbeitstag besser, sodass mehr Zeit zum Arbeiten zur Verfügung steht.
- Sie teilen Ihre Zeit so ein, dass Sie mehr Zeit für sich selbst und Ihre privaten Interessen genießen können.

Bleiben Sie konsequent!

Die wichtigste Regel für ein erfolgreiches Zeit- und Zielmanagement lautet: Bleiben Sie konsequent! Der Folgetag sollte bereits am Ende des aktuellen Tages geplant und visualisiert werden. Wer seinen Tag klar strukturiert hat, lässt sich weniger leicht durch Nebensächlichkeiten ablenken. Gerade in der Anfangsphase erfordert der Umgang mit Zeitplanwerkzeugen Disziplin, aber die lohnt sich, denn: „Der Stress kommt nicht von den Dingen, die wir erledigt haben, sondern von dem, was wir nicht bewältigt haben: Was wir nicht schaffen, das schafft uns.“

Kapitel 5

Das Verhältnis zum Alltag

Einleitung

Das Private und das Öffentliche

Viele Menschen glauben, Berufsleben und Privatleben seien durch unüberwindliche Mauern voneinander getrennt. Das aber stimmt nicht, davon sind die Autoren der hier vorgestellten Bücher überzeugt. Und einiges spricht für ihre Auffassung: Werte und Ziele sind in beiden Bereichen dieselben, und sie entscheiden über Erfolg oder Misserfolg gleichermaßen. Wer den schnellen Weg des geringsten Widerstandes sucht, tut dies immer wieder und wird überall mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Wer dagegen ehrlich und aufrichtig auf sich selbst schaut und den Weg der langfristigen Veränderung wählt, wird als ganzer Mensch erfolgreich.

Die Schriftstellerin Ayn Rand ist in Deutschland wenig bekannt. In ihrer Wahlheimat, den Vereinigten Staaten, ist sie dagegen eine berühmte, wenn auch bei manchen umstrittene Autorin. Allerdings, so erfolgreiche Führungspersönlichkeiten wie der Notenbankpräsident Alan Greenspan bekennen sich dazu, zu ihren Schülern zu gehören. Ein besonderes Institut, gegründet von ihren Anhängern, widmet sich der Verbreitung ihrer Werke. Der Grund, warum sie bei uns kaum, in den Vereinigten Staaten jedoch gerade unter erfolgreichen Führungskräften hoch geschätzt wird, liegt in ihrer Botschaft. Ayn Rand verfolgt die staatliche Fürsorge und Bevormundung, jede Form der sozial begründeten Umverteilung mit einem wahren Furor. Es gab nichts Verächtlicheres für sie als den Charaktertyp, der jammert, statt zu handeln, der eitel und unfähig zur Selbsterkenntnis ist, der seine Existenz auf die Wohltaten anderer aufzubauen trachtet, statt auf die eigene Kraft zu vertrauen.

Ayn Rand wusste besser als ihre amerikanischen Zeitgenossen, worüber sie sprach, denn sie hatte Gelegenheit, die Segnungen des Sozialismus am eigenen Leibe zu erfahren. Sie wurde 1905 in Sankt Petersburg, Russland, geboren und erlebte dort die Oktoberrevolution und die Machtergreifung der Bolschewisten im Jahre 1917. Nach ihrem Studium der Geschichte und der Philosophie nutzte sie im Jahre 1925 eine günstige Chance und verließ die Sowjetunion in Richtung USA.

In ihrem im Jahre 1958 herausgegebenen Roman „Atlas shrugged“ (auf Deutsch: „Wer ist John Galt?“) beschreibt sie eine düstere Dystopie, die letzt-

lich nichts anderes als der Sozialismus ist. Die Macht in den Vereinigten Staaten geht immer mehr in die Hände von Sozialingenieuren über, die scheinbar nur das Beste für Unternehmer und Arbeiter wollen: Alle sollen gleich am gesellschaftlichen Reichtum partizipieren. Sie setzen damit eine gigantische Umverteilungsmaschinerie in Gang, immer motiviert durch das edle Ziel der Nächstenliebe.

Doch wir sehen von Anfang an, dass diese Machthaber nur eines im Sinn haben: sich selbst unentbehrlich zu machen, sich an ihrer Macht zu berauschen und Reichtümer für sich selbst zu erschleichen. Das System bevorzugt sowohl bewusst als auch naturwüchsig die Unfähigen, Faulen, Korrupten. Am Ende des Buches sehen wir ein Land, das völlig heruntergekommen ist, in dem extreme Armut und das Recht der nackten Faust herrschen. Die Fähigen, Arbeitsamen und Gewissenhaften warten auf ihre Chance, um der Gesellschaft erneut Freiheit und Wohlstand zu bringen, die in den Augen Rands allein die Marktwirtschaft garantieren können.

Uns geht es hier gar nicht um die Dystopie, deren hoher Wahrheitsgehalt gerade das Beispiel Deutschlands heute unterstreicht. Es geht um die Überzeugung Ayn Rands, dass die Werte, die ein Mensch verfolgt, sein privates, gesellschaftliches und wirtschaftliches Los gleichermaßen bestimmen. Die Persönlichkeiten ihrer Romane sind immer aus einem Guss: die verlogenen Schmarotzer in den Familien ebenso wie als wirtschaftlich Handelnde. „Ich werde nie von anderen erwarten, dass sie für mich leben“, lautet der Schwur der Gerechten in diesem Buch. Es ist kein Schwur der Selbstbescheidenheit, auch nicht des Egoismus, sondern der des Erfolgs. Denn die Erfolgreichen zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie sich nur auf die eigene Kraft verlassen und diese in allen Bereichen ihres Lebens optimal zu nutzen wissen.

Genau um diese Fähigkeiten geht es in diesem abschließenden Kapitel: um das Finden der eigenen Werte, des inneren und äußeren Gleichgewichts und damit des Weges zum persönlichen Erfolg.

Die beiden Eigenschaften Selbstachtung und Selbstvertrauen sind auf zwei so verschiedenen Feldern wie dem Umgang mit Geld und der Erziehung der eigenen Kinder die wichtigsten Voraussetzungen. Wer nicht nur finanziell sicher, sondern auch richtig reich werden will, braucht neben der immerwährenden Zuversicht viel innere Disziplin, um Risiken durchzustehen und sich nicht von Stimmungen hinreißen zu lassen, weiß Howard Ruff zu berichten, der sich aus bitterer Armut hochgearbeitet und es zu einem großen Vermögen gebracht hat.

Auch im Kinderzimmer wird ohne Selbstvertrauen der Eltern gar nichts gehen, erklärt der Unternehmer Tom Hirschfeld. Die Regeln, die im Unterneh-

men und bei der familiären Kindererziehung herrschen, unterscheiden sich nicht wesentlich, behauptet er und tritt auch gleich den Beweis an: Er zeigt, wie es ihm gelingt, nicht nur Karriere-Unternehmer, sondern auch ein guter Karriere-Vater zu sein.

Bei allem Streben nach Erfolg, sein Preis darf niemals die Vernachlässigung des privaten Lebens, des eigenen Körpers sein. Wie richtig diese Feststellung ist, zeigt sich vor allem in Krisensituationen, stellt der Unternehmensberater Manfred Cassens fest. Brüche in der Karriere führen oft zu generellen Lebenskrisen, weil die Betroffenen kein Rückzugsgebiet mehr haben. Er plädiert deshalb für eine ganzheitliche Lebensführung, die einer Krise von Geist und Körper entgegenwirken kann.

Der Weg zur Stärkung der Eigenschaften, die für den Erfolg entscheidend sind, führt über die Selbstkenntnis, da sind sich alle Autoren einig. Nur wer sich selbst aufrichtig in die Seele blickt, wird im Stande sein, jene Selbstbeherrschung zu entwickeln, die für den dauerhaften, nicht nur kurzfristigen Erfolg notwendig ist, weiß Stephen R. Covey, ein Autor, der von vielen Erfolgreichen sehr hoch geschätzt wird. Covey hält nichts von Patentlösungen, die nur die Symptome der Erfolglosigkeit behandeln. Seinen sieben Wegen zur Effektivität werden nur jene folgen können, die bereit sind, sich selbst ebenso ehrlich und einfühlsam zu führen wie andere auch. Image ist flüchtig, Substanz entscheidet. Diese Botschaft von Covey gilt für den beruflichen wie privaten Alltag gleichermaßen.

Es gibt noch einen gemeinsamen Gedanken, der die Bücher aller fünf Autoren prägt. Es ist der Gedanke, dass Erfolg kein eitler Selbstzweck, sondern die Grundlage menschlichen Glücks, das Streben nach Erfolg eine Art moralischer Verpflichtung ist. Ayn Rand sah das in ihrem Roman genauso: „Anerkennt die Tatsache“, schrieb sie, „dass die Verwirklichung eures Glücks der einzige moralische Zweck eures Lebens ist (...), dass es keinen verächtlicheren Feigling gibt als den Menschen, der den Kampf um seine Lebensfreude aufgegeben hat“.

Safely Prosperous or Really Rich? Choosing Your Personal Financial Heaven

Von Howard Ruff

John Wiley & Sons - 260 Seiten (2004)

ISBN: 0-471-65283-0

Executive Summary

Finanziell sicher oder richtig reich – diese zwei gänzlich unterschiedlichen Finanzparadiese sind über ebenso unterschiedliche Wege zu erreichen. Der Weg zu finanzieller Sicherheit oder Wohlstand ist für diejenigen, die möglichst bequem ihre schuldenfreie Zukunft gestalten wollen. Der Weg zum Reichtum ist für die, die Risiko und Fehlschläge wagen. Die beiden Finanzstrategien erfordern verschiedene Einstellungen und Verhaltensweisen. Die Frage ist, welcher Weg der eigene sein soll. Und was ist heute zu tun, damit das Morgen der eigenen Vorstellung entspricht?

Das Buch richtet sich an alle, die finanzielle Sicherheit oder Reichtum erlangen wollen. Es versteht sich als Wegbeschreibung und veranschaulicht die gesammelten Erfahrungen des Autors anhand von zahlreichen Beispielen und Expertenwissen. Das Buch besteht aus zwei Teilen: Finanzielle Sicherheit ist Gegenstand von Buch I. Hier geht es zunächst um die häufigsten, dann um die kostspieligsten Fehler auf dem Weg zu finanzieller Sicherheit. Buch II konzentriert sich auf die Geheimnisse der Reichen. Das Buch schließt mit den persönlichen Anmerkungen des Autors, die den Leser bei der Entscheidung für eine der beiden Finanzstrategien unterstützen.

Finanzielle Sicherheit und richtiger Reichtum sind für jeden erreichbar. Aber keiner der Wege dorthin ist ohne Mühen. Und nicht jeder Mensch ist für beide Wege innerlich und materiell gerüstet. Wichtig sind innere Einstellung und Charaktereigenschaften. Sicherheits- und Reichtumsucher brauchen Selbstdisziplin. Doch wo Sicherheitssucher Risiken vermeiden, sind Risiken für Reichtumsucher unvermeidlich, mess- und kalkulierbar. Sie nehmen Fehl-

schläge und Schulden in Kauf, aber verlieren ihr Ziel nicht aus den Augen. Finanzielle Sicherheit oder Reichtum: Schließlich entscheidet die Antwort, worin das Glück des eigenen Lebens bestehen soll, über den richtigen Weg.

Über den Autor

Howard Ruff, Jahrgang 1931, ist praktizierender Mormone und Vater von acht leiblichen, vier Adoptiv- und vierzehn Pflegekindern. Er wuchs in Armut auf und erlebte im Laufe seines Lebens geschäftliche Niederlagen und Triumphe. Seit Mitte der siebziger Jahre ist Ruff ein prominenter Finanzverleger und Bestsellerautor. In den letzten 25 Jahren abonnierten 600.000 Leser seinen Finanz-Newsletter, die „Ruff Times“. Von seinen sieben Büchern erzielte der Bestseller „How to Prosper During the Coming Bad Years“ (1976) eine verkaufte Auflage von fast drei Millionen Exemplaren. Der Titel führte mehr als zwei Jahre lang die Bestseller-Liste der „New York Times“ an. Ruffs Auftritte in Radio und Fernsehen wurden von mehr als 300 Sendern ausgestrahlt. Der Autor ist Gast in fast jeder großen amerikanischen Fernseh-Talkshow gewesen, zum Beispiel in der „Oprah Winfrey Show“ und „Good Morning America“. Seine persönlich reflektierten Erfahrungen und seine verständlichen Analysen haben ihn zu einem der renommiertesten Sprecher der Finanzwelt in Amerika gemacht.

Über das Buch

Das Thema

Es gibt zwei völlig unterschiedliche, aber gleichermaßen attraktive Finanzparadiесе. Finanzielle Sicherheit und richtiger Reichtum sind diese beiden Zielorte, die für jeden erreichbar sind. Doch die Wege dahin sind völlig unterschiedlich und stellen gänzlich andere Anforderungen an die Menschen. Wie soll die eigene, finanzielle Zukunft aussehen? Was ist heute zu tun, damit das finanzielle Morgen der eigenen Vorstellung entspricht?

Das Problem

Finanzielle Sicherheit und Reichtum sind für jeden erreichbar. Aber die Wege dorthin sind nicht ohne Mühen, und nicht jeder eignet sich für beide Wege. Die innere Einstellung, persönliches Temperament und Charaktereigenschaften spielen eine entscheidende Rolle bei der Wahl der richtigen Finanzstrategie. Welcher der beiden Zielorte spiegelt die eigene Wunschvorstel-

lung? Welcher Weg passt, und was ist zu tun, um das persönliche Finanzparadies zu erreichen?

Buch 1: Der sichere Weg zum Wohlstand

Teil 1: Die dummen Fehler, die fast jeder mit Geld macht

Kapitel 1: Zwei Wege, zwei Paradiese

Der Weg zum Sicherheitsparadies ist risikofrei und relativ unaufregend. Am Ende ist man schuldenfrei, finanziell abgesichert und kann die letzten Jahre ohne Geldsorgen genießen. Das Ziel ist ein sicherer Ort, der für die meisten Menschen größte Attraktivität besitzt. Die Erreichung dieses Ziels erfordert lediglich den Einsatz vieler altmodischer Tugenden und die Bereitschaft, auf einige unmittelbare Selbstbelohnungen zu verzichten. Der Weg bedeutet, langsam, aber stetig finanziellen Wohlstand zu sichern.

Das Paradies des Reichtums ist einen Quantensprung vom Sicherheitsparadies entfernt. Der Weg dahin ist steinig und birgt viele Fallstricke. Er bedeutet 70-Stunden-Wochen, Sorgen, schlaflose Nächte, demütigende Erfahrungen des Scheiterns, gefährliche Versuchungen und Aufregung. Am Ende dieses Weges wartet die grenzenlose, finanzielle Freiheit, denn die richtig Reichen haben weit mehr als sie zum Leben brauchen. Vielleicht warten aber auch der Neid und die Angriffe Anderer.

Sicherheits- und Reichtumsucher unterscheiden sich in folgenden Punkten:

Sicherheitssucher	Reichtumsucher
Umgang mit Fehlern:	
- vermeidet die üblichen Fehler mit Geld und übt Selbstdisziplin	- ist bereit, Fehler zu machen und daraus zu lernen
Umgang mit Risiko:	
- ist risikoscheu und begnügt sich mit bescheidenen, stetigen Einkünften	- ist bereit, kalkulierte oder echte Risiken einzugehen
Umgang mit Schulden:	
- vermeidet Schulden oder begleicht sie umgehend	- setzt Schulden als genau kontrolliertes Instrument ein

Outsider-Position :	Insider-Position:
- nimmt als Anleger eine passive Rolle ein und nutzt die Möglichkeiten, die andere Marktteilnehmer geschaffen haben	- nimmt als Anleger eine aktive Innenrolle ein, kauft zu Großhandelskonditionen ein und verkauft zu Einzelhandelskonditionen an Sicherheitssucher
Sicherheit:	Gelegenheit:
- hat bescheidene Finanzziele und schätzt Sicherheit	- hat wenig Interesse an Sicherheit und sucht Gelegenheiten

Die Sicherheitssucher sind diszipliniert und machen wenig falsch mit Geld. Sie gehen keine Risiken ein und leben gut im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten. – Die richtig Reichen wurden typischerweise dadurch reich, dass sie gut mit kalkuliertem Risiko umgehen konnten. Sie sehen Risiken als messbar und kalkulierbar an und genießen das Spiel. Ihr Weg zum Reichtum ist gewöhnlich gepflastert mit Fehlschlägen, aber die und ihre Schulden sind keine Stolpersteine, sondern Sprungbretter.

Kapitel 2: Dem Mammon huldigen

Glück ist das wahre Ziel des Lebens. Das Streben nach Reichtum und nach im Überfluss vorhandenem Geld können das Glück steigern oder es zerstören.

Die Liebe zum Geld setzt sich gewöhnlich aus zwei Dingen zusammen:

- Dem Streben nach Reichtum um des Reichtums willen, typischerweise verstärkt durch den Wunsch, reicher zu sein als andere, und
- der Liebe zu Dingen, die man mit Geld kaufen kann und die Status und Erfolg bedeuten.

Die Gier nach Geld kann zur tragischen Vernachlässigung von wahrhaftigem Glück führen, zum Beispiel die Beziehungen zu Familie, Freunden und Mitmenschen oder Glauben und Freiheit. Dauerhaftes Glück hängt vielmehr mit immateriellen Werten wie Charakter und Geist zusammen. Das Streben nach Reichtum testet diese Werte fortwährend. Dem Mammon huldigen kann auch zum Verlust von Reichtum führen, denn das Begehren begünstigt emotionsgeladene, kostspielige Entscheidungen. Geld ist ein zweischneidiges Schwert: Es darf nicht auf Kosten noch wichtigerer Dinge erworben werden. Es gilt die Balance zu halten.

Geld kann der Schlüssel zu all den teuren Lasten sein. Es kann aber auch ein Werkzeug sein, um die guten Dinge im Leben voranzubringen. Es hängt von der persönlichen Entscheidung ab.

Kapitel 3: Das Monster in deiner Brust

Zinseszinsen sind ebenfalls ein zweischneidiges Schwert. Sie können bester Freund oder ärgster Feind sein. In Krisenzeiten verwandeln sich Zinszahlungen in ein Monster. Daher ist die Zahlung von Zinseszinsen auf Konten, Mietwagen und Kreditkarten in jedem Fall zu vermeiden. Als Sicherheitspolster sollte man aus den Einkünften immer eine kleine Zinseszinszahlung an sich selbst abführen. Rein psychologisch wird dann aus der zerstörerischen Macht der Zinseszinsen ein Freund.

Handelt es sich um Zinseinkünfte, Dividenden oder Kapitalerträge, dann müssen diese Einkünfte immer reinvestiert werden, so lange, bis das persönliche Finanzziel erreicht ist. Denn ohne Reinvestition wird es langfristig keine Zinseszinsen geben. Bei konservativen Geldanlagen braucht man sich nur für die Zinssätze zu interessieren, anstatt sich wie bei Aktien mit den Erfolgsaussichten einzelner Unternehmen, Branchen und deren Bewertungen zu beschäftigen.

Woher nun das Geld nehmen, um ein bares Zinseszinskissen anzulegen? Auch bei bescheidenen Mitteln helfen folgende Maßnahmen:

- Die langfristigen Ziele klären.
- Bestehende Löcher schließen.
- Auf Alkohol, Zigaretten und teure Restaurants verzichten.
- Selbst das Öl wechseln, Wäsche stopfen.
- Unnötige Versicherungen abstoßen oder verkleinern.
- Steuerbegünstigte oder steuerfreie Anlageformen wählen.

Das größte Problem ist emotional: Die Opfer müssen heute gebracht werden, den Lohn gibt es erst morgen. Dies erfordert Reife und eine grundlegend veränderte Einstellung zur Bedeutung der materiellen Dinge im Leben. Es heißt auch, eine bewusste Entscheidung für ein geändertes Leben zu treffen und den Wert von langfristigem Denken, im Gegensatz zu kurzfristigem Denken, zu begreifen.

Kapitel 4: Die große amerikanische Lüge

Die eigene Zukunft zu verkaufen, um das große Haus zu kaufen oder das große Boot, so zu tun, als ob man reich wäre und dabei still verzweifeln, wenn die monatlichen Rechnungen eintreffen – das ist die große amerikanische Lüge. Schulden sind der größte Wohlstandskiller schlechthin; und das für Dinge, die einem nicht gehören, sondern die geborgt sind, aus Gier nach der sofortigen Erfüllung von Wünschen.

Die sieben Regeln, um Schuldenprobleme zu vermeiden, sind:

- 1) Nur Geld für das Nötigste leihen: Ein Zuhause, ein Auto, ein leckes Dach, eine Ausbildung.
- 2) Vorsichtig günstige Immobilien-Hypotheken zur Tilgung teurer Finanzschulden verwenden.
- 3) Ein Auto fünf bis zehn Jahre fahren.
- 4) Möglichst nur ein Auto besitzen.
- 5) Nur Geld leihen, wenn es dann so viel Cash-Flow erzeugt, dass sich der Kredit selbst trägt.
- 6) Ein Finanzpolster in Höhe der sechsmonatigen Lebenshaltungskosten und laufenden Verpflichtungen anlegen.
- 7) So schnell wie möglich alle Schulden abbezahlen, um in Zinseszins generierende Einkünfte zu investieren.

Konkret sieht die Umwandlung von Kreditzahlungen in investierbaren Cash-Flow so aus:

- Keine neuen Schulden oder Kredite aufnehmen.
- Sich mit den Schulden konfrontieren, sie aufschreiben. Die mit der höchsten Zinsbelastung an die Spitze der Schuldenabbauliste setzen und als Erstes abbezahlen.
- Gespartes für ein beschleunigtes Rückzahlungsverfahren einsetzen. Stolz auf die Verringerung der Schulden sein.
- Kreditkartenbestände von einer teuren Karte auf eine günstigere transferieren, um Zinsen schneller begleichen zu können.
- Einen Schuldenkonsolidierungskredit erwägen, wenn der Zinssatz günstig ist.
- Wenn alle Schulden bezahlt sind, monatliche Cash-Flow-Einsparungen investieren, um Zinseszinsen zu erhalten.

- Kleine, wohlüberlegte Belohnungen mit dem ersparten Geld kaufen.
- Den Umzug in ein bescheideneres Heim erwägen.

Im Extremfall ist eine Schuldner- oder Finanzberatung hinzuzuziehen, wenn auch nur zur mentalen Unterstützung. Die Seriosität dieser Beratung sollte in jedem Fall vorab geprüft werden. Die offizielle Insolvenz mag einem die Schuldenlast abnehmen, aber sie nimmt einem nicht die moralische Verantwortung gegenüber sich selbst und den Kreditoren.

Beginnen Sie mit einem völlig neuen Lebensstil. Kappen Sie alles Künstliche an Lebensstandard und beginnen Sie mit dem Aufbau eines Finanzpolsters für Investitionen.

Kapitel 5: Fünfzehn Prozent in einer 1-Prozent-Welt verdienen

Höhere Kapitalerträge setzen höheres Risiko voraus. Als Anfang des Jahres 2003 die Zinssätze für risikoarme Investitionen auf ein Prozent und weniger fielen, torpedierte das die Zinseszinsprogramme. Gerissene Investoren verzinsten ihre Portfolios jedoch immer noch zu fünfzehn oder zwanzig Prozent, bei ähnlich risikoarmen Investitionen.

Nur Dummköpfe finden sich mit Erträgen von einem Prozent oder weniger ab. Ein Zinseszinsprogramm sollte mindestens sechs Prozent einbringen. Es gibt immer zahlreiche Alternativangebote, um vernünftige Erträge zu machen, aber man muss den schnelllebigen Markt genau beobachten, entweder selbst oder über den Broker.

Zu viele Leute nehmen an, dass sie nicht mehr Zinsen als die jämmerlichen ein Prozent von ihrer Bank oder einem Geldmarktfonds erhalten können. Aber Sicherheits- und Reichtumsucher geben sich nie solchen Annahmen hin, weil sie wissen, dass sie das nicht müssen. Ihr Wohlstand hängt davon ab, dass sie einen vernünftigen Zinseszins für ihr Geld bekommen.

Kapitel 6: Die trügerische Sozialversicherung

Millionen Menschen in Amerika bauen für die Zeit des Ruhestands auf die Sozialversicherung. Dies ist ein teurer Fehler. Denn Leute, die heute unter fünfzig Jahre alt sind, werden sich nicht mehr viel von ihrer staatlichen Rente kaufen können. Daher drei Regeln:

- 1) Die Zukunft ohne die staatliche Sozialversicherung planen.
- 2) Den Einkommensstrom solange wie möglich aufrechterhalten, also nicht mit fünfundsechzig Jahren in den Ruhestand gehen, wenn man gesund ist.

3) Jetzt Verzicht üben und mit dem Aufbau eines Finanzpolsters beginnen.

Tatsache ist, dass die amerikanische Wirtschaft von dem System der Sozialversicherung abhängig geworden ist. Die Sozialabgaben bedeuten mehr Ausgaben als jede andere Unterabteilung der Regierung – und sind damit die größte Einzelsteuer der Amerikaner. Weil das eingezahlte Geld nicht den Einzahlern zugute kommt, ist das Betrug.

Das System ist ein gigantischer Kettenbrief. Es funktioniert nur, wenn ständig neue Leute die vor ihnen mitversorgen. Doch wenn die Zahl der älteren Empfänger steigt, sind die zuletzt hinzugekommenen Versorger die Verlierer. Dies ist die wahre Bedrohung, denn in Amerika zahlen immer weniger Leute in die Sozialversicherung ein. Wer heute eintritt und vierunddreißig Jahre lang einzahlt, wird nichts oder lediglich einen inflationären Wert des eingesetzten Geldes erhalten. Die, die in die Sozialsysteme einzahlen, müssen immer älter werden, um die einstmals geltenden Zinsen zu erzielen.

Planen Sie Ihr Leben ohne die Einkünfte aus der Sozialversicherung. Das System nimmt den Menschen Geld weg, das sie für sich selbst hätten sparen können. Dabei hätten sie eine zweifach höhere Rendite erzielen können.

Teil 2: Geld in den Anlagemarkt schießen - der kostenpflichtige Weg in die Finanzhölle

Kapitel 7: Auf die Wall Street hören

Die Weisheiten der Wall Street waren fast immer falsch, und zwar aus folgenden Gründen:

- Börsenmakler sind angehalten, hochprofitable Finanzprodukte zu verkaufen.
- Die Empfehlungen der Börsenmakler sind mit denen der Wall Street abgestimmt.
- Börsenmakler müssen bei Kaufempfehlungen die steigende Tendenz betonen, auch um die eigene Provision zu kassieren.

Die meisten, die an der Wall Street arbeiten, handeln mit kurzfristigen Interessen, sind keine langfristig orientierten Investoren. Ein Tipp kann sein, das Gegenteil dessen zu tun, was die Wall Street macht. Zum Beispiel Aktien, die am Boden liegen, kaufen und auf ihren Aufstieg warten. Doch dies erfordert ein starkes Selbstbewusstsein.

Das Schlimmste, das Sie tun können, ist dem Meinungskonsens der Wall Street zu folgen. Die meisten Empfehlungen der Börsenmakler decken sich – bewusst oder unbewusst – mit ihrem Eigeninteresse. Die Wall Street ist nicht anders als Sie selbst: Wir alle handeln in unserem Eigeninteresse, und die Wall Street muss bullig sein – ob angebracht oder nicht –, denn Bären verkaufen keine Aktien und generieren keine Provisionen oder Unternehmensgewinne.

Kapitel 8: Die Theorie des größeren Dummkopfs

Die Börsenblase der späten neunziger Jahre entstand, weil Spekulanten Folgendes kalkulierten: Wenn sie einen irrsinnigen Preis für eine Aktie zahlen, werden sie die gleiche Aktie für einen noch irrsinnigeren Preis an einen noch größeren Dummkopf verkaufen können. Aber die Investoren, die die Bedeutung des realen Werts einer Kapitalanlage verstanden, machten schließlich das Vermögen: Sie verkauften, als die Blase im Frühjahr 2000 kurz vor dem Platzen war. Darum gilt es, Investor zu sein, nicht Spekulant.

Früher oder später pendeln sich Anlagekurse wieder auf ihren Durchschnittswert ein. Aber während der Börsenhausse der neunziger Jahre hatte der Begriff „Wert“ für die meisten Investoren und Analysten keine Relevanz: Aktien stiegen, weil sie eben stiegen, die traditionellen Maßstäbe für die Wertbemessung eines Unternehmens und seines Managements waren außer Kraft gesetzt. Auch trügerische Methoden in der Finanzbuchhaltung führten dazu, dass Gewinne und Aktienwerte künstlich aufgeblasen wurden. Dies kam den Managern gelegen, denn sie profitierten umso mehr von der steuerlichen Begünstigung ihrer Aktienoptionen.

Spekulanten setzten rein auf die Aktienpreise und den Markt. Millionen Amerikaner hatten keine Ahnung, dass sie ihr Geld in eine Luftblase investierten, und handelten nach der Theorie des größeren Dummkopfs.

Kaufen Sie keine Aktien – es sei denn, die Aktien stehen für wirkliche Werte, die mit historischen Standards im Markt als Ganzes gemessen werden können.

Kapitel 9: Das Goldene Kalb anbeten

Im Jahre 1980 stieg der Goldwert auf irrationale Weise an. Aber die Empfehlung, just zu diesem Zeitpunkt Gold zu verkaufen, bevor es in seinem Wert wieder zurückfallen würde, stieß auf die erbitterten Proteste der Anleger. Gold war zu einer Religion geworden.

Es gibt drei günstige Anlagebedingungen für das relativ stabile, absichernde Gold. Wenigstens zwei Bedingungen sollten gegeben sein, damit die Goldanlage profitabel wird:

- 1) Inflation im Sinne erhöhten Geldumlaufs und damit der Geldentwertung.
- 2) Eine Reihe von Katastrophen oder Kriegen, die die US-Wirtschaft gefährden.
- 3) Ein schwacher US-Dollar, speziell in Relation zu Euro und Yen. Dieser Faktor ist unverzichtbar in Kombination mit einem der beiden anderen Faktoren.

Gold kann in Münzen und Barren erworben werden, aber auch in den risikoreicheren Anteilen an Goldminen-Gesellschaften. In einem steigenden Goldmarkt steigen zuerst die Kostenführer unter den Minengesellschaften, dann die Forschungsunternehmen mit nachgewiesenen Ressourcen.

Beten Sie Gold nicht an, wenn Sie in es investieren. Kaufen Sie einige Münzen zur Absicherung gegen plötzliche Überraschungen, und vertreten Sie die Rückkehr zum Gold. Aber investieren Sie nur in Gold unter den genannten Anlagebedingungen, und berücksichtigen Sie auch das Silber.

Kapitel 10: Die finanzielle Todessehnsucht

Teuer kaufen und günstig verkaufen ist eine universelle Krankheit: Fast jeder tut es, aber warum?

- 1) Unkundiges Timing: Dies hängt mit dem künstlich aufgeblasenen Wert einer Aktie zusammen. Wenn sie sich infolge zu ihrem realistischen Wert zurückentwickelt, verlieren Anleger den Mut und verkaufen zu einem niedrigeren Preis, als zu dem sie gekauft haben.
- 2) Emotionen: Anleger mit vernünftigen Entscheidungen sind selten. Anlageentscheidungen sind üblicherweise geprägt von Enthusiasmus, dem Wunsch dazugehören, Ego sowie Furcht und Gier.
- 3) Pech: Manchmal kauft man eben, kurz bevor sich etwas Unvorhergesehenes ereignet.

Was ist gegen diese Fehler zu tun:

- 1) Zu einer Anlageentscheidung gehören Hausaufgaben, zum Beispiel die Prüfung der Preisgeschichte eines Unternehmens, seiner Branche und der historischen Bewertungskennzahlen. Wenn der Preis völlig aus dem Gleichgewicht mit den historischen Werten ist, dann ist die Gefahr, teuer zu kaufen und billig zu verkaufen, groß.

- 2) Eine Aktie ist keine Geliebte, kein Kind, kein Kuscheltier. Investitionsentscheidungen sollten deshalb unemotional und unpersönlich getroffen werden.
- 3) Kluge Investoren streuen ihre Anlagen und setzen nicht nur auf ein Pferd: etwas Immobilien, Gold und Silber, ein paar unterbewertete Aktien, ein wenig viel versprechende Start-Ups sowie Anleihen und ausländische Geldanlagen. Generell gilt, nur in einen Investmentfonds investieren. Und wenn das Pech zuschlägt, ist zu prüfen, ob das nicht auch eine neue Gelegenheit sein kann. Denn günstige Aktien sind meistens lediglich am Markt in Ungnade gefallen.

Auch ein Vorzeigeunternehmen kann ein lausiges Anlageobjekt sein, wenn es zu viel kostet. Das Gleiche gilt für ein starkes Unternehmen in einer schwachen Branche. Wenn der Preis aus dem Gleichgewicht ist mit den historischen Werten, sind Sie in Gefahr, teuer zu kaufen und billig zu verkaufen.

Kapitel 11: Kaufen auf Anzahlung

Der Wertpapierkauf auf Anzahlung ist in Amerika verbreitet. Es ist ein fremd finanzierter Wertpapierkauf, mit allen Chancen und Risiken bei Aufstieg und Fall der Anlage. Üblicherweise nimmt der Anleger bei steigenden Kursen von einem Makler Kredit gegen die Sicherheit der gekauften Wertpapiere auf. Wenn der Kurs weiter steigt, ist der Käufer in der Lage, den Kredit aus dem Erlös der Wertpapiere zurückzuzahlen, und er hat außerdem den Gewinn. Im Falle des Kursrückgangs kann der Makler jedoch an den Anleger eine Nachschussforderung richten. Wenn der Anleger dieser nicht nachkommen kann, müssen die Wertpapiere gegebenenfalls unter Wert verkauft werden.

Der Wertpapierkauf auf Anzahlung ist nichts für Amateure, sondern nur für Profis mit Nerven aus Stahl.

Verluste vermeiden ist die erste Regel aller Kapitalanlagen.

Kapitel 12: Das Udenkbare denken

Alle Sicherheits- und Reichtumstrategien können durch unvorhergesehene Ereignisse gefährdet oder zunichte gemacht werden, zum Beispiel wenn

- der Arbeitsplatz und das Einkommen verloren gehen,
- Terroristen oder Computer-Hacker wirtschaftliches Leben lahm legen oder

- die Gesundheit ernsthaft gefährdet ist.

Keine Lebens-, Hausrat- oder Krankenversicherung kann daran etwas ändern. Allein drei Versicherungsschritte sind wichtig:

- 1) Eine Bargeld-Reserve für sechsmonatige Lebenshaltungskosten und laufende Verpflichtungen anlegen,
- 2) eine sechsmonatige Reserve von Gebrauchsgütern und Nahrungsmitteln anlegen sowie
- 3) Gold und Silbermünzen im Wert von 2.000 bis 3.000 US-Dollar pro Familienmitglied kaufen.

Wenn die Lieferwagen nicht mehr wie gewohnt rollen, wird es unmittelbar zur Verknappung der Ressourcen kommen, beschleunigt durch Panikkäufe. – Gold ist ein Teil der Währungsbestände fast aller Zentralbanken weltweit.

Buch 2: Die Geheimnisse der Reichen

Kapitel 13: Reich mit Verschuldung

Reiche Leute nutzen die Hebelwirkung, um ihr eigenes Risiko zu senken: den Finanzhebel, den Menschenhebel und den Zeithebel. Klug eingesetzt bewirken diese Hebel die Vervielfachung der eigenen Stärken. Weniger arbeiten, aber mehr verdienen ist das Ziel.

Beim Finanzhebel ist zwischen schlechter und guter Verschuldung zu unterscheiden. Die schlechte Verschuldung betrifft stets flüchtige Vermögenswerte oder solche, die im Gegenzug keine weiteren Vermögen produzieren. Gute Schulden sind die, die Einkünfte und Vermögen aufbauen und genug abwerfen, um die Zinsen zu bezahlen und die Schuld systematisch zu reduzieren. Gute Verschuldung bewirkt immer die Wertsteigerung des Basiskapitals.

Der Menschenhebel dient dazu, mehr Arbeit zu bewältigen, als man alleine in der Lage wäre. Nicht jeder kann alles. Die Verteilung der Arbeit gemäß den Kernkompetenzen der Menschen ist das Prinzip. Berichtswesen und Budgets sind die Werkzeuge des erfolgreichen Managers.

Hebelwirkung bedeutet, Geld zu verdienen mit dem Geld, das andere geliehen haben. Es bedeutet auch, mit den Anstrengungen der Mitarbeiter und Geschäftspartner Geld zu verdienen.

Kapitel 14: Reich durch Furchtlosigkeit

Es gibt zahlreiche Produkte und Geschäftsideen, aus denen durch Furcht nichts wurde. Sich der Furcht hingeben heißt, Vermögen aufs Spiel setzen. Reich wird man nur, indem man sich mit seinen Ängsten konfrontiert und sie überwindet. Denn gerade die Angst, Geld zu verlieren, kann dazu führen, dass man eine eigentlich gute Geschäftsidee aufgibt.

In jeder Rezession scheitern hunderte, tausende Unternehmen. Aber hunderte Mitbewerber machen in genau dem gleichen Geschäftsfeld einfach gut weiter. Für sie ist die Rezession die Chance ihres Lebens. Für Geschäftsleute, Investoren, Studienabgänger und viele andere gibt es deshalb nur eins: Mut und Optimismus. Denn der Weg zu Reichtum ist gepflastert mit Fehlschlägen.

Stehen Sie auf dem Seitenstreifen, weil Sie auf eine Gelegenheit warten oder weil Sie verängstigt sind? Wenn Sie sich fürchten, werden Sie die Gelegenheit nicht einmal erkennen, wenn sie kommt. – Folgen Sie nicht Ihren Ängsten. Unabhängigkeit und kalkulierte Risiken können enorm Spaß machen und sehr profitabel sein.

Kapitel 15: Die Denkweise der Reichen

Im Gegensatz zu den Sicherheitsbedürftigen ist das Denken der Reichen von Folgendem geprägt:

- Keine Angst vor dem Scheitern haben, aber wenn es passiert, dann ist es eine Lernerfahrung.
- Einen 3,5 Meter breiten Graben kann man nicht mit einem 30-Zentimeter-Schritt überwinden.
- Gute Leute für gute Jobs einsetzen, ist ein Grund, stolz zu sein.
- Der Weg zum Reichtum setzt die Bereitschaft zu Entbehrungen voraus.
- Futurist sein, vom Wesen und der Neigung her.
- Brücken und Notausgänge nach hinten sind verschlossen.
- Leidenschaftlicher Glaube an die eigene Unternehmung.
- Freude an wohl kalkulierten Risiken.

Wenn wahre Unternehmer eine Gelegenheit riechen, stürzen sie sich auf sie. Wenn sie konsequent das Ziel im Auge haben, sind alle Widrigkeiten auf dem Weg stimulierende Herausforderungen. Sie glauben an sich, ihre Produkte, ihre Mission, ungeachtet des Pessimismus der anderen.

Kapitel 16: Gewinner in schlechten Zeiten

Gerade in schlechten Zeiten finden die richtig Reichen gute Angebote im Aktienmarkt, gute und günstige Firmen zum Kauf und gute Leute für geringeres Gehalt. Zur Absicherung bei Inflationen empfehlen sich folgende Anlagen:

- Gold und Silber,
- Privatimmobilien, die Mieteinkünfte generieren,
- Sammlerstücke,
- Fremdkapital, um Schulden mit geringerem Wert zu zahlen.

In Zeiten der Deflation, Depression oder Rezession sollte jedwede Seite der Gläubiger-Schuldner-Medaille vermieden werden. Denn als Schuldner ist es schwierig, die Schulden zu bedienen, als Gläubiger ist es schwierig, an das Geld zu kommen. Wenn die Preise fallen, empfiehlt sich die Investition in folgende Werte:

- Bargeld,
- talentierte Mitarbeiter,
- Mietwohnungen,
- Staatsanleihen und Schuldverschreibungen,
- günstige, aber viel versprechende Aktien.

Schlechte Zeiten bieten eine Menge Gelegenheiten. Konkurrenten, die sich die Decke über den Kopf ziehen, sehen nicht mal, wenn ihnen jemand Marktanteile wegnimmt.

Kapitel 17: Das kapitalistische Manifest: aus Luft Reichtum schaffen

Einkünfte in Kapital verwandeln ist der produktivste Weg, um richtig reich zu werden, der ultimative Hebel. Es braucht lediglich einen freien Markt, der den Wert eines Vermögens beurteilt und dann darin investiert. Auch wegen der günstigeren Besteuerung ist der Besitz von Anteilen an gesunden Unternehmen profitabler als ein sattes Einkommen. Diese Schritte führen zu richtigem Reichtum:

- 1) Ein Unternehmen gründen.
- 2) Durch Verkauf von Anteilen Kapital erwerben.
- 3) Das Kapital für das Wachstum des Unternehmens einsetzen.

- 4) Die wachsenden Gewinne am Markt kapitalisieren. Dies kann durch die Ausgabe von und den Handel mit Aktien geschehen, durch Verkauf oder Fusion.
- 5) Mit den Dividenden schafft das persönliche Anlagevermögen passive Einkünfte.
- 6) Der Hebel steigender Einkünfte steigert den Wert der Anteile.
- 7) Das gewachsene Vermögen wird zur Aufnahme von weiterem Fremdkapital genutzt, um dann in weitere Anlagen zu investieren.

Der Aufbau eines profitablen Unternehmens ist das Schwierigste in dieser Schrittfolge. Know-how und kontinuierliches Lernen gehören dazu, aber viel mehr noch Selbstdisziplin. Alternativ zur eigenen Unternehmensgründung kann in ein aussichtsreiches Unternehmen investiert werden. Richtiger Reichtum setzt den Börsengang voraus, denn Reichtum hängt nicht davon ab, wie viel Bares auf dem Bankkonto liegt. Reichtum besteht in dem Wert des Anlagevermögens und wie viel an passivem Einkommen dieses Vermögen abwirft.

Kapitalismus heißt, Einkünfte in Kapital umwandeln und daraus Nutzen ziehen. Es bedeutet, aus Nichts wahrhaftigen Reichtum zu schaffen. – Eine Aktiengesellschaft errichten ist der lukrativste Weg zu Reichtum. Aber das erfordert Mut, einen kreativen und abenteuerlustigen Geist, Erfolgswillen und eine gesunde Portion Beharrlichkeit.

Kapitel 18: In Start-Ups investieren

Die Investition in Start-Up-Unternehmen kann in Armut enden. Typischerweise ist es eine Entweder-Oder-Entscheidung. Bei der Wahl der Unternehmen ist auf Folgendes achten:

- Niemals in nur ein einziges Start-Up-Unternehmen investieren.
- Ein durchdachter Business-Plan muss vorliegen.
- Spezialisierung in einem Nischenmarkt und Kosteneffizienz müssen gegeben sein.
- Das Unternehmen sollte ein Team aus Leuten mit unterschiedlichen Talenten sein.
- Das Unternehmen sollte über genügend Eigenkapital verfügen.
- Man muss es sich leisten können, Geld anzulegen, da etwas davon verloren gehen wird.

- Der Ausstieg aus dem Investment muss Teil der Abmachung sein. Es ist zu klären, wie sich die Geldanlage vervielfachen wird.
- Das Unternehmen muss über einen durchdachten Marketing-Plan verfügen, der die Kunden integriert.
- Der Unternehmer hat Erfahrung, vertieftes Wissen in einer relevanten Disziplin, Führungsstärke, Rückhalt im privaten Umfeld, Ego, Lernbegierde, Optimismus, Ehrlichkeit, langfristige Ziele und Ausdauer.

Der Investor bringt folgende Eigenschaften mit:

- Langfristiges Denken.
- Die Bereitschaft, Finanzanalysen und Bilanzen genau zu lesen.
- Objektivität und Realismus, keine Blauäugigkeit.
- Beharrlichkeit in Bezug auf das Risiko-Gewinn-Verhältnis. Der potenzielle Gewinn sollte wenigstens zehnmal so hoch sein wie der potenzielle Verlust.
- Achtet darauf, dass das Unternehmen genug Kapital erwirbt.
- Fragt den Unternehmer nach vorherigen Fehlern.

Die Augen des Gründers müssen auf das langfristige Ziel gerichtet sein, den Wert der Anteile für die Anteilseigner zu maximieren. Wenn das nicht das Ziel ist, wird es keine Anteilseigner geben.

Kapitel 19: Marketing

Marketing ist das letzte große Geheimnis dafür, dass Leute richtig reich werden. Allein die Entscheidung, im Kapitalismus reich zu werden, reicht nicht. Es bedarf vieler Fähigkeiten, um diese Entscheidung am Markt umzusetzen. Unternehmer schaffen ihr Kapital durch Marketing, und je besser sie darin sind, desto weniger Kapital brauchen sie.

Marketing heißt, das Unternehmen aus der Sicht der Öffentlichkeit und der Kunden stets neu zu gestalten. Dabei verfolgt Marketing viele Ziele: Verkauf, Differenzierung von Mitbewerbern, Aufdeckung von Innovationspotenzialen, Positionierung, Marktdurchdringung, Preisgestaltung, Produktdesign, Joint Ventures und vieles mehr.

Marketing heißt, das Unternehmen aus der Sicht der Öffentlichkeit und der Kunden stets neu zu gestalten. Das Ziel ist, die Ergebnisse um ein Vielfaches zu verbessern.

Kapitel 20: War es das wert?

Bei der Entscheidung für entweder finanzielle Sicherheit oder richtigen Reichtum sind folgende Begleitumstände zu berücksichtigen:

- Der Weg zum Reichtum hält viele Versuchungen bereit und kann einen geradewegs ins Unglück stürzen. Der Weg zum sicheren Wohlstand bietet weniger Versuchungen.
- Der Weg zum Reichtum sollte nicht gewählt werden, um das Ego zu befriedigen, um mehr zu haben als die Nachbarn oder um mehr materielle Dinge sein Eigen zu nennen.
- Der Weg des Geldes testet den Charakter bis zum Äußersten. Ein Mensch kann zwar das Geld lieben, aber Geld kann Liebe nicht erwidern.
- Geld nimmt man nicht mit in den Tod, aber was man als Mensch geworden ist – auch dadurch, dass man Geld weggegeben hat.
- Ein bescheidener Lebensstil ist die Grundlage für finanzielle Sicherheit, aber auch für richtigen Reichtum.
- Wahres Glück ist immer hart verdient. Die eigenständige Bewältigung von Schwierigkeiten ist der wahre Glücksbauer. Geerbter Reichtum ist ein Glückskiller.

Im Wesentlichen müssen Sie sich fragen: Was wollen Sie wirklich vom Leben? Was macht Sie wirklich glücklich? Ich bin reich und arm gewesen, und beides mehr als einmal. Und ich kann ehrlich sagen, dass wir unsere Augen immer auf das gerichtet haben, was uns dem Glück näher gebracht hat. Viel des Leids, das wir erfahren haben, folgte direkt daraus, dass wir die Prinzipien in diesem Buch missachtet haben.

Business Dads

Von Tom Hirschfeld mit Julie Hirschfeld

Übersetzt von Dr. Friedemann Lux

Moderne Verlagsgesellschaft Mvg - 253 Seiten (2002)

ISBN: 3-478-72980-7

Titel der Originalausgabe (1999): *Business Dads: How Good Businessmen Can Make Good Fathers (and Vice Versa)*

Executive Summary

Wie erfolgreiche Männer auch fantastische Väter sein können - und umgekehrt

„Business Dads“ oder „Karriere-Väter“ fühlen sich häufig überfordert: Die Firma beansprucht ihre ganze Aufmerksamkeit, und zu Hause mangelt es an Elan und Zeit für die Kinder. Hinzu kommt eine Reihe erschwerender Bedingungen beim Vatersein: Zu Hause herrschen andere Spielregeln als in der Firma, es fehlen männliche Rollenvorbilder, und es gibt nur wenige Bücher und Zeitschriften, die das berufliche Umfeld der Väter berücksichtigen.

Das Buch eines Karriere-Vaters richtet sich an andere Karriere-Väter, die dennoch gute Väter sein wollen. Als praktischer Ratgeber will es Männern helfen, ihre beruflichen Fertigkeiten für das Vatersein und die Erfahrungen als Familienvater wiederum für die Karriere zu nutzen. Dabei will es mit gesundem Menschenverstand auf die spezifischen Probleme von beruflich beanspruchten Vätern eingehen, eine verständliche Sprache sprechen und Spaß machen.

Methodisch versammelt und verarbeitet das Buch die Erfahrungen, Recherchen und Gedanken des Autors zu den Themen: seine Erfahrung als Vater und Risikokapitalgeber, die Erinnerung an seinen eigenen Vater, Ideen, Gespräche, Anekdoten, zahlreiche praktische Beispiele und Expertentipps. Analog zur gängigen Management-Literatur liegt der Fokus nicht auf technischen Aspekten, sondern auf dem menschlich-strategischen Element der Kindererziehung.

Auch wenn in der Firma andere Gesetze herrschen als in der Familie, ähneln sich doch die Prinzipien hinter diesen Gesetzen. Demzufolge lassen sich die beruflichen Fertigkeiten auf den Lebensbereich der Familie übertragen. So gleicht die effektive Kooperation zwischen den Eltern einer Joint-Venture-Partnerschaft, die Erziehung zur Selbstdisziplin einer Qualitätskontrolle. Den Kindern zuhören und sie verstehen bildet die Basis für das familiäre Wissensmanagement. Der Konflikt zwischen Beruf und Familie ist nicht unlösbar. Einfühlungsvermögen, Kreativität, Krisenmanagement, Effizienz, Verhandlungsgeschick, Autorität, Toleranz, Teamarbeit und Führung – all dies sind Kompetenzen und Eigenschaften, die sowohl im Beruf als auch im Umgang mit Kindern geschult und verfeinert werden. Größere Produktivität, soziale Kompetenz und innere Stabilität sind das Ergebnis. Und damit sind bessere Väter erfolgreichere Geschäftsleute und diese wiederum bessere Väter.

Über die Autoren

Tom Hirschfeld, der Volkswirt und praktizierende Finanzbetriebswirt ist bei einer Risikokapital-Beteiligungsgesellschaft angestellt. Als Geschäftsmann verhilft er Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen zum Wachstum. Zudem ist er im Vorstand von acht Unternehmen und zwei gemeinnützigen Organisationen aktiv. Hirschfeld ist Vater von zwei Kindern, einem Mädchen und einem Jungen, dazu Onkel von drei Nichten und drei Neffen.

Julie Hirschfeld, die mitwirkende Autorin, Tom Hirschfelds Ehefrau, ist ausgebildete klinische Psychologin und Expertin für Familientherapie. Als Partnerin des Autors trug sie vor allem durch Gespräche und Revisionen des Textes zur Entstehung des Buches bei.

Über das Buch

Der Anlass

Im Vergleich zur Generation seines eigenen Vaters findet sich der Autor in einer veränderten Gesellschaft und Arbeitswelt. Zudem haben sich die Geschlechterrollen von ihren traditionellen Mustern gelöst. Männern kommt heute mehr Verantwortung bei der Kindererziehung zu. Aus der Chancen-Perspektive können Väter heute reichere, tiefere Beziehungen zu ihren Kindern entwickeln als die der sechziger Jahre.

Das Thema

Wie können „Business Dads“ für ihre Kinder in den entscheidenden Entwicklungsjahren da sein und gleichzeitig in der Firma den Anschluss nicht verpassen? Wie kann ein beruflich beanspruchter Vater dem Dilemma der Doppelbelastung durch Beruf und Familie begegnen? Können sich seine Erfahrungen aus Beruf und Familie gegenseitig befruchten?

Das Problem

Der Entschluss, ein guter Vater zu sein, ist nur der erste Schritt zu einer erfolgreichen Vater-Kind-Beziehung. Schnell dominiert das Gefühl der Überforderung durch Beruf und Familie. Denn zu Hause gelten andere Spielregeln als in der Firma. Zudem fehlt es an Rollenvorbildern für beruflich beanspruchte Väter – die Mütter sind traditionell die Erziehungsexpertinnen. Welche beruflich erlernten und praktizierten Fertigkeiten können für das Vatersein wichtig sein? Und wie kann ein Karriere-Vater seine beruflichen Erfahrungen in das Vatersein einbringen?

Kapitel 1: Das Vater-Projekt

Drei gesellschaftliche Trends prägen heute die Rolle von Karriere-Vätern: Die Frage der „richtigen“ Erziehung ist kopflastig und zu einer Industrie geworden.

- 1) Die gesellschaftlichen Orte der Kindererziehung, z. B. Schule, Medien, Kirche, werden kritisch hinterfragt. Dies steigert das eigene Verantwortungsgefühl für die „richtige“ Erziehung.
- 2) Die Lockerung der Geschlechterrollen hat mehr Wahlmöglichkeiten für die Lebensgestaltung eröffnet. Dies birgt auch für Männer die Chance, tiefere Beziehungen zu ihren Kindern zu entwickeln.

Aber praktisch begegnen Väter, die „gute Väter“ sein wollen, einer Reihe von Handikaps:

- Für das Vatersein gibt es keine Berufsausbildung.
- Es fehlen Rollenvorbilder.
- Die Erziehungsexperten sind traditionell die Mütter.
- Es mangelt an Büchern und Zeitschriften, die sich speziell an Väter richten. Und wenn, dann sind diese zumeist von Experten geschrieben, denen die Erfahrung als Geschäftsmann fehlt.

- Zeitmangel, wenn die Firma die Väter rund um die Uhr in Beschlag nimmt.
- Kinder halten sich nicht an Büro-Spielregeln.
- Vatersein hat einen nicht-materiellen Wert.
- Die Triebfeder des Konkurrenzdenkens am Arbeitsplatz ist zu Hause nicht angebracht.

Und schließlich hat sich in den letzten dreißig Jahren die Arbeitswelt entscheidend verändert:

- Lebenslanges Lernen hat das einmalige Lernen abgelöst.
- Unternehmerisches Denken ersetzt zunehmend reines Manager-Denken.
- Der Teamgedanke hat die Distanz zu einer vermeintlichen Autorität aufgelöst.
- Wettbewerbsdenken verdrängt die Monopole.
- Erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile verdrängen das reguläre Festgehalt.
- Netzwerkdenken verdrängt das Hierarchiedenken.
- Konstruktives Investieren hat Vorrang vor dem gegnerischen Prozessieren.
- Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist wichtiger als die Wahrung des Status quo.

Entsprechend dieser Rahmenbedingungen sind vor allem soziale und informations-verarbeitende Kompetenzen beruflich wichtiger geworden. Diese Kompetenzen sind gleichzeitig *die* Gelegenheit für erfolgreiches Vatersein. Auch weibliche Führungskräfte haben von ihrer Mutter-Erfahrung beruflich profitiert.

Der Lebensbereich, der uns als Erwachsene am meisten prägt, ist unsere Arbeit. – Fertigkeiten, die in der Familie hilfreich sind, werden zunehmend auch für die Firma nützlich.

Kapitel 2: Die Papa-GmbH

Eine Langzeitstudie aus dem Jahr 1994 kommt zu dem Schluss, dass es eine starke Korrelation zwischen beruflichem Erfolg und Familiensinn gibt: Erfolgreiche Väter verfügten am ehesten über kreative Visionen, emotionale

Flexibilität, die Fähigkeit zu selbstständigen Entscheidungen und zur Zusammenarbeit in Netzwerken und Teams. Daher sollten Geschäftsleute überlegen, wie sie das bei der Arbeit gewonnene Know-how zu Hause umsetzen können.

Die vier wesentlichen Hauptaktivitäten im Geschäftsleben *und* im Umgang mit Kindern sind die folgenden:

- 1) Informationen sammeln: Hierzu gehören die Fähigkeit zum Zuhören, Einfühlungsvermögen und Lernbereitschaft, der Mut zum Ausprobieren, ein Gespür für Probleme sowie kritisches Denken.
- 2) Entscheidungen treffen: Informationssammlung, Ursachenklärung und Planung gehen komplexen Entscheidungen voraus. Im Sinne von Prioritäten ist zwischen kurz- und langfristig wirksamen Entscheidungen zu unterscheiden. Mit Entscheidungen gilt es, das Chaos zu beherrschen, zu agieren statt zu reagieren. Daher erfordern Entscheidungen auch Kreativität. Jedwedes Handeln sollte für andere nachvollziehbar und klar begründet sein.
- 3) Entscheidungen ausführen: Auch das Ausführen von Entscheidungen erfordert die ständige Abwägung zwischen kurz- und langfristig, schnell und richtig. Dabei ist Ehrlichkeit wichtig für die Verlässlichkeit. Damit Entscheidungen effizient ausgeführt werden, sind Zeitmanagement und sorgfältige Delegation nötig. Dabei spielen der Respekt vor dem anderen und Verhandlungsgeschick eine entscheidende Rolle.
- 4) Andere führen: Zur Führung gehört die Motivation, denn materielle Anreize alleine reichen nicht aus. Autorität muss durch transparente Regeln, Fairness, Einfühlungsvermögen, Verlässlichkeit und Toleranz erworben werden. Führung basiert auch auf gemeinsamen Werten und Zielen, auf Mentoring und Teamarbeit. Bildung und Erziehung sind sowohl eine Funktion als auch ein Fundament des Führens.

Um effektivere Väter zu werden, können und brauchen wir uns nicht von der Pike auf umzumodeln. Wir sollten die Gewohnheiten, die wir in unserer Arbeit bereits erfolgreich internalisiert haben, nehmen und uns überlegen, wie wir sie zu Hause einsetzen können. – Nicht das gleiche Verhalten, sondern das Anwenden gleicher Prinzipien ist der Schlüssel zum Erfolg.

Kapitel 3: Das Organigramm

Im Familien-Organigramm nehmen Väter häufig eine Randposition ein. Im Extremfall beschränkt sich ihre Rolle auf die des Finanz- und Polizeiministers. Doch gute Erziehung ist Sache beider Eltern, nicht nur die der Mütter. Studien haben gezeigt, dass äußerlich präsente, aber innerlich unbeteiligte Väter einen negativen Einfluss haben auf Intelligenz, Humor, Selbstachtung und Lernmotivation ihrer Kinder.

Väter bringen ihre eigenen, spezifisch männlichen Eigenschaften in die Beziehung zu den Kindern ein. Dazu gehören in der Regel das Spielen und Toben, Abenteuerlust und Risikobereitschaft. Zwar sind nicht alle Qualitäten und Fähigkeiten geschlechtsspezifisch geprägt, wie zum Beispiel Selbstdisziplin, Barmherzigkeit und Liebe, doch je mehr männliche und weibliche Beispiele und Rollenvorbilder Jungen und Mädchen von ihren Eltern kennen lernen, desto besser.

Ein Karriere-Vater muss lernen, für jemanden da zu sein, ohne etwas im beruflichen Sinne zu „tun“. Manche fühlen sich dadurch inkompetent, frustriert, gefangen oder gelangweilt. Es gilt, mit den Anlaufproblemen und persönlichen Opfern ehrlich umzugehen und durchzuhalten, um den Anschluss an die Bedürfnisse des Kindes nicht zu verlieren.

Arbeit und Familie schließen einander nicht aus, denn:

- Glückliche Väter konzentrieren sich besser. Die Familienarbeit strapaziert andere Muskeln als der Beruf. Und je mehr die Kinder spüren, dass ihr Vater zu ihnen steht, desto pflegeleichter werden sie sein.
- Gute Väter fühlen sich kompetenter. Denn das zunehmende Aufblühen in der Vaterrolle und die Liebe der Kinder schenken neues Selbstvertrauen.
- Kinder verändern die Perspektive. Denn Kinder schenken eine optimistische Grundeinstellung, Sinn für Humor sowie Geduld und Zeitgefühl – alles unverzichtbare Qualitäten im Berufsleben.
- Die Kollegen bemerken das Positive. Denn ein erfülltes Familienleben weckt das Vertrauen und die Zuversicht anderer.
- Vatersein macht demütig. Ein Abend mit den Kindern ist das beste Mittel, um mit beiden Beinen auf der Erde zu bleiben. Auch weil es Kindern egal ist, wie viele Konkurrenzfirmen ein Unternehmen heute aufgekauft hat.

Der Vater-Erfolg ist schwieriger zu messen als der Geschäftserfolg. Doch auch Vätern kann gekündigt werden, sie können versagen oder Bankrott ge-

hen. Sie können aber auch erkennen, dass Kinder etwas geben, das wertvoller ist als Geld, und diese Erkenntnis setzt ungeahnte Kräfte frei.

Vater zu sein ist eine Daueraufgabe, bei der Sie nicht nachlassen dürfen. Ein Vater, der seine Kids in- und auswendig kennt, kann ihnen besser helfen, wenn Durststrecken kommen. Auch beim Vatersein gilt er, der alte und der neue Satz: Was man sät, das erntet man.

Kapitel 4: Joint-Venture-Partner

In der Geschäftswelt dienen Joint Ventures vor allem dazu, Synergien zu erzielen. Übertragen auf die Rollen von Vater und Mutter bei der Kindererziehung sind fünf Kriterien ausschlaggebend für Erfolg und Qualität des gemeinsamen Projekts:

- 1) Die Partnerfirmen sollen einander (und sich selbst) gut kennen: Jeder einzelne Partner trägt seine individuellen Erfahrungen, Hoffnungen, Konflikte und Pläne mit in das Projekt hinein. Es gilt, die Vorstellungen, Talente und Ziele konstruktiv zusammenzubringen und als Paar den gemeinsamen Stil zu finden. Denn dieser Stil wirkt nach außen, auf die Kinder. Hier spielt es zum Beispiel auch eine Rolle, ob beide Elternteile berufstätig sind.
- 2) Sorgfältige Planung und Vorbereitung: Die Vorbereitung auf das Vatersein findet bereits während der Schwangerschaft statt. Schon jetzt spielen sich erste Verhaltensmuster zwischen den Joint-Venture-Partnern ein. Diese Zeit ist für die innerliche Vorbereitung auf die neue Rolle zu nutzen. Denn Vatersein fordert nicht nur den Aufbau einer Beziehung zum Kind, sondern verändert auch die Beziehungen zu allen anderen Menschen der Umgebung.
- 3) Beide Partner tragen gleichwertig zum Joint Venture bei: Mitbestimmung über die Entwicklung der Kinder ist kein selbstverständliches Recht, sondern muss mit der Übernahme von Verantwortung ständig neu erarbeitet werden. Wenn einer der Partner gegenüber dem anderen stets zurücksteckt, entstehen Groll und Spannungen. Die Aufgabe ist, kontraproduktive Rollenbilder zu erkennen und zu ändern, um gemeinsam die Erziehungsarbeit zu tragen.
- 4) Gute Aufteilung der Arbeit: Häufig lässt eine Mutter ihren Mann bei der Kindererziehung links liegen. Dies ist auch das Ergebnis traditioneller Rollenbilder, die der Frau die Verantwortung für die Sprösslinge zu-

schreiben. Doch Revier- und Machtkämpfe zwischen den Partnern sind zu vermeiden. Daher dürfen Väter zu Hause nicht weniger selbstkritisch sein als im Büro. Die Erziehungsarbeit sollte nach den Kompetenzen beider Partner aufgeteilt werden.

- 5) Erziehungspartner werden: Vatersein ist mehr, als Teilzeit-Aushilfskraft oder Ersatzmutter zu sein. Was zählt ist die Erfahrung mit den Kindern. Väter sollen sich in alle Situationen und Schlüsseldisziplinen wie Trösten, Füttern und Wickeln einbringen. Sonst denken die Kinder in bestimmten Situationen nur an eine Person.

Die Investition in die Kinder ist zugleich eine Investition in die Ehe. Für die Joint-Venture-Partner gilt es, Teamplayer zu werden. Das muss nicht eine Fifty-fifty-Aufteilung der Aufgaben bedeuten. Meinungsverschiedenheiten sind im Sinne einer echten Partnerschaft konstruktiv zu lösen, auch und gerade vor den Augen der Kinder. Deutliche Botschaften und Loyalität zum Partner sind dabei wichtige Bestandteile.

Für ein gutes Joint Venture ist es notwendig, sich und den Partner gut zu kennen. Wenn Sie gleichberechtigt über das Leben der Kinder mitbestimmen wollen, müssen Sie Ihren Teil Verantwortung für sie übernehmen.

Kapitel 5: Wissen ist Macht

Ebenso wie es für ein Unternehmen unerlässlich ist, seine Kunden und ihre Bedürfnisse zu kennen, ist es für Väter vorteilhaft, ihre Kinder genau zu kennen. Dazu gehört die Bereitschaft, ihnen zu dienen, das heißt ihre Bedürfnisse zu erkunden und zu verstehen und ihnen gezielt diese Bedürfnisse, auch Wissens-Bedürfnisse, zu erfüllen. Mit den Kindern auf Tuchfühlung gehen bedeutet, das Fundament für die Freundschaft mit ihnen zu legen.

Wie in einer Kundenbeziehung ist es nötig, sich frühzeitig für die Kinder Zeit zu nehmen und jeden Augenblick bewusst zu erleben. Es gilt auch, sich auf die Sprache der Kinder einzulassen – Körpersprache ist dabei ein wichtiges Element. Statt selbst zu reden ist es wichtiger, gut zuzuhören und sich durch Sitzen, Knien, Liegen auf die physische Ebene der Kleinen zu begeben. Die Interessen der Kleinen, nicht die eigenen, sollen mit allen Sinnen gefördert werden.

Ein Gespräch mit Kindern sollte ebenso wie eine geschäftliche Besprechung sorgfältig eingeleitet werden, mit Smalltalk oder unaufdringlichen Fragen. Wie im Kundengespräch gilt es, durch Fragen die Bedürfnisse der Kinder zu

erkunden und sie selbst zu Antworten anzuregen. Manchmal kann Spielen jedoch wichtiger sein als Reden, und generell sollte nichts erzwungen werden. Zum Vertrauensaufbau ist es nötig, ehrlich zu sein, also auch zu sagen, dass jetzt nicht der richtige Zeitpunkt zum Spielen oder Reden ist, und dies auch zu begründen.

Um die Kinder möglichst gut und umfassend kennen zu lernen, sind alle Informationsquellen zu nutzen: die Mutter, das Kindermädchen, Freunde der Kinder und deren Eltern, Lehrer, Großeltern, die Medien. Und weil jede Eltern-Kinder-Beziehung subjektiv geprägt ist, muss jeder Vater seinen eigenen Stil finden. Er sollte jedoch stets darauf achten, dass er sich alle nötigen Informationen besorgt und über sie nachgedacht hat.

Um Ihre Kinder lieben zu können, müssen Sie sie kennen, und Sie kennen sie erst dann, wenn Sie ihre Hoffnungen, Ängste, Freunde, Feinde, Stärken und Schwächen, ihre Leispeise und neuesten Wörter kennen – kurz: alles, was Sie über sie herausfinden können, ohne aufdringlich zu sein. – Tun Sie das, was Ihnen richtig erscheint, aber achten Sie darauf, dass Sie sich alle nötigen Informationen besorgt haben und über sie nachgedacht haben. Nur Sie kennen Ihr Kind aus der Vaterperspektive, und nur Sie kennen sich selbst.

Kapitel 6: Menschliches Kapital

Glückliche Kinder erziehen bedeutet vornehmlich, sich um ihre seelischen Grundbedürfnisse zu kümmern. Diese sind:

- **Liebe:** Sie drückt sich aus in unzähligen Schmuse- und Streicheleinheiten, in Anteilnahme, bedingungslosem Mitgefühl, in Loyalität, Zeit und Aufmerksamkeit.
- **Annahme:** Das bedeutet nicht, alles zu billigen, was das Kind tut. Aber ein Verhalten ablehnen darf nicht heißen, das Kind als Person abzulehnen. Gerade schwierige oder leistungsschwache Kinder brauchen das Gefühl, dass sie als wertvolle Person angenommen werden.
- **Selbstachtung und ein positives Selbstbild:** Dies ist ein Gefühl des Wertvoll-Seins und unverzichtbar, um die Herausforderungen des Lebens anzupacken. In der Balance zwischen Egoismus und Unsicherheit ist darauf zu achten, dass Kinder keine Minderwertigkeitsgefühle ausbilden. Dazu gehört, die Kinder ihre eigenen Entscheidungen treffen zu lassen. Wenn es zu Fehlern kommt, ist es wichtig, mit den Kindern zu klären,

wie sie daraus lernen können. Denn in jeder Niederlage steckt eine neue Chance.

- **Stabilität:** Damit wird Kindern das Gefühl der Geborgenheit in ihrer Umgebung vermittelt. Sie ist wichtig, um ihnen den nötigen Rückhalt zu geben, wenn sie eines Tages hinaus in die Welt gehen. Hier sind die Eltern besonders gefordert. Kinder sollten wissen, was sie erwartet, wenn sie ihre Eltern erfreuen, enttäuschen, faszinieren oder wütend machen. Kinder brauchen das Gefühl, dass ihr Zuhause auch morgen noch intakt sein wird. Auch wenn es häufige Veränderungen gibt, sind Eltern dazu da, diese zu erklären und bei der Neuorientierung zu helfen.

Bildung ist ein Gut, das Eltern ihren Kindern als Schlüssel zum Glück in die Hand geben. Dabei ist Bildung nicht nur als menschliches Produktivkapital zu verstehen, sondern auch als Konsumptivkapital: Nicht nur Geld verdienen ist wichtig, sondern auch die Geschenke des Lebens zu genießen, zum Beispiel die Magie eines Sonetts. Nicht nur der Intellekt soll durch Bildung gestärkt werden, auch die Seele.

Die eigenen Interessen der Kinder sind die Grundlage für ihre intellektuelle Entwicklung. Ihre Interessen und Begeisterungen sind aufzugreifen, zu fördern und möglichst auch zu teilen. Nur so wird die Gefahr der Passivität verringert und wird die Motivation zum Lernen gefördert. Dabei sind Kinder besonders zu loben, wenn ihnen etwas schwer fällt und sie sich dennoch Mühe geben. Begabung ist angeboren, aber Arbeit lässt sich fördern. Ermutigung gibt Kindern wie Erwachsenen Kraft.

Die intellektuelle Entwicklung des Kindes sollte stets durch seine Werte-Entwicklung begleitet werden. Mitgefühl mit anderen ist dabei Vorbedingung für alle Arten zwischenmenschlichen, ethischen Verhaltens. Verantwortungsbewusstsein, Selbstbeherrschung und positives Denken sind persönliche Qualitäten, die bereits früh gefördert und betont werden können.

Zeigen Sie Ihren Kindern, dass Sie in erster Linie sie selber schätzen, und nicht ihre Leistungen. –

Lieben Sie das Kind, das Sie haben, nicht das, das Sie sich gewünscht haben.

Kapitel 7: Konflikte lösen

Im Sinne einer Qualitätskontrolle tritt der Vater häufig als Disziplin-Manager auf. Doch viele Väter verwechseln Disziplin mit Strafe. Der Zweck der Übung ist die Selbstdisziplin, die Kinder brauchen, um später als Erwachsene leben zu können. Kinder, die sich nur aus Angst vor Strafe korrekt verhalten, haben noch keine Selbstdisziplin. Möglicherweise fehlt ihnen dann auch das, was man Gewissen nennt. Daher ist bei disziplinarischen Maßnahmen strikt zwischen der Person des Kindes und seinem Verhalten zu unterscheiden. Der Chef, der nur mit Druck regiert und auf Sanktionen der Mitarbeiter setzt anstatt auf Vorbeugung, wird ebenso scheitern wie der Vater-Chef. Väter müssen sich entscheiden, ob sie diktatorisch, nachgiebig oder autoritativ sein wollen.

Autorität resultiert aus dem Verstehen der Kinder. Denn Kinder, die sich nicht verstanden fühlen, werden die elterliche Autorität nicht akzeptieren. Bei Trotz- und Wutanfällen des Kindes ist es hilfreich, emotional auf Distanz zu gehen. Selbstbeherrschung ist Trumpf, unnötige Kämpfe sind zu vermeiden. Ebenso wie im Büro sollten Sanktionen klar ausgesprochen und im Fall des Eintretens auch konsequent durchgeführt werden. Der Erwachsene soll die Initiative behalten und die Lage stark, aber sensibel beherrschen. Die Erfahrungen und Fehler der Kinder sind ein Reservoir an Fallstudien, die sich für ihre Erziehung eignen.

Die richtigen Methoden und Techniken sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Disziplin. Nicht Nörgelei, Bestechung, Verachtung, fromme Wünsche, Bitten und Betteln sind der Weg, sondern vernünftige Maßnahmen, wie zum Beispiel ruhige Wiederholungen und die Erklärung des Nutzens von geändertem Verhalten. Konsequenzen von Fehlverhalten sollten in einem Zusammenhang mit der Ursache stehen. Abschreckung, nicht Rache, ist das Ziel von Strafe.

In Zeiten von Teamarbeit und flachen Hierarchien hat das Verhandeln eine zentrale Funktion, auch in der Erziehungsarbeit. Verhandeln setzt voraus, die Motive des Verhandlungspartners zu kennen und die eigenen zu erklären. Auch um Gefühle nicht zu verletzen, steht Sachlichkeit im Vordergrund, nicht die Person. Solches Vorgehen lässt das Kind die Fähigkeit zur Problemlösung üben. Daher ist Verhandlungsbereitschaft zu belohnen.

Vertrauen und Verlässlichkeit unterstützen Verhandlungen. Unehrlichkeit, wie zum Beispiel leere Versprechungen, geschönte Wahrheiten oder vertuschte Missetaten, untergräbt Vertrauen. Daher ist auf moralische und intellektuelle Ehrlichkeit zu achten, bei sich selbst anfangen.

Wie im Unternehmen prägen Rivalität und Eifersucht das Familienleben, gerade auch unter Geschwistern und besonders in Zeiten der „Expansion“. Die Lösung liegt in der kontinuierlichen „Wartung und Pflege“ der bestehenden Beziehungen und in der Ausweitung des Teamdenkens. Information und Mitsprache sind der Schlüssel zum Erfolg – im Büro- wie im Familienteam. Auch die Familienidentität mit ihren Traditionen und gemeinsamen Aufgaben gehört dazu. Kinder sollen Aufgaben gemeinsam erledigen, sich gegenseitig helfen und ihre Konflikte selber lösen. Den Eltern kommt die Rolle zu, sich gegenüber den Kindern unparteiisch und gerecht zu verhalten. Humor, Kreativität und Spaß sind das Öl im Getriebe des Alltags.

Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie ändern können und müssen. – Konsequenzen sollten für Ihr Kind nicht unwichtig sein und in einem Zusammenhang mit der Ursache stehen. – Verhandeln ist eine Grundform, Gewünschtes von anderen Leuten zu bekommen. Es ist wechselseitige Kommunikation mit dem Ziel, eine Übereinkunft zu erreichen, wenn man mit der anderen Seite sowohl gemeinsame als auch gegensätzliche Interessen hat. – Ein simpler Spaß kann die härtesten Fronten aufweichen.

Kapitel 8: Wenn Mann zwei Berufe hat

Viele Väter, die auch gut im Beruf sein wollen, sind gezwungen, Zeit für die Arbeit gegen Zeit für die Lieben einzutauschen. Muss das typische Dilemma der Doppelbelastung zwangsläufig zum Burn-out führen? Die Lösung heißt „Co-opetition“: Dabei geht es vor allem darum, rein gedanklich Büro und Familie zu „freundlichen Konkurrenten“ werden zu lassen, die sich hier und da gegenseitig bereichern. Auf der Grundlage einer überprüften und veränderten Einstellung können Karriere-Väter so mehr aus ihrem Handeln machen. Die sieben Leitfragen zur Einstellungsüberprüfung:

- 1) Kann ich alles haben? – Beruflicher Ehrgeiz oder Hobbys sind eventuell zu begrenzen.
- 2) Bin ich auf der richtigen Leiter? – Ein ungeliebter Beruf ist gegebenenfalls aufzugeben. Ein geliebter, aber Zeit- und Kräfte zehrender Beruf ist vielleicht umbaufähig.
- 3) Wie viel kostet Geld? – Hier ist an den menschlichen Preis des Geldes zu denken. Denn Geld ist kein Ersatz für Zuwendung und Liebe.
- 4) Warum mache ich so viele Überstunden? – Kann man den Job, der einem die Kinder nimmt, wirklich lieben? Das ganze Ich sollte nicht nur auf die

Karte Karriere gesetzt werden, schon gar nicht im Zeitalter der Umstrukturierungen und Verschlinkungen.

- 5) Wie viel kostet die Familie? – Zeit mit der Familie kostet Opfer. Jobs mit einem hohen Grad an Selbstbestimmung sind familienfreundlicher.
- 6) Wie viele Personen bin ich? – Der Versuch, ein Doppel- oder Dreifachleben zu führen, muss scheitern. Das eine ganzheitliche Leben verbindet Beruf und Familie und die dabei relevanten Grundfertigkeiten.
- 7) Wer braucht mich gerade am meisten? – Bei jeder Minute länger im Büro ist zu fragen, ob diese Zeit nicht profitabler mit dem Nachwuchs verbracht werden könnte.

Die meisten familienfreundlichen Arbeitszeiten sind immer noch auf Frauen zugeschnitten. Daher kann es für einen Karriere-Vater ein kühner Schritt sein, den Job-Umbau in der Firma anzusprechen. Doch immerhin ermöglicht die heutige Technologie überhaupt erst andere Formen der Zusammenarbeit. Die „Vaterpolitik“ und die „Mutterpolitik“ des Unternehmens sind zu erkunden. Vielleicht finden sich andere Väter für eine gemeinsame Lobby. Dabei sollte das Problem nicht als eines zwischen Chef und Angestellten dargestellt werden, sondern als logistisches Problem.

Im Beruf ist Zeit Geld, aber in der Familie ist Zeit mehr wert als Geld. Denn die Probleme eines Dreijährigen warten nicht, bis er zehn ist. Familienarbeit ist nicht aufschiebbar. Die Herausforderung in puncto Zeitmanagement besteht darin, die eigene Kapazität für das Aufnehmen, Bearbeiten und Beantworten von Informationen besser auszunutzen. Dabei ist im Büro vor allem Folgendes zu beachten:

- Technische Hilfsmittel sind mit Augenmaß zu nutzen. Technik soll dienen, nicht Herr sein.
- Output ist in der Regel wichtiger als Input.
- Wer schnell und gut arbeitet, hat auch das Recht auf ein Privatleben. Der seelische Ausgleich durch die Kinder wird die berufliche Effizienz eher noch steigern.

Zu Hause gelten vor allem diese Maßstäbe:

- Keine durchorganisierten, zeitlich gedrängten Programme mit den Kindern!
- Da sein und dabei sein ist alles, um die familiären Beziehungen gesund zu halten.
- Die kleinen Alltagswunder sehen.
- Gelassenheit – der innere Manager ist beiseite zu legen.

Zu einem integrierten Zeitmanagement gehören auch die Beziehungspflege zu dem Partner und die Arbeit am eigenen wie am gemeinsamen Lebensplan. Es gilt, die Lebensprioritäten regelmäßig zu überdenken und sie gegebenenfalls zu korrigieren. Daran schließt sich die fokussierte Umsetzung: Nur den Dingen mit hoher Priorität sind Zeiteinseln einzuräumen.

Kinder brauchen das Gefühl der Geborgenheit. Daher sollten Reisen mit längerer Abwesenheit auf ein Minimum beschränkt werden. Im Sinne der Verlässlichkeit brauchen Kinder eine Erklärung, warum die Reise ansteht, wo sie hingehet und dass und wann die Reise zu Ende sein wird. Beim Wegfahren ist eine richtige Verabschiedung und bei der Rückkehr die Wiedersehensfreude wichtig. Eine gute Art, die Kinder am beruflichen Leben zu beteiligen, ist, sie gelegentlich mit ins Büro zu nehmen.

Der Konflikt zwischen Beruf und Familie wird nie ganz eliminiert werden können. Aber Karriere-Väter können erreichen, dass er sich in Grenzen hält. Denn je mehr die Vater-Fertigkeiten trainiert werden, desto besser werden die beruflichen Fertigkeiten. Vatersein ist ähnlich wie eine Firma führen – nur schwieriger. Einfühlungsvermögen, Kreativität, Krisenmanagement, Effizienz, Verhandlungsgeschick, Autorität, Toleranz, Teamarbeit und Führung – alles Kompetenzen und Eigenschaften, die durch die Beziehung zu Kindern geschult und verfeinert werden. Größere Produktivität, soziale Kompetenz und innere Stabilität sind das Ergebnis.

Den Lebensstil zu ändern befreit einen dazu, das zu tun, was man will, und nicht mehr nur das, was man muss.

John Sites Jr.

Work-Life-Balance.

Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen

Von Manfred Cassens
dtv - 201 Seiten (2003)
ISBN: 3-423-50872-8

Executive Summary

Mehr Erfolg durch Ganzheitlichkeit

Globalisierung, die gewachsene Bedeutung des Shareholder Value und der Einsatz von technischen Innovationen in den Unternehmen erhöhen die Spannung zwischen Privat- und Berufsleben. Qualität, Effizienz und Rationalität bestimmen den individuellen, meist ökonomisch definierten Erfolg. Brüche im Leben wie Arbeitsplatz-, Berufs- oder Ortswechsel führen immer häufiger zu Lebenskrisen. Stress kann zur andauernden Überlastung führen und seinen Tribut in Form von psychischen und körperlichen Erkrankungen fordern.

Eine ganzheitliche, auf die psychischen und physischen Bedürfnisse des Menschen ausgerichtete Lebensführung kann einer Krise des Geistes und des Körpers entgegenwirken. Die Krise kann positiv bekämpft werden, sodass am Ende die Leistungsfähigkeit sogar gestiegen ist.

Work-Life-Balance bedeutet eine harmonische, ausbalancierte Vernetzung der Spannungsfelder Arbeit, Familie/Freunde/feste soziale Bindungen, Gesundheit, Anerkennung und Religion/Philosophie/Ideologie.

Work-Life-Balance legt großes Gewicht auf die Prävention, bei der eine ausgewogene Ernährung und ein Gesundheitstraining im Mittelpunkt stehen. Das Buch „Work-Life-Balance“ bietet Anregungen zur Bewältigung und Prävention von Krisen, die durch das Berufsleben ausgelöst werden. Psychische und physische Zusammenhänge werden angerissen, Lösungen insbesondere auf der Ebene der Ernährung und des Sports in Ansätzen geboten. Darüber hinaus bieten die Autoren einen Diskussionsbeitrag zum Thema ganzheitliche

Unternehmensorganisation an. Die Möglichkeiten für die Integration des Work-Life-Balance-Ansatzes in die Abläufe des Unternehmens werden skizziert.

Über den Autor

Manfred Cassens und sein Team „Ifinger Experiences“ beraten Unternehmen und Führungskräfte bei der Umsetzung von Work-Life-Balance. Mitgearbeitet an dem Buch haben Rolf Dollase, selbstständiger Unternehmensberater, und Ingo Eikermann, Referent für Wirtschaftsrecht, Coach, Dozent und Consultant.

Über das Buch

Das Problem

Qualität, Effizienz und Rationalität sind ausschlaggebend für den individuellen Erfolg, der primär an einem höheren Einkommen gemessen wird. Allerdings häufen sich die Brüche im Leben wie Karriereknick, Orts- und Arbeitgeberwechsel. Lebenskrisen treten deshalb immer häufiger auf.

Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter in einer durch Stress und Angst dominierten Zeit Leben und Arbeit in Einklang bringen? Wie können sie ihre Belastungsfähigkeit erhöhen, ihre Gesundheit bis ins hohe Alter trotz steigender Belastung durch Stress erhalten?

Das Thema

Das Buch bietet einen Weg an, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden und zu halten, um die steigende Aufgabenlast erfolgreich zu bewältigen und Zivilisationskrankheiten zu vermeiden.

1. Was ist Work-Life-Balance?

Work-Life-Balance ist ein Weg, Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Die einzelnen Faktoren, die auf den Menschen einwirken, werden nicht isoliert betrachtet, sondern in ihrer Interdependenz. Die für den Erfolg unerlässliche Ganzheitlichkeit ist dann gewährleistet, wenn sich die

wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnisse der einzelnen Komponenten in ihren Funktionen gegenseitig durchdringen.

Das Work-Life-Balance-Pentagramm zeigt ein Beziehungsgeflecht auf, in dem keine Komponente isoliert von den anderen ist, sondern alle mit allen interdependent sind. Es symbolisiert also einen ganzheitlichen Ansatz. Jede Schwächung einer einzelnen Komponente oder Beziehung führt zu einer Dysbalance des Gesamtsystems, dessen Leistungsfähigkeit abnimmt.

Die wichtigsten Kräfte des Spannungsfeldes, des Work-Life-Balance-Pentagramms, sind:

- **Das Berufsleben:** Der Beruf muss unbedingt zum Erreichen des Balance-Zustands in einer Branche, einem Unternehmen und einem beruflich-sozialen Umfeld ausgeführt werden, in dem das Arbeiten (meistens) Freude bereitet und eine Identifikation mit dem Produkt oder der Dienstleistung möglich ist. Stimmen müssen auch monetäre Aspekte wie Wohlstand, Vermögen und Altersversorgung.
- **Die Familie/Freunde/feste soziale Bindungen:** Eine positiv gelebte Lebensgemeinschaft ist wichtig, um in innerer und äußerer Harmonie und Balance leben zu können. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist Authentizität.
- **Die Gesundheit:** Gute Gesundheit, gefördert und gepflegt durch die richtige Ernährung, durch Entspannung, Erholung und Fitness, ist eine der zentralen Komponenten des Arbeits- und Privatlebens in Balance.
- **Das Streben nach Anerkennung:** Das Erreichen der selbst und fremd gesetzten Ziele muss durch die eigene Person, aber auch durch das soziale Umfeld maßvoll honoriert werden.
- **Die Religion/Philosophie/Ideologie:** Menschen sind in einem bestimmten kulturellen Kontext erzogen und damit bestimmten Wertvorstellungen unterworfen. Wichtig ist vor allem, bewusst positiv und dankbar mit dem Diesseits umzugehen und einen positiven Erwartungshorizont für das Jenseits zu entwickeln; bereits das ständige Aktualisieren eines Testaments belegt Weitsichtigkeit über das Thema Tod.

Identifikation mit dem Beruf und ökonomische Grundlage sind unbedingte Voraussetzung, um den Zustand von Balance zu erreichen.

Gesundheit reflexiv und bewusst – so weit es geht – zu erleben, ist eine zentrale Komponente des Work-Life-Balance-Verständnisses.

2. Wie wirken die fünf Komponenten des Work-Life-Balance-Pentagramms zusammen?

Berufsleben und Anerkennung: Anerkennung löst in der Psyche eine positive Resonanz aus, Gefühle von Stolz und Befriedigung entstehen und motivieren zu weiteren Anstrengungen. Entscheidend ist dabei, das richtige Maß bei der Anerkennung zu finden. Das ist der Fall, wenn sie in engem zeitlichen Zusammenhang mit der erbrachten Leistung steht.

Berufsleben und Gesundheit: Eine dauernde Überlastung, ausgelöst beispielsweise durch Stress am Arbeitsplatz, belastet die körperliche Konstitution.

Berufsleben und Familie/Freunde/feste soziale Bindungen: Krisen im privaten Leben wirken in die Arbeitswelt hinein. Deshalb muss daran gearbeitet werden, im privaten Leben ausgeglichene Verhältnisse zu haben. Umgekehrt gilt dies ebenso. Das Familienleben kann nur ausgeglichen, erfolgreich und erfreulich verlaufen, wenn keine Störungen von der Berufswelt hineingetragen werden.

Berufsleben und Religion/Philosophie/Ideologie: Der kulturelle, religiöse, ideologische und geschichtliche Kontext prägt den Menschen und definiert damit Überzeugungen und Verhaltensweisen. Auf Grundlage dieser Zusammenhänge wird kommuniziert. Solange es hier keine Störungen gibt, profitiert das Berufsleben davon.

Gesundheit und Anerkennung: Ein bewusstes, gesundheitsorientiertes Leben in der Gesellschaft ist erstrebenswert. Die Werbung für Nahrungsmittel, Wellness-Produkte etc. belegt, dass ein gesundes, ausgeglichenes, sportliches Leben als allgemein wünschenswert akzeptiert ist. Durch die Akzeptanz dieser allgemein geteilten Meinung wird Anerkennung geerntet.

Gesundheit und Familie/Freunde/feste soziale Bindungen: Ein guter Gesundheitszustand erleichtert die ausgewogene Gestaltung sozialer Bindungen. Denn ein schlechter Gesundheitszustand absorbiert Gedanken, Zeit und Energie, die beim Aufbau und bei der Pflege sozialer Bindungen aufgebracht werden müssen. Der Rückhalt, die Kraft, die Geborgenheit, die Anerkennung, die erlebte Zuwendung aus Familie und Freundschaften sind sprichwörtlich und wirken in alle Beziehungen im Work-Life-Balance-Pentagramm hinein.

Gesundheit und Religion/Philosophie/Ideologie: Jedes Individuum braucht eine geistige/seeleische Heimat, das heißt einen Erklärungsansatz für die Welt und für ein ausgewogenes und erfülltes Leben. Gesundheit ist ein Bestandteil des kollektiven Selbstverständnisses.

Neben psychologischen und sozialen stehen auch körperliche und geistige Aspekte in einem ganzheitlichen Beziehungsgeflecht zueinander. Zustand der Ganzheitlichkeit ist erst dann gewährleistet, wenn nicht nur wechselseitige Abhängigkeitsverhältnisse der einzelnen Komponenten voneinander gegeben sind, sondern wenn sie sich in ihren Funktionen gegenseitig durchdringen.

Familie/Freunde/feste soziale Bindungen und Anerkennung: Jede Leistung, jede Zielerreichung wird durch Anerkennung wertvoller. Die Familie wie das berufliche Umfeld sind der Rahmen, in dem wir Ziele erreichen wollen. Für die Psychohygiene ist die eigene Anerkennung wie die durch andere unverzichtbar.

Familie/Freunde/feste soziale Bindungen und Religion/Philosophie/Ideologie: Religion, Philosophie und Ideologie prägen die Vorstellung für die Ausgestaltung sozialer Bindungen. Die Gesellschaft entwickelt Normen für das Zusammenleben.

Anerkennung und Religion/Philosophie/Ideologie: Die Religion, die Philosophie und die Ideologie sind Quellen von Werten, denen der Mensch zu entsprechen sucht. Je stärker die Werte der individuellen Lebensweise entsprechen, umso größer ist die Akzeptanz und Anerkennung. Eine Außenseiterposition führt dagegen häufig zu negativem Stress.

3. Warum Work-Life-Balance?

Die steigenden Anforderungen der Arbeits- und Privatwelt können psychische und physische Beschwerden auslösen. Die Gefahr ist vor allem groß, wenn eine psychische Überbelastung besteht. Einer der am häufigsten wirkenden Krankheitsauslöser ist Stress. Es gibt zwei Arten von Stress:

- **Eustress:** Er ist die positive Variante von Stress. Durch das Gefühl, eine Stresssituation gut bewältigt zu haben, entsteht eine positive Motivation, und das Selbstvertrauen wird gestärkt, die Motivation wächst. Das Problem: Die Grenze zwischen Eustress und dem negativen Distress ist fließend und subjektiv nicht ohne weiteres erkennbar. Das Nicht-Erkennen der Grenze kann zum Burn-out führen.
- **Distress:** Die negative Form von Stress entsteht durch eine ungenügende Adaption des Körpers an Belastungen oder infolge einer Diskrepanz zwischen Anforderungen und subjektivem Bewältigungsverhalten. Eine hohe

Be- oder sogar Überbelastung wird vom Betroffenen als Bedrohung empfunden.

Distress ist unausweichlich und somit fester Bestandteil unseres Tagesablaufes wie Eustress.

Stress wird durch Stressoren (Umweltreize) wie Schmerz, Kälte, Sauerstoffmangel, seelische Belastungen oder eine dauernde Überforderung ausgelöst. Bei lang andauernden oder häufig kurz aufeinander folgenden Stresssituationen passt sich der Organismus den Stresssituationen an, um gegen den Stressor widerstandsfähiger zu werden. Ein solcher Anpassungsprozess (das allgemeine Anpassungssyndrom) kann (temporäre) physische Veränderungen des Organismus bis hin zu deren Schädigung auslösen. Zum Beispiel kann sich die Nebenniere vergrößern, weil dort diejenigen Stoffe produziert werden, die zu erhöhtem Blutdruck führen.

Keiner der beiden Formen von Stress kann sich der Mensch entziehen. Entscheidend für die Abwehr der dauerhaften Wirkungen von Stress ist die Selbstreflexion und -urteilsfähigkeit, um frühzeitig auf Warnsignale reagieren zu können.

Mögliche Folgen dauernder Überlastung: Viele körperliche Erkrankungen haben psychische Ursachen. Stress ist häufig ihr Auslöser. Dauernde Überlastung kann zu psychosomatischen Störungen wie Schlaf-, Ess- oder Sexualstörungen führen. Auch psychische Erkrankungen können die Folge sein: affektive Psychosen (Depression und Manie), Aggression, Burn-out (Zustand emotionaler Erschöpfung, verminderter Leistungsfähigkeit und eventueller Depersonalisierung auf Grund einer Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität) und chronisches Müdigkeitssyndrom (ein Verwandter des Burn-out). Auf der physischen Ebene kann es zu Erkrankungen wie Herzinfarkt, Schlaganfall und Schädigungen des Haltungs- und Bewegungsapparates kommen.

Stress allein bewirkt nicht schwerwiegende physische Krankheiten, aber er wird als wesentlicher Risikofaktor von psychischen Krankheiten im Zusammenwirken mit anderen Ursachen gefährlich.

Schlafstörungen: Der Schlaf hat eine zentrale Bedeutung im Tagesablauf und ist elementar für die Ausgestaltung der Work-Life-Balance. Der Schlaf engt die Zeit ein, die für die fünf zentralen Elemente Familie, Gesundheit, Berufsleben, Religion und Anerkennung zur Verfügung steht. Im Gegenzug dient aber der Schlaf der natürlichen Regeneration, sodass eine Wechselwirkung zu eben diesen fünf Lebensbereichen besteht. Ein Drittel des Tages sollte für die Regeneration aufgebracht werden.

Wird diese Zeit gestört, reagiert der Organismus unter anderem durch eine geänderte Hormonausscheidung, vor allem des Melatonins. Melatonin steuert viele Prozesse wie den Energiestoffwechsel im Alterungsprozess. Darüber hinaus ist der Schlaf unverzichtbar für die Erholung des Bewegungsapparats (beispielsweise der Bandscheibe). Und schließlich finden während des Schlafs physiologische und psychologische Verarbeitungsprozesse statt. Stressoren lösen Schlafstörungen aus.

Tipp: Bauen Sie Phasen mit Bewegung in den Tagesablauf ein. Bewegung hilft, Stress zu verarbeiten und für Müdigkeit zu sorgen. Ungünstig für einen erholsamen Schlaf ist eine schwere und fettreiche Ernährung am Abend. Rauchen und Alkohol können ebenfalls Schlaflosigkeit auslösen.

4. Wie kann Work-Life-Balance die psychische und physische Disposition verändern?

Die fünf Elemente des Work-Life-Balance-Petagramms, Berufsleben, Familie/Freunde/feste Beziehungen, Gesundheit, Anerkennung und Religion/Philosophie/Ideologie, bestimmen die psychische Disposition des Einzelnen wie der Gruppe. Sie sind interdependent. Jede Schwächung einer einzelnen Komponente oder Beziehung führt zu einem Ungleichgewicht des Gesamtsystems, dessen Leistungsfähigkeit deshalb abnimmt. Durch den Work-Life-Balance-Ansatz werden die fünf Elemente ins Gleichgewicht gebracht, Harmonie entsteht.

Die Gewichtung der einzelnen Elemente beträgt nicht jeweils 20 Prozent, sondern hängt von den individuellen, sich verändernden Anforderungen ab. Entscheidend ist, die Work-Life-Balance immer wieder anzustreben und Ungleichgewichte allenfalls für kürzere Zeiträume und im Bewusstsein ihrer problematischen Wirkung für das Gesamtsystem zu akzeptieren.

Die Vielzahl positiver Impulse aus der Vielzahl regelmäßig zur Zielerreichung unternommener Schritte führt erfahrungsgemäß zu einer starken Dynamik des angestoßenen Veränderungsprozesses und wirkt sich generell stabilisierend auf die psychische Befindlichkeit aus.

5. Übungen und Praktiken des Work-Life-Balance

Die Übungen und Praktiken tragen zu einer ausgewogenen psychischen Disposition bei. So steigen die Ausgeglichenheit, die Ruhe, die Gelassenheit, die Kraft und die Lebensfreude. Sie sollten in den Tagesablauf als ein dauerhaft sinnvoller Prozess integriert werden.

Der formale Ansatz

1. Schritt: Ausgangspunkt ist das Aufstellen einer Bilanz des Lebens. So wird man sich darüber klar, an welchen Stellen schwächende Einflüsse oder Dysbalancen bestehen. Arbeitshilfe ist das Work-Life-Balance-Pentagramm. Zu jedem Eckpunkt wird die Überlegung angestellt, ob die eigenen Beziehungen zu Ideen, Personen, Tätigkeiten und Sachen im Gleichgewicht sind. Die Dysbalancen werden aufgelistet.

Entscheidend ist es, Work-Life-Balance immer wieder anzustreben und Dysbalancen allenfalls für kürzere Zeiträume und im Bewusstsein ihrer Problematik für das Gesamtsystem zu akzeptieren.

2. Schritt: Für jede der aufgelisteten Dysbalancen soll ein mittel- bis langfristiges Ziel formuliert werden. Folgende Kriterien müssen erfüllt sein:

- Das Ziel muss anspruchsvoll und von grundlegender Bedeutung sein.
- Ein Ziel, das diese Eigenschaft nicht hat, kann ein Zwischenziel sein.
- Die Zeit bis zur Erreichung des Ziels sollte mindestens ein Dreivierteljahr betragen.
- Längerfristige Ziele rechtfertigen einen erhöhten Aufwand an Zeit als kurzfristige Ziele.
- Das Ziel muss aus eigener Kraft initiiert und erreichbar sein.
- Das Ziel muss positiv formuliert sein.
- Das Ziel sollte sich in Zwischenziele unterteilen lassen.
- Die Zielerreichung muss eindeutig überprüfbar sein.
- Es sollten nicht mehr als zehn Ziele sein.

3. Schritt: Zu jedem Ziel ist wöchentlich festzulegen, welche Einzelschritte in der laufenden Woche unternommen und inwieweit die der Woche zuvor erreicht worden sind.

4. Schritt: Etwa jedes halbe Jahr sind die mittel- bis langfristigen Ziele auf ihre Gültigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

Empfohlene Übungstechniken

- **Entspannung:** Schlafen ist die einfachste und natürlichste Art, sich zu regenerieren und Harmonie in Körper, Geist und Seele wieder herzustellen.

1. Tipp: Früh und leicht zu Abend essen und nicht gleich danach ins Bett gehen. Frische und kühle Luft im Schlafzimmer. Möglichst einen ruhigen Raum zum Schlafen auswählen, also auch kein Fernsehen. Ausreichende regelmäßige Bewegung sorgt für körperliche Müdigkeit. Entspannungstechniken einsetzen. Vor dem Schlafengehen keine aufwühlenden Texte lesen oder Sendungen ansehen. Keinen Alkohol trinken, um sich zum Schlafen zu betäuben. Ebenfalls hilfreich sind Autogenes Training, Yoga, die Fünf Tibeter, Qigong, die Progressive Muskelrelaxation nach Jacobson (gezieltes Anspannen von Muskelgruppen und dem folgenden plötzlichen Lösen der Anspannung), Sauna, Meditation, Beten, Musizieren.

2. Tipp: Es sollten feste Zeiten für die Übungen festgelegt werden. Günstig ist die Zeit nach dem Aufstehen und vor dem Schlafengehen. Während akuter Erkrankungen sollte pausiert werden.

Sport hat präventiven Charakter, fördert und stabilisiert Physis und Psyche.

- **Sport:** Viele körperliche Aktivitäten werden oft als zusätzliche Belastung gesehen, die Körper und Geist unterstützen. Sport ist allerdings nur dann effektiv, wenn er freiwillig ausgeübt wird. Deshalb muss die ausgeübte Sportart Spaß machen. Geeignete Work-Life-Balance-Sportarten sind Jogging, Langlauf, Inline-Skaten, Schwimmen, Aquagymnastik und Aquajogging, Radfahren und Wandern.

Tipp: Mit sich selbst einen Vertrag schließen, der zu den Unterlagen gelegt wird. In diesen Vertrag kommt alles, was erwünscht und erreichbar ist, wenn man konsequent bleibt. Vor Vertragsabschluss sollte zunächst eine Probephase stehen, in der bewusst gelebte Körperlichkeit über einen längeren Zeitraum im Alltag integriert worden ist.

- **Ernährungstraining:** Essen und Trinken dienen dem Stoffwechsel und bewirken alle biochemischen Vorgänge im Körper. Sie sollten aber auch zu Momenten werden, auf die man sich freut. Mit der richtigen Ernährung wird etwas für die Gesundheit getan – ohne übermäßige Anstrengung. Bei einer gesunden Ernährung sollten rotes Fleisch (Wildbret, Rind, Lamm) und Schweinefleisch nur zwei bis maximal drei Mal im Monat gegessen

werden. Streich- und Kochfette sowie Süßigkeiten sollten 40 Gramm am Tag nicht überschreiten. Helles Fleisch wie Hühnchen und Seefisch sollten zwei bis drei Mal die Woche auf den Tisch, tierische Produkte wie Joghurt, Käse, Wurst oder Eier zwei bis drei Mal in der Woche. Obst und Gemüse sollten täglich gegessen werden ebenso wie Getreidewaren, Reis und Kartoffeln.

Die Werbung für Nahrungsmittel, Wellnessprodukte etc. belegt, dass ein gesundes, ausgeglichenes, sportliches Leben eine gesellschaftliche Kon-sensation darstellt.

1. Tipp: Am besten sollten täglich mindestens 200 Gramm Obst verzehrt werden, also beispielsweise eine Banane und ein Apfel oder zwei Kiwis und eine Orange.
2. Tipp: Gründlich essen, langsam kauen und trinken. Keine schweren Speisen am Abend. Mehrere kleine Mahlzeiten am Tag. Kein Überessen, auch nicht bei Heißhunger. Weniger gesättigte tierische Fette. Weniger rotes Fleisch, Vollmilchprodukte, Gebratenes und Frittiertes. Viel Obst essen. Auf ausreichend Ballaststoffe achten. Fisch statt Fleisch. Mindestens zwei Liter Flüssigkeit am Tag. Geringe Mengen Alkohol.

6. Welchen Beitrag kann Work-Life-Balance in Unternehmen leisten?

Die Rahmenbedingungen für betriebliches Management und Organisationsentwicklung haben sich vollkommenen geändert. Die neuen Bedingungen sind gekennzeichnet durch abnehmende ökonomische, ökologische und soziale Ressourcen. Deshalb müssen Unternehmen vor allem zwei Aufgaben meistern: den Normalbetrieb aufrechterhalten, und das Unternehmen auf die Zukunft hin ausgerichtet umstrukturieren. Nachhaltiges Wirtschaften im Sinne von Work-Life-Balance berücksichtigt unter anderem die langfristige ökonomische Leistungsfähigkeit unter Erhaltung der Produktiv-, Sozial- und Humanpotenziale, Wertschöpfung und gerechte Verteilung, Bedürfnisorientierung und mögliche Übernahme lokaler, regionaler und globaler Verantwortung.

Soziales Handeln im Sinne von Work-Life-Balance bedeutet, dass die Organisation die Rahmenbedingungen stellt, unter denen Wohlstand, soziale Gerechtigkeit und (Alters-) Sicherheit sowie Ausbildung/Bildung der Kompetenzen der Mitarbeiter gewährleistet sind. Vorgesetzten und Mitarbeitern

gegenüber sozial kompetent zu handeln bedeutet, Work-Life-Balance ins Arbeitsleben zu übertragen. Dazu gehören Kooperationsfähigkeit, Sensibilität, Kontaktfähigkeit, Integrationsfähigkeit sowie Selbstkontrolle und Selbstreflexion.

Tipp: Simulationsspiele sind hervorragend geeignet, verschiedene Kompetenzbereiche, wie analytische, konzeptionelle, kombinatorische Kompetenz, Effizienz-, Entscheidungs- und Kontrollkompetenz, zu trainieren.

Grundsätzlich gilt im Sinne der Ganzheitlichkeit des nachhaltigen Wirtschaftens, dass die Verantwortung des Handelns im Jetzt Auswirkungen für die kommenden Generationen hat und das Unternehmen in globaler Verantwortung handelt.

Ökologisches Handeln ist ebenfalls eine Komponente des nachhaltigen Wirtschaftens und damit von Work-Life-Balance. Kriterien für einen ökologisch-nachhaltigen Umgang mit der Umwelt können schonender Umgang mit Ressourcen, minimierende Umweltbelastung beim Produktionsvorgang, verantwortungsbewusster Umgang mit dem Ökosystem sowie Minimierung der Risiken für Menschen und Umwelt sein. Grundsätzlich gilt im Sinne der Ganzheitlichkeit des nachhaltigen Wirtschaftens, dass die Verantwortung des Handelns im Jetzt Auswirkungen für die kommenden Generationen hat und dies vom Unternehmen berücksichtigt werden muss.

Im zentralen Bereich der Organisationsentwicklung sollte Work-Life-Balance dazu führen, dass die Organisation Wert schöpfend funktioniert und die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder befriedigt. Dafür ist Personalentwicklung ein dynamisches Instrument, denn sie bietet die Möglichkeit, Maßnahmen für eine Verhaltensmodifikation zu entwickeln. Dies soll sich nicht allein auf die motorischen oder kognitiven Fähigkeiten erstrecken, sondern auch emotionale, motivationale oder soziale Kompetenzen einschließen. Bei der Erstellung von Entwicklungsprogrammen auf der Grundlage von Work-Life-Balance im Sinne von Nachhaltigkeit sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Die zu überarbeitenden Lernziele des Unternehmens müssen allgemein umsetzbare Aspekte von Work-Life-Balance beinhalten, die sich in der Unternehmensphilosophie wiederfinden. Schwierigkeiten könnten entstehen, alle Unternehmensmitarbeiter auf freiwilliger Basis von den Vorzügen von Work-Life-Balance zu überzeugen. Dabei ist es wichtig, dass Work-Life-Balance als Bereicherung und nicht als Zwang empfunden wird.

- Aus den Lernzielen heraus sollten Kriterien zur Überprüfung des Lernerfolges entwickelt werden.
- Es soll ein Lernprogramm entwickelt werden, das sich an den Lernzielen orientiert; dabei können unter anderem finanzielle Anreize eingesetzt werden.
- Der Lernerfolg sollte anhand von Fragebögen in einem angemessenen Zeitraum (innerhalb von ein oder zwei Jahren) überprüft werden.

Die sieben Wege zur Effektivität

Von Stephen R. Covey

Übersetzt von Angela Roethe

Heyne - 285 Seiten (2004)

ISBN: 3-453-18091-7 (libri: 3-453-09174-4)

Titel der Originalausgabe (1990): *The Seven Habits of Highly Effective People*

Executive Summary

Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens

Das eigene Leben grundlegend zu verändern – diese Kraft haben nur wenige Bücher. Stephen R. Coveys „Die sieben Wege zur Effektivität“ (im amerikanischen Original „The Seven Habits of Highly Effective People“) hat diese Substanz. Es hebt sich deutlich von der Masse der amerikanischen Erfolgsliteratur ab, die häufig nur mentales Fast-Food anbietet und den erhofften nachhaltigen Effekt auf die Lebensführung vermissen lässt. In dieser Neuauflage des erstmals im Jahre 1989 erschienenen Bestsellers nährt der Autor den Leser mit gehaltvoller Kost, die in Ruhe verdaut werden will.

„Die sieben Wege“ sind ein komplexes System. Doch die Mühe, sich darauf einzulassen, lohnt sich. Am Ende hat der Leser nicht nur Zugang zur Sehnsucht seiner Seele, sondern kennt auch die Wege zu deren Erfüllung in Beruf und Privatleben. Patentlösungen und Abkürzungen des Weges sind des Autors Sache nicht. Er ermutigt dazu, das Leben aus ungewohnten Perspektiven zu betrachten und persönliche Antworten auf die Frage nach dem Sinn des Lebens zu finden.

Viele Selbstmanagement-Programme funktionieren nicht, weil sie mit den Werten und Zielen der Anwender nicht zusammenpassen. In diesem Ratgeber lernt der Leser, sein Wesen und sein Handeln in Übereinstimmung zu bringen. Es geht nicht darum, Zeit für drängende Termine zu finden, sondern Raum für die wirklichen Lebensaufgaben zu nutzen. Techniken, um diese zu erkennen und im Alltag umzusetzen, sind kreatives Schreiben, Selbstbeobachtung, Fragen zur Selbsterkenntnis und aktive Imagination. In Konzept,

Praxisbeispielen und Übungsaufgaben lässt der Autor sein profundes Wissen aus seinen Tätigkeiten als Dozent, Therapeut und Unternehmensberater einfließen.

Die vorherrschende gesellschaftliche und individuelle Einstellung ist, stets den schnellen Erfolg und den Weg des geringsten Widerstandes zu suchen. Dieser Angewohnheit stellt Covey ein auf Dauer angelegtes, integriertes Modell entgegen. Das Buch entstammt zwar dem Genre der Managementliteratur, doch seine Lehren gelten in allen Bereichen. Ob Liebes- oder Geschäftsbeziehung – Covey geht es um Charakter, Substanz und langfristiges Denken. Sein Ansatz heißt: Wer Veränderungen erreichen will, muss bei sich selbst beginnen und sein Handeln in Übereinstimmung mit universell gültigen und unveränderlichen Lebensregeln bringen.

Das Programm ist für eine große Zahl von Lesern zur neuen Richtschnur ihres Lebens geworden. Die wegweisende Qualität ehrte im Jahr 2002 das amerikanische Wirtschaftsmagazin „Forbes“, indem es „Die sieben Wege“ zu den zehn einflussreichsten Managementbüchern zählte, die je geschrieben wurden.

Über den Autor

Dr. Stephen R. Covey ist Unternehmensberater, Therapeut und Bestseller-Autor. „The Seven Habits of Highly Effective People“ erschien erstmals im Jahre 1989, wurde seitdem in 38 Sprachen übersetzt und mehr als zwölf Millionen Mal verkauft. Weitere Veröffentlichungen sind unter anderem „Die effektive Führungspersönlichkeit“, „Management by Principles“ und „Der Weg zum Wesentlichen“. Der US-Amerikaner studierte in Harvard, promovierte an der Birmingham Young University und lehrte dort zwanzig Jahre lang Business Management. Er gründete das Covey Leadership Centre, dessen Vorsitzender er ist, sowie das gemeinnützige Institut für Principle Centered Leadership. Im Jahre 1996 kürte ihn das „Time Magazine“ zu einem der 25 einflussreichsten Menschen der Welt.

Über das Buch

Das Thema

Erfolg und innere Zufriedenheit lassen sich nicht mit positivem Denken und der Adaption von Verhaltenstechniken erreichen. Wirkliche Veränderungen entstehen nur, wenn man die Perspektive wechselt und neue Wege einschlägt.

Wer sein berufliches und privates Leben dauerhaft meistern will, muss zu seiner eigenen Lebensaufgabe finden und diese Stück für Stück umsetzen. Effektivität und Erfolg im beruflichen und privaten Bereich ist im Sinne Coveys ein Ergebnis der systematischen Arbeit am eigenen Charakter und an den eigenen Visionen.

Das Problem

In Wirtschaft und Privatleben wird viel gemanagt, aber wenig geführt, weil Richtung und Ziele zu kurzfristig bestimmt, Beziehungen nicht ausreichend gepflegt und unabdingbare Charaktereigenschaften nicht entwickelt werden. In sieben miteinander vernetzten Schritten können diese Defizite abgebaut und dauerhafter Erfolg geschaffen werden.

Teil 1: Paradigmen und Prinzipien

Von Innen nach Außen

Wir können nur dann große Veränderungen in unserem Leben erzielen, wenn wir aufhören, an den Blättern der Einstellungen und Verhaltensweisen zu zupfen, und die Arbeit an der Wurzel aufnehmen, an den Paradigmen, denen diese Einstellungen und Verhaltensweisen entspringen.

Henry Thoreau

Charakter-Ethik versus Image-Ethik

Bei der wissenschaftlichen Sichtung amerikanischer Erfolgsliteratur machte Covey eine bemerkenswerte Entdeckung. Er stellte fest, dass bis zum Ersten Weltkrieg Erfolg auf Charaktereigenschaften wie Integrität, Demut, Treue, Mäßigung, Mut, Gerechtigkeit, Geduld, Fleiß, Einfachheit und Bescheidenheit zurückgeführt wurde. Diese Sichtweise nennt er **Charakter-Ethik**. Sie beruht auf dem Gedanken, dass das Leben und die Effektivität von Menschen durch bestimmte Prinzipien bestimmt werden, die – ähnlich wie Naturgesetze – universale Gültigkeit besitzen. „Prinzipien sind wie Leuchttürme. Es sind Naturgesetze, die man nicht durchbrechen kann.“

Nach Ende des Ersten Weltkrieges schwenkte die Erfolgsliteratur auf ein neues Paradigma, eine neue Sichtweise um. Covey nennt sie **Image-Ethik**. Deren Denkmuster prägen bis heute das Leben in der westlichen Welt. Erfolg wird als Effekt des öffentlichen Eindrucks verstanden. Die Techniken waren – und sind – Machtstrategien, Kommunikationsfertigkeiten und positives Denken und zielen auf äußere Einstellungen und Verhaltensweisen. Man will

Zeit und Mühe sparen und dennoch die gewünschten Ergebnisse erzielen. Covey führt eine Vielzahl der Probleme im Geschäfts- und Privatleben auf individuelle Charakterschwäche und Imagedenken zurück. Er betont, dass sich weder im Geschäftsleben noch privat allein mit Techniken und Patentlösungen Qualität schaffen lässt.

Die sieben Wege - ein Überblick

Der erste, zweite und dritte Weg beinhalten Schritte zur Beherrschung des eigenen Ich von der Abhängigkeit (du sorgst für mich, du bist schuld etc.) zur Unabhängigkeit (ich entscheide). Erst müssen wir uns ändern, dann verändern sich auch die anderen.

Der vierte, fünfte und sechste Weg handeln von den Beziehungen zu anderen. Wer unabhängig ist, hat die charakterliche Grundlage, öffentliche Siege in Teamarbeit, Kooperation und Kommunikation zu erringen.

Der siebte Weg ist der Weg der Erneuerung des Selbst. Er umfasst alle vorausgegangenen Schritte und schafft eine aufwärts gerichtete Wachstums spirale.

Eine Definition von Effektivität

Die sieben Wege stehen in Einklang mit einem Gesetz, das Covey **P/PK-Gleichgewicht** nennt. Das Prinzip verdeutlicht Äsops Fabel von der goldenen Gans. In der Fabel entdeckt ein Bauer die Fähigkeit seiner Gans, goldene Eier zu legen. Jeden Tag eins. Nach anfänglicher Freude erfasst den Bauern Gier und Ungeduld. Er will nicht mehr jeden Tag auf das Ei warten und schlachtet die Gans in der Hoffnung, nun alle Eier auf einmal zu bekommen. Doch als er sie aufschneidet, ist sie leer. Er hat die Quelle seines Reichtums vernichtet.

Wahre Effektivität beinhaltet die Funktion von zwei Dingen: die Produktion (in dem Fall die goldenen Eier) und der Produzent bzw. die Produktionskapazität (die Gans). Effektivität beruht auf dem Gleichgewicht zwischen Produktion (P – die Eier) und Produktionskapazität (PK – die Gans).

PK in Organisationen

In manchen Organisationen wird viel vom Kunden geredet. Darüber werden diejenigen vernachlässigt, die mit dem Kunden zu tun haben – die Angestellten. Das PK-Gebot lautet: die Angestellten immer genau so behandeln, wie sie die besten Kunden behandeln sollen.

Man kann die Hand eines Menschen kaufen, aber nicht sein Herz. In seinem Herzen aber sitzen sein Enthusiasmus und seine Loyalität. Man kann

seinen Rücken kaufen, aber nicht sein Gehirn. Dort sitzen seine Kreativität, sein Einfallsreichtum und seine geistige Beweglichkeit.

Teil 2: Der private Sieg

Erster Weg: Pro-aktiv sein

Die Prinzipien der persönlichen Vision

Der Mensch hat die Fähigkeit, sich und sein Verhalten zu reflektieren. Diese Fähigkeit nennt Covey **Selbst-Bewusstheit**. Doch vielfach herrscht der Glaube vor, wir seien von außen bestimmt, zum Beispiel durch Gene, Eltern oder Umwelt. Dieses Selbstverständnis rückt den Mensch in die Nähe des Pawlow'schen Hundes, der mechanisch auf bekannte Reize reagiert. Ein selbst-bewusstes Wesen hingegen ist kein passives Opfer, sondern entscheidet selbst, wie es auf Reize reagiert.

Eine Definition von Pro-Aktivität

Der jüdische Psychiater Viktor E. Frankl entwickelte aus seinen Erfahrungen im Konzentrationslager heraus das Prinzip der Pro-Aktivität. Pro-Aktivität beschreibt den Entscheidungsfreiraum zwischen Reiz und Reaktion. Beeinflusst wird er durch Selbstbewusstheit, Vorstellungskraft, Gewissen und unabhängigen Willen. Ein pro-aktiver Mensch weiß, dass er selbst für sein Leben verantwortlich ist.

Während Re-aktive sich von äußeren Faktoren in ihrem Verhalten getrieben fühlen, ordnet der Pro-Aktive Verhalten und Gefühle Werten unter. Heute erntet der Mensch das Ergebnis früherer Entscheidungen. Erst wenn man die Verantwortung für alle seine Entscheidungen übernimmt, kann man sagen: „Ich treffe jetzt eine andere Wahl.“

Unsere grundlegende Natur ist die zu machen, und nicht ‚gemacht‘ zu werden.

Auf unsere Sprache hören

Unsere Sprache liefert Hinweise, inwieweit wir uns als pro-aktive Menschen betrachten. Re-aktive Menschen befreien sich in ihrer Sprache von Verantwortung (so bin ich einfach, er macht mich so wütend, das kann ich nicht tun, ich habe keine Zeit dafür etc.). „Lieben“ ist in hoch entwickelten Gesell-

schaften ein Verb, also eine Handlung. Re-aktive Menschen machen ein Gefühl daraus, das sie nicht kontrollieren zu können glauben. Das Problem mit der re-aktiven Sprache ist, dass sie zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung wird.

„Wann immer wir glauben, das Problem sei ‚da draußen‘, ist dieser Gedanke das Problem.“ Wer die Ursache bzw. die Verantwortlichkeit oder „Schuld“ nach außen verlagert, macht sich selbst zum kraftlosen Opfer. Wer seine Situation verbessern will, kann nur bei sich selbst anfangen. „Glücklichsein ist genau wie Unglücklichsein eine pro-aktive Wahl.“

Pro-Aktivität: Der Dreißig-Tage-Test

Arbeiten Sie dreißig Tage lang an Ihrem persönlichen Einflussbereich! Gehen Sie kleine Verpflichtungen ein, die Sie einhalten! Seien Sie ein Licht, nicht ein Richter! Seien Sie ein Modell, nicht ein Kritiker! Seien Sie ein Teil der Lösung, nicht ein Teil des Problems! Betrachten Sie die Schwächen anderer mit Mitgefühl, ohne Anschuldigungen!

Wir tragen selbst die Verantwortung für unsere eigene Effektivität, für unser eigenes Glück und letztlich wohl meist auch für die Umstände.

Zweiter Weg: Schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Die Prinzipien persönlicher Führung

Schon am Anfang das Ende im Sinn haben bedeutet, sich vorzustellen, wie die Rückschau am Ende des Lebens aussehen könnte. Man stelle sich seine eigene Beerdigung vor und lausche auf das, was die Redner aus Familie, Freundeskreis, Arbeitsumfeld und Freizeit über uns sagen. Dies sind die Werte, denen wir uns im Herzen verbunden fühlen. Darin liegt unsere persönliche Definition von Erfolg verborgen. Wer bei allen seinen Handlungen „das Ende“ im Sinn hat, entgeht der Gefahr, sich gegen sein inneres Bedürfnis in die falsche Richtung festzurennen.

Wir mögen sehr geschäftig sein, vielleicht sogar effizient, aber wirklich effektiv werden wir nur dann sein, wenn wir schon am Anfang das Ende im Sinn haben

Durch Absicht oder Zufall

Alles wird zweimal geschaffen, erst mental und dann als Form, aber nicht alles entsteht durch einen bewussten Entwurf. Wir gestalten den Entwurf entweder selbst-bewusst oder lassen uns re-aktiv von äußeren Umständen, Terminkalendern oder früheren Gewohnheiten formen.

Führung und Management - die zwei Phasen

Das Management beschäftigt sich mit der Frage: Wie kann ich etwas bewerkstelligen? Führung bedeutet zu fragen: Was will ich bewerkstelligen?

Management ist Effizienz beim Klettern auf der Erfolgsleiter; Führung bestimmt, ob die Leiter an der richtigen Wand steht.

Effektivität von Einzelnen oder Organisationen hängt davon ab, ob das Ziel stimmt. Viele Produkte, die gerade noch erfolgreich waren, sind kurze Zeit später out. Pro-aktive Führung muss beständig die Veränderungen von Umwelt und Kunden überwachen und die Ressourcen in die richtige Richtung lenken. Effizientes Management ohne effektive Führung ist, „wie die Liegestühle auf der Titanic in Reih und Glied aufzustellen.“

Eine Lebensaussage formulieren

Die effektivste Art, das Ende im Sinn zu haben, ist, eine eigene Lebensaussage („Mission Statement“), eine Idee von der Berufung im eigenen Leben zu entwickeln. Sie entsteht durch einen tiefen Meditationsprozess und enthält, was Sie sein wollen (Charakter), was Sie tun wollen (Beiträge und Leistungen) und auf welchen Werten oder Prinzipien das Sein und Tun beruhen. Dieser feste Kern trägt Menschen durch die raschen Wandlungen der Umwelt.

Eine persönliche Lebensaussage schreiben und anwenden

Jeder Mensch hat eine einzigartige Berufung. Die Lebensaufgabe niederzuschreiben ist ein Prozess, der oft etlicher Fassungen bedarf und immer wieder kleine Korrekturen erfordert. Das Aufschreiben selbst verändert bereits, denn es zwingt dazu, Prioritäten, Verhalten und Überzeugungen in Einklang zu bringen.

Individuen, Familien, Organisationen und Gruppen werden effektiver, wenn sie schon am Anfang das Ende im Sinn haben. Es gibt viele Unternehmen, die ihre Aufgabe beschrieben haben. Aber wirklich effektiv sind sie nur, wenn sie von allen an der Organisation Beteiligten geschrieben und nicht nur

von ein paar Führungskräften am grünen Tisch entworfen wurden. „Ohne Beteiligung gibt es keine Bindung.“

Das ganze Gehirn nutzen

Die linke Gehirnhälfte arbeitet prinzipiell mehr logisch und verbal, die rechte mehr intuitiv, kreativ und bildhaft. Wir leben in einer Welt, in der vor allem die linke Gehirnhälfte benutzt wird. Imaginationsübungen aktivieren die rechte Hirnhälfte, zum Beispiel die Folgenden: Bringen Sie Ihren eigenen Nachruf zu Papier und zwar möglichst ausführlich! Visualisieren Sie gemeinsam mit Ihrem Ehepartner den 25. und dann den 50. Hochzeitstag! Stellen Sie sich vor, dass Sie jetzt in Ruhestand gehen! Worauf blicken Sie zurück? Was werden Sie tun? Oder stellen Sie sich vor, Sie hätten noch ein halbes Jahr zu leben. Was dabei geschieht, ist: Sie beginnen in größeren Begriffen als Heute und Morgen zu denken.

Visualisierung und Bestärkung

Persönliche Führung endet nicht mit dem Schreiben der Lebensaussage. Sie ist ein fortlaufender Prozess und wird unterstützt durch Bestärkungen. Das sind affirmative Sätze, die persönlich, positiv und im Präsens geschrieben sind. Eine gute Bestärkung ist persönlich, positiv und im Präsens geschrieben. Sie ist visuell und emotional. Ein Vater, der geduldiger mit seinen Kindern umgehen möchte, kann sich zum Beispiel folgende Bestärkung schreiben: „Es ist für mich (persönlich) tief befriedigend (emotional), dass ich mit Weisheit, Liebe, Festigkeit und Selbstkontrolle (positiv) reagiere (Präsens), wenn meine Kinder sich danebenbenehmen.“

Der nächste Schritt ist die Visualisierung. Fast alle Weltklasesportler und Spitzenkräfte visualisieren. „Sie sehen es, sie fühlen es, sie erfahren es, bevor sie es tun.“ Visualisieren bedeutet, sich jeden Tag ein paar Minuten zu entspannen und sich mögliche Situationen bis ins kleinste Detail auszumalen. Mit dieser Übung wird sich das eigene Verhalten jeden Tag ein wenig mehr zum gewünschten hin ändern.

Dritter Weg: Das Wichtigste zuerst

Prinzipien des persönlichen Managements

Die Kraft des unabhängigen Willens

Der bedeutendste Faktor des Erfolgs ist der, Wichtiges voranzustellen, auch wenn es unbequem ist. Covey zitiert aus einem Aufsatz von E. M. Gray: „Der

erfolgreiche Mensch hat die Gewohnheit, die Dinge zu tun, die Versager nicht gern tun. Die Erfolgreichen tun sie auch nicht notwendigerweise gern. Aber ihre Abneigung ist der Kraft ihrer Sinnerfüllung untergeordnet.“

Vier Generationen von Zeit-Management

„Prioritäten bestimmen Planung und Handlung.“ Der Satz steht für drei Generationen von Zeit-Management. Die erste Generation arbeitete vor allem mit Notizen und Checklisten, die zweite mit Kalendern und Terminplanern. Die dritte Generation, die zurzeit populär ist, führte Prioritäten und Werte als Handlungsmaximen ein – und die tägliche Planung. Die tägliche Planung hat den Nachteil, dass sich auf dieser Basis lebendige Beziehungen und tiefe menschliche Bedürfnisse kaum erfüllen lassen. Erst die vierte Generation hat erkannt, dass die wirkliche Aufgabe Selbst- und Beziehungsmanagement ist.

Quadrant II

Covey fasst den Ansatz der vierten Generation in einer **Zeitmanagement-Matrix** zusammen. Demzufolge verbringt der Mensch seine Zeit in vier Aufgabenfeldern:

- Quadrant I umfasst die wichtigen und dringenden Aufgaben. Darunter fallen Krisen, dringliche Projekte und solche mit anstehendem Abgabetermin.
- Quadrant-II-Tätigkeiten sind nicht dringend, aber wichtig. Dazu gehören Vorbeugung, PK-Tätigkeiten, Beziehungsarbeit, das Erkennen neuer Möglichkeiten, Planung und Erholung.
- Quadrant-III-Tätigkeiten sind dringend, aber nicht wichtig. Dazu gehören Unterbrechungen, einige Anrufe, manche Post, einige Berichte, einige Konferenzen, unmittelbare, dringliche Angelegenheiten und beliebige Tätigkeiten.
- Quadrant-IV-Tätigkeiten sind weder dringend noch wichtig. Sie umfassen Triviales, Geschäftstätigkeiten, manche Post, einige Anrufe, Zeitverschwender und angenehme Tätigkeiten.

Menschen mit einer vorwiegenden Quadrant-I-Orientierung sind Krisenmanager, die problem- und terminorientiert leben. Ihr Ausweg ist die Flucht in unwichtige, nicht dringende Tätigkeiten von Quadrant IV. Vorausschauenden Tätigkeiten widmen sie keine Aufmerksamkeit.

Vorwiegend Quadrant-III-Orientierte denken (zu) kurzfristig. Die Identifikation mit Zielen und Plänen fehlt; sie fühlen sich als von außen bestimmt. Beziehungen sind flach oder zerbrochen. Eine vorwiegende Quadrant-III- und

-IV-Orientierung führen zu Kündigung und Abhängigkeit von Menschen oder Institutionen.

Effektive Menschen verbringen kaum Zeit in Quadrant III und IV. Sie lassen Quadrant I dadurch schrumpfen, dass sie langfristig denken und handeln. Sie sind möglichkeitsorientiert, nicht problemfokussiert. „Quadrant II ist das Herz von effektivem persönlichem Management.“ Hier werden Beziehungen aufgebaut, persönliche Lebensaussagen geschrieben, langfristige Pläne geschmiedet; es wird trainiert, vorbereitet und vorgebeugt. Es sind die wichtigen Tätigkeiten, von denen wir wissen, dass wir sie tun müssen, weil sie uns weiter bringen, die wir aber oft liegen lassen. Alle sieben Wege liegen im Quadranten II.

Wie man Nein sagen kann

Zeit für Quadrant II kann man sich nur aus Quadrant III und IV holen. Um diese Zeit zu gewinnen, muss man zu anderen Tätigkeiten Nein sagen. Ein Nein zu den beliebten Quadrant-III- und -IV-Aktivitäten gelingt Ihnen nur, wenn in Ihnen ein größeres Ja zu Ihrem eigenen prinzipienorientierten Programm lodert.

Ein Quadrant-II-Manager werden

Vier Aktivitäten sind nötig, um eine Woche auf Quadrant-II-Basis zu organisieren:

- 1) **Rollen identifizieren:** Schreiben Sie nur für die nächste Woche auf, welche Rollen Sie in Ihrem beruflichen und privaten Leben einnehmen und in die Sie regelmäßig Zeit und Energie investieren wollen!
- 2) **Ziele auswählen:** Notieren Sie zwei oder drei Ergebnisse, die Sie in den nächsten sieben Tagen erreichen wollen! Mindestens einige sollten in Bezug zu Quadrant-II-Aktivitäten stehen.
- 3) **Terminplanung:** Ordnen Sie die Ziele den Wochentagen zu! Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Lebensaussage und Ihren Terminplan. Selbst wenn alle Ziele eingetragen wurden, bleibt noch hinreichend Zeit für unerwartete Dinge und Gelegenheiten.
- 4) **Tägliches Anpassen:** Nehmen Sie sich jeden Morgen ein paar Minuten Zeit, um Ihren Terminplan zu überprüfen. Wenn Sie den Tag durchgehen, erkennen Sie, dass Ihre Rollen und Ziele Ihre Prioritäten im Sinne Ihrer Berufung bestimmen.

Delegieren: P und PK vergrößern

Delegieren heißt wachsen – bei Einzelnen wie bei Organisationen. Es gibt zwei Arten von Delegation: Laufburschen-Delegation und Auftrags-Delegation. Laufburschen-Delegation heißt: „Hol dies, tu das und sag mir Bescheid, wenn's fertig ist.“ Effektiver ist Auftrags-Delegation. Man vereinbart Ergebnisse und überlässt den Menschen die Wahl der Methoden. Das dauert anfangs länger, aber die Zeitinvestition lohnt sich, denn sie setzt kreative Energien frei. Die Auftrags-Delegation ist auf alle Menschen anwendbar. Bei unreifen Menschen sind mehr Gespräche und Richtlinien nötig als bei reifen.

Teil 3: Der öffentliche Sieg

Paradigmen der Interdependenz

Effektive Interdependenz ist eine Wahl, die nur unabhängige Menschen treffen können. Wer sich selbst nicht meistert, kann keinen dauerhaften Erfolg mit anderen erreichen. Für Kontakte und Beziehungen ist weniger wichtig, was wir sagen oder tun, sondern vielmehr, was wir sind – unser Charakter.

Das Beziehungskonto

Ein Beziehungskonto ist eine Metapher, um zu veranschaulichen, wie viel oder wenig Vertrauen in einem menschlichen Kontakt aufgebaut wurde. Die „Währungen“, mit denen eingezahlt wird, sind zum Beispiel Höflichkeit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Zuverlässigkeit. Ist das Vertrauenskonto gut gefüllt, ist die Kommunikation leicht, schnell und effektiv.

Vertrauensbruch, Ignoranz, Überheblichkeit und Aggressivität lassen den Kontostand schnell sinken. Die Kommunikation wird mühsam und kippt leicht. Wenn das Vertrauen nicht durch dauernde „Einzahlungen“ aufrechterhalten wird, beginnen Ehen zu zerbrechen.

Die Konten aller Menschen, mit denen man regelmäßig zu tun hat, bedürfen regelmäßiger „Einzahlungen“. Durch die Art, wie wir auf andere zugehen und sie sehen, kommt es vielfach zu „automatischen Abbuchungen“, die wir meist nicht bemerken. Wir kritisieren zum Beispiel unsere Kinder und weisen sie routinemäßig zurecht, ohne wahrzunehmen, dass die Beziehung leidet.

Es gibt sechs wesentliche „Einzahlungen“

- **Das Individuum verstehen:** Man muss den anderen gut kennen, um zu wissen, was für ihn eine „Einzahlung“ ist; denn das sind oft ganz andere Dinge als für uns selbst.
- **Auf Kleinigkeiten achten:** Kleine Unhöflichkeiten, Ablehnungen und Rücksichtslosigkeiten führen zu riesigen „Abbuchungen“. In Beziehungen sind oft Kleinigkeiten, Gefälligkeiten und Aufmerksamkeiten die wirklich wichtigen Dinge.
- **Verpflichtungen einhalten:** Es gibt kaum eine größere Belastung für ein Beziehungskonto als ein nicht eingehaltenes Versprechen.
- **Erwartungen klären:** Unklare Erwartungen führen zu Missverständnissen, Enttäuschungen und Vertrauensverlust. Wir nehmen oft an, unsere Erwartungen seien offensichtlich. Der Kontostand steigt, wenn Erwartungen von Beginn an deutlich sind.
- **Persönliche Integrität zeigen:** Ein integrierter Charakter ist aufrichtig und ehrlich und hält Versprechen ein. Integrität bedeutet, auch Abwesenden gegenüber loyal zu sein. Hinter dem Rücken eines anderen klatschen und Vertraulichkeiten ausplaudern offenbart einen Mangel an Integrität und führt zu „Abbuchungen“. „Integrität in einer interdependenten Realität bedeutet einfach, jeden nach denselben Prinzipien zu behandeln.“ Wie Sie den einen behandeln, verrät, wie Sie alle anderen betrachten.
- **Sich bei „Abbuchungen“ ehrlich entschuldigen:** Eine Entschuldigung muss von Herzen kommen und auch so wahrgenommen werden.

P-Probleme sind PK-Möglichkeiten

In jedem Beziehungsproblem steckt die Chance, die Beziehung aufzubauen und zu vertiefen. Ein Problem mit dem Kind ist eine Möglichkeit, dem Kind wirklich zu helfen und die Beziehung zu intensivieren. Ein Problem mit einem Kunden birgt die Möglichkeit, eine Beziehung zu dem Kunden aufzubauen.

Vierter Weg: Gewinn/Gewinn-Denken

Prinzipien des sozialen Führungsverhaltens

Sechs Paradigmen der menschlichen Interaktion

- **Gewinn/Gewinn** ist keine Technik, sondern eine Philosophie der menschlichen Interaktion, bei der Kopf und Herz den Vorteil für beide Seiten suchen. Es ist der Glaube an die dritte Alternative zwischen dem eigenen Weg und dem des anderen.
- **Gewinn/Verlust** meint: „Ich gewinne, du verlierst.“ Ein Glaube, der meist von „Machtmenschen“ gelebt wird. Das Skript entsteht in der Kindheit, wenn Liebe auf der Basis von Bedingungen gegeben und/oder von Geschwisterrivalität flankiert wird.
- **Verlust/Gewinn** bezeichnet die Einstellung: „Ich verliere, du gewinnst.“ Menschen mit Verlust/Gewinn-Denken wollen meist gefallen oder schlichten und lassen sich leicht von der Ich-Stärke anderer einschüchtern. Viele Führungskräfte, Manager und Eltern pendeln zwischen der Rücksichtslosigkeit von Gewinn/Verlust und der Nachsichtigkeit von Verlust/Gewinn hin und her.
- **Verlust/Verlust:** Wenn zwei Gewinn/Verlust-Menschen zusammentreffen, dann wird das Ergebnis Verlust/Verlust heißen. Beide können nur verlieren. Verlust/Verlust ist die Philosophie des Krieges.
- **Gewinn:** Ein Mensch mit Gewinn-Mentalität denkt nur daran, seine eigenen Ergebnisse zu sichern, und überlässt es den anderen, sich um sich selbst zu kümmern.

Welche Option ist die Beste?

Es kommt darauf an. Wenn Sie ein Fußballspiel gewinnen, dann heißt das, dass die andere Mannschaft verliert. Wenn Ihr Kind in Gefahr ist, interessieren Sie sich für andere nur am Rande. Wenn Ihnen eine Beziehung etwas bedeutet, opfern Sie ihr schon einmal einen Wunsch. In den meisten Situationen jedoch ist Gewinn/Gewinn die einzig tragfähige Ausrichtung.

Bei Gewinn/Verlust und Verlust/Gewinn hat einer zunächst sein Ziel erreicht. Aber die Beziehung leidet, sodass auf Dauer Verlust/Verlust entsteht. Auf lange Sicht gewinnen immer entweder beide oder verlieren beide. Darum ist Gewinn/Gewinn die einzig lebensfähige Wahl.

Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft

Eine höhere Ausdrucksform von Gewinn/Gewinn lautet: Gewinn/Gewinn oder kein Geschäft. Wenn es für beide Seiten keine stimmige Lösung gibt, einigt man sich, dass es kein Geschäft gibt. Die Option „kein Geschäft“ im Hinterkopf erweitert den Handlungsspielraum. Nicht nur im Geschäfts-, sondern auch im Familienleben lohnt es sich, die Option „kein Geschäft“ mitzudenken, sodass sich mit zu treffenden Entscheidungen entweder alle wohl fühlen oder bestimmte Dinge nicht stattfinden.

„Alles außer Gewinn/Gewinn ist in einer interdependenten Realität ein mieser zweiter Platz, der langfristig Auswirkungen auf die Beziehung haben wird.“

Fünfter Weg: Erst verstehen, dann verstanden werden

Prinzipien der mitfühlenden Kommunikation

Der Schlüssel zu effektiver Kommunikation heißt: „Erst verstehen, dann verstanden werden.“ Die meisten Menschen hören nicht richtig zu; sie sprechen lieber selbst oder bereiten sich darauf vor zu sprechen. Sie sagen „Ich weiß genau, wie du dich fühlst“, und projizieren ihre eigenen autobiografischen Erfahrungen auf die anderen.

Mitfühlendes Zuhören will den Bezugsrahmen des anderen verstehen. Mitgefühl ist kein Mitleid. Nur zehn Prozent unserer Kommunikation geschieht über Worte, dreißig Prozent über Töne und sechzig Prozent über die Körpersprache. Mitfühlend zuhören bedeutet, mit den Ohren, den Augen und dem Herzen zu hören und „die tiefe Kommunikation einer anderen menschlichen Seele zu empfangen“.

Autobiografisches Zuhören bringt uns dazu, auf eine von vier Arten zu antworten: werten (zustimmen, ablehnen), sondieren (aus dem eigenen Bezugsrahmen heraus Fragen stellen), beraten (auf Basis der eigenen Erfahrung) und interpretieren (andere aus den eigenen Motiven heraus verstehen). Damit lassen wir bei anderen psychisch die Luft raus, verspielen die Chance, dass sie sich uns gegenüber öffnen.

„Sie werden nie wirklich in einen anderen Menschen hineinkommen, nie die Welt so sehen, wie er sie sieht, wenn Sie nicht persönliche Charakterstärke, ein gut gefülltes Beziehungskonto sowie die Fertigkeiten und den klaren Wunsch entwickeln, mitfühlend zuzuhören.“

Mitfühlendes Zuhören geschieht in vier Entwicklungsvarianten:

- 1) Sie wiederholen den Inhalt. Diese Form aktiven Zuhörens ist am leichtesten zu lernen, aber auch am wenigsten effektiv. Sie funktioniert nur in Verbindung mit der Charakter- und Beziehungsbasis.
- 2) Sie formulieren den Inhalt mit eigenen Worten neu – und lassen die linke logisch-analytische Gehirnhälfte arbeiten.
- 3) Sie achten auf das Gefühl hinter den Worten und formulieren es.
- 4) Sie formulieren den Inhalt neu und reflektieren das Gefühl. Jetzt sind beide Gehirnhälften aktiv. Damit entsteht ein Fluss von Seele zu Seele.

Erst im vierten Stadium kann es gelingen, zum Kern des Problems vorzudringen. Mitfühlendes Zuhören braucht Zeit; Missverständnisse kosten noch mehr Zeit.

Versuche dann, verstanden zu werden

Der Versuch, verstanden zu werden, ist der zweite Teil des fünften Weges. „Verstehen zu wollen, erfordert Rücksicht, verstanden werden zu wollen Mut. Gewinn/Gewinn braucht von beidem reichlich.“ Um verstanden zu werden, braucht man Glaubwürdigkeit, Gefühl und eine logisch aufgebaute Darstellung. Effektive Kommunikation bedeutet, sich in die Sichtweise des anderen hineinzuversetzen.

Eins zu Eins

Seien Sie pro-aktiv und warten Sie nicht, bis Probleme auftauchen! Verbringen Sie jetzt Zeit mit Ihren Kindern, und zwar einzeln. Ebenso mit Ihrem Ehepartner! Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern Einzelgespräche! Sehen Sie das Leben mit den Augen Ihres Gegenübers und versuchen Sie zu verstehen! Hören Sie zu, lernen Sie!

Sechster Weg: Synergie erzeugen

Prinzipien der kreativen Kooperation

Synergie bedeutet, dass das Ganze größer ist als die Summe seiner Teile und dass die Beziehung zwischen den Teilen ihrerseits ein Teil ist – und zwar der fruchtbarste und kreativste. Sich auf Synergie einzulassen bedeutet, die Bequemlichkeitszone zu verlassen und nicht zu wissen, wie die Dinge sich entwickeln. „Aber Sie haben ein inneres Gefühl von Abenteuer, Sicherheit und

Freude, da Sie glauben, dass es am Ende bedeutend besser sein wird als zuvor.“ Synergie könnte ein neues Skript für die nächste Generation schaffen, das an Dienen und Beitragen orientiert ist, das liebevoller und fürsorglicher, weniger besitzorientiert und urteilend ist.

Nach der dritten Alternative suchen

Gelingt es zwei Menschen mit unterschiedlichen Interessen, ihre Kommunikation durch tiefes Verständnis des anderen auf eine höhere Ebene zu heben, kann das geschehen, was im Buddhismus „der mittlere Weg“ genannt wird. Sie entdecken eine bisher nicht bedachte Alternative. Dieses Höhere ist wie die Spitze eines Dreiecks; es lässt beide bekommen, was sie wollen, und stärkt ihre Beziehung.

Die Unterschiede würdigen

Der Schlüssel zur Wertschätzung anderer ist die Einsicht, dass kein Mensch die Welt objektiv sieht. Wer sich ehrlich für die Perspektive des anderen interessiert, schafft ein Umfeld für Synergie, denn keiner der beiden muss sich mehr verteidigen.

Kraftfeld-Analyse

Der Soziologe Kurt Lewin hat ein Modell entwickelt, demzufolge alle Bewegungen sich in einem Gleichgewicht zwischen hemmenden und treibenden Kräften befinden. Wenn Sie eine Veränderung im Umfeld erwirken wollen, stehen Ihren Bemühungen hemmende Kräfte gegenüber. Je mehr Sie sich bemühen, desto stärker spüren Sie den Widerstand, desto schwieriger wird es – wie bei einer Feder, die schließlich losschnellt und wieder ihren Ausgangszustand erreicht. Um solche Jo-Jo-Effekte zu vermeiden, müssen Sie direkt an den hemmenden Kräften arbeiten, indem Sie eine Atmosphäre schaffen, in der über diese Kräfte geredet werden kann. Lösen Sie das Problem gemeinsam!

Auch mit sich selbst lässt sich Synergie erreichen, indem man die logisch-analytische und die kreative Seite seines Wesens akzeptiert. Inmitten einer feindlichen Umgebung synergetisch zu sein kann bedeuten, Beleidigungen nicht persönlich zu nehmen und negativer Energie auszuweichen. Es kann bedeuten, das Gute in anderen zu sehen. Synergie mit anderen kann bedeuten, offen zu sein, seine Gedanken und Gefühle zum Ausdruck zu bringen und damit andere zu ermutigen, es ebenfalls zu tun.

Teil 4: Erneuerung

Siebter Weg: Die Säge schärfen

Prinzipien der ausgewogenen Selbsterneuerung

Wer sich keine Zeit nimmt, um seine inneren Batterien aufzuladen, dem geht es wie dem Mann, der im Wald seit Stunden daran arbeitet, einen Baum umzusägen. Trotz seiner Erschöpfung weigert er sich, ein paar Minuten Pause einzulegen, um die Säge zu schärfen. Er glaubt, keine Zeit dazu zu haben, weil er zu sehr mit dem Sägen beschäftigt ist. Der siebte Weg ist Voraussetzung für alle anderen.

Physische Erneuerung meint, unseren Körper zu pflegen, indem wir täglich für Bewegung, gesunde Ernährung und Entspannung sorgen. **Mentale Erneuerung** steht für Lesen, Visualisieren, Planen, Schreiben. Gute Literatur lesen, Tagebuch führen und gute Briefe schreiben, in denen Gedanken, Gefühle und Vorstellungen mitgeteilt werden, schulen das klare Denken – und unsere Fähigkeit, uns verständlich auszudrücken. Die **spirituelle Dimension** umfasst unsere Werte und kann durch Gebet, Meditation, Literatur oder Musik, Kunst und Naturerfahrung gestärkt werden. Die **sozial-emotionale Erneuerung** erreichen wir, wenn wir Dienen, mitfühlende Kommunikation und kreative Zusammenarbeit in unseren Alltag integrieren.

Der Erneuerungsprozess muss in allen vier Bereichen geschehen, um effektiv zu sein. Das gilt auch für Organisationen. Die physische Dimension umfasst die ökonomischen Begriffe, die mentale oder psychologische richtet sich auf die Entfaltung von Talent. Die sozial-emotionale beinhaltet die Beziehungen, und in der spirituellen Dimension geht es darum, mit Aufgaben und organisatorischer Integrität Sinn und Bedeutung zu finden. Jede Dimension, die vernachlässigt wird, schafft negatives Kraftfeld-Widerstand, der gegen Effektivität und Wachstum wirkt. Umgekehrt haben Stärken in einer Dimension positive Auswirkungen auf die anderen. Dieser Prozess des „Total Quality Movement“ war der Schlüssel zu Japans ökonomischem Aufstieg.

„Der tägliche private Sieg – ein Minimum von einer Stunde pro Tag für die Erneuerung der physischen, spirituellen und mentalen Dimensionen – ist der Schlüssel zur Entwicklung der sieben Prinzipien, und er liegt vollständig innerhalb Ihres Einflussbereiches.“

Dalai Lama. Die Regeln des Glücks

Von Howard C. Cutler

Übersetzt von Jürgen Manshardt, Kathrin Ronnefeldt,
Svenja Willkomm

Lübbe Verlagsgruppe - 314 Seiten (9. Auflage Januar 2004)

ISBN: 3-404-70170-4

Titel der Originalausgabe: *The Art of Happiness*

Executive Summary

Jeder Mensch hat das Recht auf Glück und kann es auch erreichen durch die positive Veränderung des Denkens. Davon ist der XIV. Dalai Lama zutiefst überzeugt. Der Mensch strebt danach, glücklich zu sein, unabhängig davon, welchem Kulturkreis oder welchem Glauben er angehört. Dieses Streben ist der Sinn des Lebens. Allerdings ist Glücklichkeit kein Geschenk, sondern muss von jedem für sich erarbeitet werden. Der Geist muss geschult werden. Das Glückliche hängt vom Geisteszustand, von der mentalen Verfassung des Menschen ab. Um ihn zu verändern, ist diszipliniertes Lernen nötig.

Während des Lernens werden zuerst diejenigen Faktoren identifiziert, die zum Glücklichen führen oder Leid hervorrufen. Über sie muss sich der Mensch informieren, über sie muss er nachdenken. In einem zweiten Schritt muss er die positiven Gewohnheiten pflegen oder neue Verhaltensweisen erlernen und regelrecht einüben, die negativen schrittweise eliminieren. Negative Gewohnheiten abzulegen, neue Verhaltensweisen zu erlernen, ist ein langer innerer Kampf. Dieser tiefgehende Wandel, die Neukonditionierung, braucht viel Energie und Disziplin und nimmt mitunter Jahre in Anspruch.

Um Kraft zum Handeln zu schöpfen, müssen Überzeugung, Entschlossenheit sowie Enthusiasmus für das Ziel entwickelt werden. Schlüsselfaktor ist dabei ein Gefühl der Dringlichkeit, das durch die Anerkennung der Vergänglichkeit des menschlichen Seins sowie durch das Bewusstsein vom enormen menschlichen Potenzial untermauert wird. Dieser Transformationsprozess kann viele Jahre dauern. Ein rasches Aufstellen einer Positiv-Negativ-Liste und Abhaken der einzelnen Punkte reichen also nicht aus.

Das Buch ist denn auch kein einfacher Selbsthilfe-Ratgeber nach dem Motto „Glücklich in fünf Minuten“. Die Regeln des Glücks sind auch keine Einführung in den Buddhismus oder eine Reihe von geistigen Übungen. Es ist vielmehr eine Sammlung von Anregungen, wie die Probleme des Alltags gelöst werden können. Vieles stammt aus Gesprächen mit dem Dalai Lama. Die Vorschläge sind oft von verblüffend einfacher Logik, um sie zu verstehen, braucht man keine Kenntnisse des Buddhismus. Die Gedankenwelt des Buddhismus ist schon in den Fragen zu konkreten Problemen des Alltags und in den Antworten des Dalai Lama enthalten. Die Ausführungen des Dalai Lama zu einigen Problemen werden vertiefend behandelt und vom Autor Howard C. Cutler zuweilen mit wissenschaftlichen Studien untermauert.

Über den Autor

Howard C. Cutler, M. D., der amerikanischer Bestseller-Autor, Neurologe und Psychiater (52 Jahre), hat Kunst, Zoologie und Medizin studiert.

Über das Buch

Das Thema

Der Psychiater Howard C. Cutler hat über mehrere Jahre hinweg Gespräche mit dem XIV. Dalai Lama in Arizona und Indien geführt. Während dieser Gespräche reifte in Cutler die Absicht, die Ratschläge des Dalai Lama für ein glückliches Leben auch für Nicht-Buddhisten schriftlich festzuhalten.

Das Problem

Wie kann man glücklicher werden? Wie können Hass abgebaut, Mitgefühl für sich selber und andere aufgebaut und das Selbstbewusstsein gestärkt werden? Diese Fragen stellen sich täglich Millionen von Menschen. Der Dalai Lama gibt darauf Problem bezogene Antworten. Dabei stellt Cutler immer wieder auch Fälle aus seiner Praxis vor und unterlegt die Antworten des Dalai Lama mit seinen eigenen Erfahrungen und wissenschaftlichen Studien.

Die Lebenseinstellung kann umgewandelt werden, indem man im Allgemeinen mit der Identifizierung derjenigen Faktoren beginnt, die zu Glück führen, und jener, die Leid hervorbringen. Danach eliminiert man die Letzteren schrittweise und pflegt die Ersteren.

Der Mensch hat ein Recht auf Glück

Ein Leben lang strebt der Mensch nach Glück. Dieses Streben hat er in seinen Anlagen. Empfindungen wie Liebe, Zuneigung, Nähe zu Menschen und Mitgefühl machen den Menschen glücklich. Negative Geisteshaltungen und Verhaltensweisen entfernen den Menschen von diesen Empfindungen und damit vom Glück.

Um wieder glücklich zu werden, muss sich demzufolge der Geisteszustand verändern. Hilfreich ist dabei die Erkenntnis: Ich muss unbedingt jeden kostbaren Moment des Lebens nutzen. Dadurch wird das Beharrungsvermögen überwunden. Werden die neuen positiven Gedanken und Verhaltensweisen kontinuierlich eingeübt, ändert sich der Geisteszustand. Der Mensch kann glücklich werden. Es ist wissenschaftlich belegt, dass die Vernetzung des Gehirns geändert werden kann, um neue neuronale Verknüpfungen entstehen zu lassen.

Der Dalai Lama geht bei seiner empfohlenen Schulung des Geistes nicht nur von dem engen westlichen Verständnis von Intellekt und kognitiven Fähigkeiten aus. Er benutzt den Begriff im Sinne des tibetanischen Wortes „sei“, das am ehesten dem westlichen Begriff Psyche oder Gewahrsam entspricht. Er umfasst Intellekt und Gefühl, Herz und Verstand.

Wie kann ich glücklich werden?

Der Geisteszustand ist der Hauptfaktor, um Glück zu erlangen. Die Arbeit an ihm ist hart, und die Transformation des Bewusstseins kann Jahre dauern. Es gibt dafür keinen Schlüssel, der nur einmal im Schloss herumgedreht werden müsste. Der erste Schritt im Streben nach Glück ist das Lernen. Es setzt eine Bestandsaufnahme und Analyse voraus:

- Welche Gedanken/Empfindungen sind positiv? Sie sollten gepflegt werden.
- Welche sind schädlich? Sie sollten abgebaut werden.

Dabei liegt der Wert der Gedanken/Empfindungen nicht nur im eigenen Nutzen, sondern auch in dem für andere Menschen. Durch diese Einsicht entsteht die notwendige Entschlossenheit, die schädlichen Gedanken/Empfindungen zu überwinden. Die Pflege der positiven Gedanken/Empfindungen stärkt die positiven Emotionen und Verhaltensweisen, die wiederum eine Bestätigung liefern und dadurch motivieren.

- Der Dalai Lama selbst denkt jeden Tag direkt nach dem Aufstehen darüber nach, wie er diesen Tag positiv nutzen will. Ihm ist auch nur ein einziger Tag zu schade, um vergeudet zu werden. Am Abend, vor dem Zubettgehen, überprüft er den am Morgen gefassten Vorsatz.

Das Glück wird eher durch die eigene Geistesverfassung denn durch die äußeren Ereignisse bestimmt.

Welche Rolle spielt das Mitgefühl für das Glücklichein?

Mitgefühl ist Teil der Natur des Menschen und damit Bestandteil des Glücks.

Dies wird deutlich, wenn man eine Situation reflektiert, in der man Mitgefühl erfahren hat. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass sich Mitgefühl positiv auf die Gesundheit auswirkt. Für Mitgefühl braucht es Einfühlungsvermögen oder Empathie, also die Fähigkeit, Verständnis für das Leiden eines anderen, auch eines Nicht-Angehörigen, aufzubringen. Damit erkennt man die Gleichheit und Gemeinsamkeit mit den anderen Menschen an und respektiert ihn.

Das Gefühl der Zuneigung und Verbundenheit mit Mitmenschen schützt, wenn die materielle Basis des Selbstwertgefühls verloren geht.

Wenn man sich einem Mitmenschen mit Mitgefühl nähert, ändert sich die eigene Einstellung gegenüber der anderen Person. So entsteht bei ihm keine Ablehnung oder Furcht. Stattdessen herrscht eine offene, positive und freundliche Atmosphäre. Diesen Rahmen, der die Zuneigung oder zumindest eine positive Reaktion des anderen ermöglicht, sollte man selber schaffen, also die Initiative übernehmen. Damit kann zumindest bei einem selbst das Gefühl von Isolation und Einsamkeit überwunden werden.

- Um diese Eigenschaft zu entwickeln, sollte man sich vorstellen, wie jemand leidet. Damit löst man sich vom eigenen Standpunkt und öffnet sich für die Sichtweise des anderen und kann mit ihm mitfühlen.
- Eine andere Herangehensweise ist das Nachdenken über die elementaren Gemeinsamkeiten mit einem anderen Menschen, also Körper und Geist und Gefühle. Damit werden Faktoren, die dem Mitgefühl möglicherweise im Wege stehen, wie zum Beispiel eine andere Hautfarbe, zur Nebensache. Stattdessen ist Raum geschaffen für das Gefühl der Pflicht, der Verantwortung und des Respekts dem anderen gegenüber.

Solange es an innerer Disziplin mangelt, die eine Ruhe des Geistes hervorbringt, werden äußere Ausstattung und Bedingungen, welcher Art sie auch sein mögen, niemals das erwünschte Gefühl von Frieden und Glück erzeugen.

Wie erlange ich innere Zufriedenheit?

Innere Zufriedenheit ist eine Frage dessen, wie man das eigene Verlangen behandelt. Die bloße Befriedigung des eigenen Verlangens führt zu einer unendlichen Spirale, zur Gier. Sie kann immer wieder nur kurzzeitig befriedigt werden, weil sie – wie beispielsweise die Gier nach Geld – letztendlich nie befriedigt werden kann. Dadurch kann der Mensch die Hoffnung verlieren und in eine Depression fallen. Zufriedenheit setzt dagegen voraus, das zu wollen und zu schätzen, was man hat.

- Hilfreich ist dabei die Frage, ob man eine Sache, wie beispielsweise ein neues Auto, wirklich braucht, und ob dieses neue Auto nicht vielmehr den Neid der Gemeinschaft heraufbeschwört und damit der Gruppe, aber letztlich auch dem Einzelnen schadet.
- Selbstzufriedenheit allein kann nicht ausschlaggebend dafür zu sein, ob eine Handlung oder ein Verlangen positiv oder negativ ist. Ein Mörder mag hoch zufrieden mit sich selbst sein, trotzdem ist dies selbstverständlich eine negative Art der Zufriedenheit.

Warum bringt Vergnügen kein Glück?

Vergnügen und Glück werden leicht miteinander verwechselt. Allerdings ist das Vergnügen weniger wert als das Glück, denn im Gegensatz zum Glück ist es vergänglich. Man sollte deshalb abwägen, ob ein möglicherweise negatives kurzfristiges Vergnügen den Preis wert ist.

Wie kann ich ausgeglichener und gelassener werden?

Der Mensch ist von Natur aus mitfühlend und gutherzig. Mitgefühl und Güte sind elementare Eigenschaften des Menschen. Ein ausgeglichener Mensch hat beide Eigenschaften in sich vereinigt. Sie erleichtern die Kommunikation

mit anderen Menschen, da Offenheit entsteht. Selbstzweifel und Furcht werden zerstreut.

Um gelassener zu werden, und Gelassenheit ist eine unverzichtbare Voraussetzung für ein glückliches Leben, müssen Extreme vermieden werden. Sie sind Zeichen der Unzufriedenheit. Man sollte jede Handlung prüfen, ob sie nicht extrem ist.

Gedanken, die hilfreich sind, sollen gepflegt werden, diejenigen, die schädlich sind, sollen abgebaut werden.

Wie erlange ich ein gesundes Selbstwertgefühl?

Das Selbstwertgefühl, also der Sinn für den eigenen Wert, entsteht aus den positiven Beziehungen zu anderen Menschen. Menschliche Bindungen reichen aus, um ein Gefühl von Wert und Würde entstehen zu lassen. Das Gefühl der Verbundenheit und Zuneigung anderer Menschen bietet Schutz, wenn dem Selbstwertgefühl die materielle Grundlage entzogen wird.

Wie soll man mit Ungerechtigkeit umgehen?

Eine Ungerechtigkeit muss verarbeitet werden, um das Entstehen von Leid zu verhindern. Im schlimmsten Fall kann Ungerechtigkeit die Quelle destruktiven Hasses sein. Zur Aufarbeitung sollte über den Auslöser nachgedacht werden. Oft genug neigt der Mensch dazu, Nebensächlichkeiten überzubewerten, die Ungerechtigkeit nur auf eine Ursache zurückzuführen oder sogar das eigene Mitwirken zu verdrängen.

- Um das wirkliche Ausmaß der Ungerechtigkeit zu erkennen, muss das Problem objektiviert, also die emotionale Bindung zu ihm gelöst werden. Im nächsten Schritt wird dann die Lösung erarbeitet.

Wie kann ich die Einsamkeit überwinden?

Einsamkeit entsteht, wenn man von anderen Menschen abgelehnt wird. In der westlichen Kultur wird zwar die kompromisslose Unabhängigkeit von anderen Menschen als vorbildlich angesehen. Trotzdem sind die Menschen ununterbrochen auf der Suche nach Nähe, nach Intimität. Zwischenmenschliche

Verluste, also der Verlust von Intimität, sind eine Ursache für Furcht, Niedergeschlagenheit und Sorge.

- Überwunden oder verhindert werden kann die Einsamkeit durch Mitempfinden. Diese soziale Fähigkeit ermöglicht es, in einem Gespräch Signale zu empfangen oder zu geben. Verfügt ein Mensch über Mitgefühl, dann entstehen eine offene, freundliche Atmosphäre im Umgang miteinander und Freude an der gemeinsamen Gesellschaft.
- Wissenschaftler haben herausgefunden, dass Menschen, die sich als einsam bezeichnen, häufig Schwierigkeiten haben, sich anderen mitzuteilen und ihnen zuzuhören.

Eine wirklich befriedigende Beziehung erreicht man am besten, indem man das Wesen des anderen wirklich verstehen lernt und sich dann auf dieser Ebene anstatt auf der Grundlage bloß oberflächlicher Eigenschaften auf sie oder ihn bezieht.

Wie können Beziehungen besser funktionieren?

Ist eine Beziehung nur auf Macht oder Wohlstand aufgebaut, zerfällt sie mit dem Verschwinden dieser Faktoren. Eine dauerhafte Beziehung entsteht nur, wenn ein Gefühl der Nähe, Anteilnahme und Zusammengehörigkeit besteht.

- Eine eheliche Beziehung hat nur dann ein solides Fundament, wenn sie sich nicht auf die Leidenschaft stützt, da diese vergänglich ist. Diese Einschätzung wird auch durch Untersuchungen von Scheidungsursachen belegt. Ein dauerhaftes Band zwischen zwei Eheleuten wächst dagegen, wenn die Beziehung auf Eigenschaften wie Warmherzigkeit und Güte aufgebaut ist. Dazu muss man aber zuerst das Wesen des anderen wirklich verstehen.
- Die romantische Liebesbeziehung, die allgemein als erstrebenswert gilt, ist ein Extrem. Und als solches nicht-positiv. Denn ihre Basis ist die Fantasie, sie ist damit unerreichbar und löst Frustration aus.

Wie soll ich mit Angst umgehen?

Auch hier hilft die kognitive Intervention: Die auslösenden Gedanken oder Emotionen werden in Frage gestellt und in einem zweiten Schritt durch wohl-begründete positive Gedanken und Einstellungen ersetzt. Um zu verhindern,

dass die Angst einen Menschen überwältigt, sollte man sich klar machen, dass mit der Lösung des Problems kein Grund mehr für die Angst besteht.

Die rationale Suche nach einer Lösung ist unabdingbar.

Verwenden wir die Zeit darauf, auch über das Alter, den Tod und andere Misshelligkeiten nachzudenken, werden wir psychisch viel stabiler sein, wenn diese Dinge geschehen, da wir uns bereits mit den verschiedenen Arten des Leids vertraut gemacht und sie uns im Geiste vorgenommen haben.

Wie kann ich mit Leid umgehen - und darin sogar einen Sinn sehen?

Auch die Bestrebung, Leid zu vermeiden, ist Teil der menschlichen Natur. Allerdings ist Leid wie Krankheit, Alter und Tod auch ein natürlicher Bestandteil des Lebens, den es zu akzeptieren gilt. Auch hier muss sich die Haltung des Geistes zum Leid ändern. Üblicherweise wird Leid abgelehnt, es wird nicht toleriert. Wenn es aber gelingt, die Haltung gegenüber dem Leid zu transformieren und eine Einstellung zu finden, die eine höhere Toleranz ermöglicht, dann kann man dem Unwohlsein, der Unzufriedenheit und dem Unbehagen entgegenwirken.

- Dem Dalai Lama persönlich hilft am meisten beim Ertragen von Leid, einzusehen und zu verstehen, dass das Leid die grundlegende Natur der unerleuchteten Existenz (Samsara) ist, die durch Leben, Tod und Wiedergeburt gekennzeichnet ist.
- Beim Umgang mit dem Leid hilft es, frühzeitig darüber nachzudenken. Es erhöht die psychische Stabilität, und der Eintritt des Leids wirkt nicht wie ein Schock, da man vorbereitet ist.
- Hilfreich ist dabei auch Tong-Len (Geben und Nehmen), eine Visualisierungstechnik. Dabei nimmt man den Schmerz und das Leid eines anderen Menschen im Geiste auf sich und lässt ihm im Gegenzug das eigene Potenzial, die Gesundheit und das Glück zukommen. Im Krankheitsfall denkt man, dass durch die eigene Krankheit andere von ähnlichen Beschwerden womöglich befreit werden. So erhalten das Leid und der Schmerz eine Bedeutung.
- Bei schwächeren Formen des Leids visualisiert man beispielsweise eine Gruppe von Menschen, die dringender Hilfe braucht als man selber, so dass die egoistische Einstellung bewusst wird.

Durch stetiges Bemühen können wir jegliche Form der negativen Konditionierung überwinden und positive Veränderungen in unserem Leben herbeiführen.

Wie kann ich den Zorn besänftigen?

Er gehört, wenn er nicht vom Mitgefühl begleitet ist, zu den destruktivsten Emotionen. Unterdrückt werden kann er jedoch nicht. Gegenmittel – Toleranz und Geduld – müssen entwickelt werden. Dafür müssen zuerst die Ursachen des Zorns mit Hilfe von Vernunft und Analyse eruiert werden, also der Geisteszustand durch Einsicht bekämpft werden.

Zwei Meditationsübungen zur Visualisierung:

- Nachdenken über die direkten Folgen der Wut, beispielsweise über ein von Wut verzerrtes Gesicht. Dann sollte man sich klar machen, dass man in einer solchen Situation genauso aussieht.
- Bei der zweiten Übung erschafft man in Gedanken eine Situation, in der eine immer wieder Ärger verursachende Person einen bis aufs Blut reizt. Dann analysiert man ausführlich seine Gefühle. Am Ende steht die Erkenntnis, dass man sich die Gemütsruhe von der Person hat nehmen lassen, und dies soll nie wieder geschehen.

Wie gehe ich mit der Schuld um?

Schuldig macht sich jeder Mensch im Leben. Diese Erkenntnis hilft, die Schuld zu akzeptieren. Durch Reue kann sich der Mensch zu seinem Fehlverhalten bekennen und Erleichterung finden. Allerdings kann die Reue in ein übertriebenes Schuldgefühl ausarten. Wenn die Erinnerung an den Fehler durch Selbstbezüglichung und Selbsthass aufrechterhalten wird, kann dies zu unerbittlicher Selbstbestrafung und Leid führen. Das Gefühl der Reue kann bleiben, aber es darf den Menschen nicht niederdrücken.

Um dies zu verhindern, muss eine der primären Ursachen erforscht werden: der Widerstand gegen den Wandel, Widerstand gegen das Loslassen der Vergangenheit.

Warum gibt es entgegen der menschlichen Natur Konflikte?

Das eigentliche Wesen des Menschen ist von Freundlichkeit und Mitgefühl geprägt. Zorn, Gewalt, Aggression entstehen, weil das Bemühen um Liebe und Zuneigung enttäuscht wird. Aggression beispielsweise ist – entgegen früherer psychologischer Lehren – dem Menschen nicht angeboren. Neuere Studien weisen darauf hin, dass Gewalttätigkeit auf eine Reihe von Bedingungen zurückgeht, die biologisch, sozial und situationsabhängig sind.

Normalerweise tendieren wir dazu, die Schuld an unseren Problemen anderen, äußeren Faktoren zuzuschreiben. Außerdem neigen wir dazu, nach einer einzigen Ursache Ausschau zu halten und uns dann von der Verantwortung freizusprechen.

- Entschärfen kann man Konflikte, indem man sich in die Lage des anderen Menschen, in die Lage des Gegners oder des Feindes hineinversetzt. Selbst der schlimmste Feind wird einige positive Eigenschaften haben, und es wird schwer sein, für ihn keinerlei Verständnis aufzubringen. Durch das Hineinversetzen in seine Situation entsteht Respekt vor dem anderen. Das Gefühl der Rache wird entmacht.
- Hilfreich ist die Überlegung, dass es für das Wohlbefinden eines Menschen von Natur aus nicht gut sein kann, wenn es dem anderen auf Grund der eigenen Haltung schlecht geht. Ein Mensch, dem dies Freude bereitet, ist erbärmlich.
- Dem Hass, einem der wichtigen Ursachen von Konflikten, muss mit Geduld und Toleranz entgegengewirkt werden. Geduld und Toleranz sind keine Zeichen von Schwäche. Denn sie beruhen auf der Fähigkeit, standhaft zu bleiben, sich nicht von widrigen Situationen überwältigen zu lassen.