

Jörg Weisner

---

# Job & Joy

*Die Formel für  
mehr Spaß in Beruf  
und Privatleben*

Econ

Wie können wir unser persönliches Potenzial optimal einbringen, zu unserem eigenen Nutzen und zum Nutzen anderer? Und wie schaffen wir es, dabei zugleich **Erfolg und Freude** zu haben?

Der Unternehmens-Coach und Motivationstrainer Jörg Weisner zeichnet in sieben Schritten einen Weg zu Zufriedenheit und Erfolg auf, der sich leicht in die Praxis umsetzen lässt:

1. Freiheit zu wählen
2. Verantwortung übernehmen
3. Visionen teilen
4. Mut anzufangen
5. Vertrauen weiterzumachen
6. Faszination erkennen
7. Freude am Job genießen

Mit Offenheit und Humor gibt Weisner viele Beispiele und plädiert dafür, immer wieder zu hinterfragen, was wir machen, wie wir es tun und dabei Arbeit und Privatleben zusammenzudenken.

Arbeitete man auf diese Weise entschlossen an seinen persönlichen Zielen, so stellt sich schnell ein »Flow-Zustand« der Schaffensfreude und des inneren Glücks ein.

Jörg Weisner  
Job & Joy

Jörg Weisner

# Job & Joy

Die Formel für mehr Spaß  
in Beruf und Privatleben

Econ

**Job&Joy® ist ein eingetragenes Markenzeichen  
der team success consulting AG, Selent.**

**Der Econ Verlag ist ein Unternehmen  
der Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG**

**1. Auflage 2001**

**ISBN 3-430-19554-3**

**© 2001 by Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG,  
München**

**Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany**

**Gesetzt aus der Sabon**

**bei Franzis print & media, München**

**Druck und Bindung: Clausen & Bosse, Leck**

*Für Jan und Arne*

# Inhalt

Die sieben Schritte von Job & Joy oder: Vom Working Blues zum Rocking Life .....	9
Teil I: Die Philosophie von Job & Joy .....	17
Freiheit zu wählen .....	19
Verantwortung übernehmen .....	34
Visionen teilen .....	43
Mut anzufangen .....	59
Vertrauen weiterzumachen .....	69
Faszination entdecken .....	77
Freude genießen .....	91
Teil II: Job & Joy in der Praxis .....	99
Mit Job & Joy zum Team-Erfolg .....	103
Mit Job & Joy zur Ich AG .....	127
Danksagungen .....	143
Literatur .....	145
Anmerkungen .....	150

## Die sieben Schritte von Job & Joy oder: Vom Working Blues zum Rocking Life

**W**ir leben in einer turbulenten Zeit. Veränderungen vollziehen sich immer schneller, die Zukunft scheint immer ungewisser. Die alte Sicherheit, wenn es sie je gab, hat sich in Luft aufgelöst. Was bleibt, ist eine wachsende Ungewissheit, verbunden mit steigenden Erwartungen und Anforderungen an jeden von uns. Da helfen keine kurzfristigen Tipps und Tricks, sondern nur die konsequente Besinnung auf unsere eigenen Stärken, Ziele und Visionen. Immer mehr Menschen spüren, dass ein langfristiger Erfolg nur durch eine Balance zwischen beruflicher und persönlicher Entwicklung zu erreichen ist. Wollen wir auf Dauer erfolgreich sein, müssen wir unser Leben wie ein Unternehmen betrachten, dessen Führung wir übernehmen und dessen verschiedene Bereiche wir auf gemeinsame Ziele und Visionen ausrichten. Der Vergleich des Lebens mit einem Unternehmen hilft uns, unser eigenes Leben als Ganzes zu verstehen. Nicht die berufliche Stellung ist entscheidend, sondern die Stimmigkeit der Balance.

Ich möchte Ihnen mit diesem Buch helfen, neue Wege für Ihr Leben zu finden und Fragen wie die folgenden zu klären: Wie gelingt es uns, unseren eigenen Kurs zu finden und unser Lebensunternehmen erfolgreich zu führen? Wie können wir unser persönliches Potenzial optimal einbringen, zu unserem eigenen und zum Nutzen der Gesellschaft? Und wie schaffen wir es, dabei Freude zu empfinden?

Mir sind Ihr aufblitzendes inneres Lachen oder Ihre Verblüffung so wichtig, weil sie von Innehalten und Selbstreflexion künden. Sie machen so gewissermaßen Pause von bewährten Denkgewohnheiten und ändern für einen Augenblick die Perspektive Ihrer Wahrnehmung. Wer lachen kann, gewinnt Distanz zu sich selbst und der Welt und kann seine Karten neu mischen. Wem haben Sie heute zugeächelt? Wie war die Resonanz? Und wie fühlten Sie sich dabei? Lächeln kostet nichts. Es bringt aber die höchste Rendite, nämlich Freude. Und diese Freude kann den Freiraum für ein Feuerwerk von neuen Ideen in Ihrem Kopf auslösen – Ideen für ein Leben voller Job und Joy.

Dieses Buch soll Ihnen Anregungen geben, wenn Sie sich eine Arbeit wünschen, die Ihnen Spaß macht, die Sie ausfüllt, und wenn Sie mehr Freude an Ihrem Beruf haben möchten und nicht einsehen wollen, dass »das doch

noch nicht alles gewesen sein kann«. Wenn Sie sich einen anderen Job wünschen, wenn Ihr Arbeitsplatz bedroht ist oder wenn Sie zurzeit keinen Job haben, aber gern einen hätten. Wenn Sie das Gefühl nicht loswerden, immer mehr Anforderungen in immer weniger Zeit erfüllen zu müssen. Wenn Sie beruflich und privat mehr Zufriedenheit, Balance und vor allem Sinn finden wollen. Wenn Sie brennend an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung interessiert sind und Sie Ihr Lebensunternehmen zum Erfolg führen wollen: Wenn Sie einfach erfolgreich sein wollen.

Eine Vielzahl von Techniken würde Ihnen dabei wenig helfen, wenn Sie keinen Rahmen finden, in den Sie diese für sich persönlich übertragen und anwenden können. Mit reinen Rezepten für bestimmte Situationen wäre nicht viel gewonnen. Dieses Buch bietet Ihnen daher eine grundlegende Philosophie oder Navigationshilfe, die es Ihnen ermöglicht, Ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erkennen, Ihren Kurs festzulegen, immer wieder zu überprüfen und die selbst gesteckten Ziele zu erreichen.

Mit Job & Joy bekommen Sie eine Anleitung zum bewussten Ausschöpfen Ihres eigenen Potenzials. Sie erhalten grundlegende Anregungen und Modelle, aus denen Sie einzelne »Bausteine« auswählen können, um Ihr berufliches sowie privates Leben besser zu meistern.

Das wird durch konkrete Beispiele aus der Praxis veranschaulicht.

Die zentrale Frage der Job&Joy-Philosophie lautet daher: *Wie lassen sich Job und Joy bewusst kombinieren?*

Ich habe absichtlich den Begriff »Job« gewählt, da mir das Wort Beruf zu umfassend und zu schwergewichtig ist. Der eine Beruf, dem man sein ganzes Leben lang nachgeht, ist schon längst passé. Projekte mit wechselnden Mitarbeitern und immer neue Aufgaben prägen das Bild heutiger Unternehmen. Auch im privaten Bereich wächst die Anzahl der Aufgaben und Verpflichtungen. Um die Gesamtheit dieser Tätigkeiten, dieser Aufgaben, dieser Projekte geht es mir, wenn ich von »Jobs« rede.

Mein Anliegen ist es, dass Sie Ihre Einstellung zu Ihrem Job überprüfen und gegebenenfalls ändern. Wie schaffen wir es, wieder mehr Freude und Erfüllung im Leben zu finden? Wie können wir uns wieder auf das besinnen, was unsere Augen zum Leuchten bringt? Und wie gehen wir konstruktiv mit Problemen auf unserem Lebensweg um?

Auf diese Fragen bekommen Sie mit der Philosophie von Job & Joy Antworten. Der Weg zu einem freudvollen und erfüllten Leben besteht aus sieben Schritten, die uns dazu führen sollen, immer wieder innere Ruhe und Freude zu erlangen und den Mut zur Konjunktur im Leben zu entwickeln und zu nut-

zen. Mit diesen sieben Schritten schaffen wir es, uns auch aus Krisen und schwierigen Situationen – ähnlich den Rezessionsphasen in der Wirtschaft – immer wieder zu befreien und neue Konjunkturaufschwünge zu erreichen.

Richard Branson, der Gründer der Tonträgerfirma Virgin, meint: »Business is Rock 'n' Roll.« Aber Hand aufs Herz: Haben viele von uns nicht häufiger das Gefühl, in einem eintönigen »Working Blues« gefangen zu sein? Working Blues oder Rocking Life – *Sie haben die Freiheit zu wählen.* Diese Entscheidung läuft nicht immer bewusst ab, aber sie wird getroffen. Machen Sie sich bewusst, dass Sie frei sind zu entscheiden, dann haben Sie den ersten Schritt getan.

*Ich habe die Verantwortung – für das, was ich tue, und für das, was ich nicht tue.* Freiheit und Verantwortung sind eng miteinander verbunden. Freiheit ist die Möglichkeit zu wählen; Verantwortung ist die Möglichkeit, das Gewählte zu akzeptieren.

*Was ist meine Vision? Wo liegen meine Ziele? Warum tue ich das eine? Warum lasse ich das andere? Wofür will ich mich engagieren?* Mit diesen Fragen bestimmen wir den Kurs, auf dem wir uns bewegen wollen. In einer Welt, die mit Reizen stark überladen ist, gibt uns unsere persönliche Vision einen Sinn und eine Richtung. Freiheit, Verantwortung und Vision

bilden die Grundvoraussetzungen für ein erfülltes Leben, sind aber noch nicht alles. Noch bleibt es Theorie. Was helfen Ihnen die schönsten Ideen, Pläne und Vorsätze, wenn Sie diese nicht umsetzen?

Der vierte Schritt ist *Mut, den nächsten Schritt zu machen*. Mut, die persönliche Kuschelecke zu verlassen. Diese Komfortzone, in der es uns gut geht, in der wir meinen, alles im Griff zu haben, müssen wir verlassen, wenn wir etwas Neues wagen wollen. Das kann auch bedeuten, dass wir mit bestehenden Regeln brechen müssen.

Doch auch Mut allein reicht nicht. Egal wie lange er anhält, irgendwann kommt der Punkt, an dem er uns zu verlassen droht. Was uns dann am meisten fehlt, ist Vertrauen. Der fünfte Schritt heißt also: *Wir brauchen Vertrauen zum Weitermachen und Durchhalten*. Das heißt, Vertrauen in mich selbst, aber auch in meine Freunde, mein Team, meinen Partner, meine Partnerin oder in meine Familie.

Im sechsten Schritt von Job & Joy gilt es das Feuer der Begeisterung zu erkennen – die Faszination auf dem Weg zum Ziel. Jeder Tag bietet uns die Chance, aus einer Vielzahl von Ereignissen und Gesprächen, Bildern und Gefühlen *unsere persönliche Faszination zu ziehen*.

Sinn dieses Buches und siebter Schritt ist, dass Sie lernen, die gewonnene Freude bewusst

zu erleben. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und  
viel Freude dabei!

Selent, im Mai 2001  
Jörg Weisner

TEIL I

Die Philosophie  
von Job & Joy

## Freiheit zu wählen

*»Zwang ist ein Übel, aber es besteht kein Zwang, unter Zwang zu leben.«* EPIKUR

**A**n Silvester 1983 kann ich mich noch gut erinnern: Ich kam mit meiner Frau zu spät zur Party. Wir waren nicht die Einzigen, ein anderes Paar kam ebenfalls zu spät. Wir standen zusammen im Eingangsbereich und saßen später auch am selben Tisch. Das Gespräch begann klassisch: »Was machen Sie denn so?« Ich hatte gerade mein Studium der Betriebswirtschaft abgeschlossen und würde Anfang Januar in die Bank zurückkehren, in der ich meine Lehre gemacht und anschließend noch drei Jahre gearbeitet hatte. Der Vertrag war längst unterschrieben. Da fragte mich mein Tischnachbar eine halbe Stunde vor Neujahr, ob ich nicht in seiner Firma anfangen wollte; so einen Diplomkaufmann wie mich bräuchte er als Verwaltungsleiter. Teppichböden, Tapeten, Farben, Orientteppiche – kam das wirklich für mich in Frage?

Trotz der Zweifel, die nicht zuletzt auch durch das Angebot meiner Silvesterbekanntschaft in mir aufstiegen, trat ich Anfang Januar also meinen Job in der Bank an. Doch dann

kam ich ins Grübeln. Nach dem Studium bekam ich mehr Geld, hatte bessere Karriere-chancen, mich umgaben bekannte Gesichter und ich hatte mit vertrauten Kunden zu tun – was wollte ich mehr? Oder anders gefragt: Was fehlte mir denn eigentlich? Freiheit! In den folgenden drei Wochen spürte ich es immer deutlicher: Der sichere, zumindest damals stark geregelte Tagesablauf in der Bank war nichts mehr für mich. Meine Einstellung hatte sich verändert: Ich hatte die Freiheit als Student und als freiberuflicher Berater kennen und schätzen gelernt. War die Bank wirklich das Richtige für mich? Schon einmal hatte ich dort aufgehört, weil ich studieren wollte. Die Worte meines Chefs habe ich heute noch im Ohr: »Mit Betriebswirten kann man doch die Straße pflastern! Bleiben Sie lieber hier in der Bank und machen Sie bei uns Karriere. Sie könnten vielleicht mein Nachfolger werden.« Ich ging damals trotzdem und wagte den Sprung in das Unge-wisse – zum Glück! Im Nachhinein war die Entscheidung, die Bank zu verlassen, genau die richtige für mich. Ich hätte mir noch jahrelang vorgeworfen, nicht den Mut aufgebracht zu haben. Die Vielfalt der neuen Möglichkeiten, das Studium, die freie Zeiteinteilung, die interessante Tätigkeit in der Unternehmensberatung neben dem Studium – all das wäre mir entgangen.

Mich würden alle für verrückt halten! Eini-

ge meiner Kommilitonen hatten noch gar keinen Job, und ich dachte bereits über einen Wechsel nach, kaum dass ich eine Stelle angetreten hatte. Aber wie sollte ich dem Direktor erklären, dass ich schon wieder gehen wollte? Allen Bedenken zum Trotz, die festgelegte Bankkarriere war nichts für mich. Ich brauchte den Freiraum, mit allen Chancen und Risiken und traf eine Entscheidung: »Ich tu es, ich kündige!«

### *Von mentaler Sklaverei zur königlichen Freiheit*

Freiheit! Für wen hat dieses Wort keinen positiven Klang? Freiheit ist eine unserer stärksten persönlichen und gesellschaftlichen Antriebsquellen. »Freiheit ist eine Macht, die nur der entdeckt, der sie sich erarbeitet.«<sup>1</sup>

Freiheit ist der Ausgangspunkt der Job&Joy-Philosophie, die jedem von uns helfen soll, Mut zur Veränderung im Leben zu entwickeln. Ich möchte Ihnen gerne Wege aufzeigen, wie Sie sich Ihrer persönlichen Freiheit stärker bewusst werden und die Voraussetzungen dafür schaffen können, den Grad Ihrer Freiheit zu erhöhen.

Wie frei sind Sie? Wie frei fühlen Sie sich heute? Und wie frei waren Sie gestern? Und vor einem Jahr? Auf die erste Frage antworten Sie

sicher: »Na klar bin ich frei.« Erst nach und nach fallen Ihnen dann Einschränkungen ein. Sie würden zum Beispiel gern mehr Sport treiben, das eine oder andere Kilo Gewicht verlieren, mehr lesen und natürlich auch innerlich ruhiger und ausgeglichener sein – aber ... Und dann kommen die vielen guten Gründe, warum dieses nicht geht, warum jenes nicht möglich ist und dass es mit der vielen Arbeit eben nicht so leicht ist, sonst hätten wir das schließlich schon längst gemacht. Allein mit den Worten »Das geht nicht!« legen wir uns eiserne mentale Fesseln an.

Laut Deepak Chopra denken wir täglich ungefähr 60 000 Gedanken. Das Problem ist, dass von diesen 60 000 Gedanken etwa 99 Prozent dieselben sind, die wir auch gestern schon gedacht haben. Grenzt das nicht schon an mentale Sklaverei? Woran liegt es, dass wir uns meistens in eingefahrenen Mustern bewegen? Zum einen brauchen wir diese Muster: Wenn wir nicht fähig wären, schnell und automatisch Tausende von Sinneswahrnehmungen zu einem Muster zusammenzusetzen, hätte die Menschheit nicht überlebt. Aber eben diese Prägungen sind es unter anderem, die uns das Leben dann schwer machen, wenn sich die Umwelt verändert oder wir uns verändern.

Wie stark wir geprägt sind, hat der Gastronom und Motivations-Trainer Klaus Kobjoll

in einem Seminar sehr anschaulich demonstriert. Er nahm ein weißes Blatt Papier und faltete es so oft, bis es so klein und hart war, dass er es nicht weiter falten konnte. Ist es uns nicht über weite Strecken unseres Lebens ähnlich gegangen wie diesem Stück Papier? Als Kinder hatten wir unbeschwerte Gedanken, sie waren in alle Richtungen offen; unsere Fantasie war grenzenlos. Aber nach und nach ging uns diese Freiheit der Gedanken verloren. Ob nun durch Regeln und Gebote der Eltern, der Schule oder der Gesellschaft, spielt keine Rolle. Dabei wurden einige unserer wertvollsten Veranlagungen in den Dornröschenschlaf versetzt. Und dann wundern wir uns, wenn es uns schwer fällt, uns zu unserer vollen Größe zu entfalten! Ich spreche jetzt von Persönlichkeitsentwicklung. Ich könnte sie auch Persönlichkeitsbefreiung nennen – die Befreiung von unseren Denkblockaden.

### *Unsere größten Freiheitsräuber*

Um uns ent-falten und weiter ent-wickeln zu können, müssen wir unsere persönliche Freiheit zurückerobern. Machen Sie sich bewusst, was Sie alles in Ihrer Freiheit beeinträchtigt. Von wem oder durch was lassen Sie sich immer wieder Ihre Freiheit rauben? Nehmen Sie sich bitte ein großes Blatt Papier und schreiben Sie

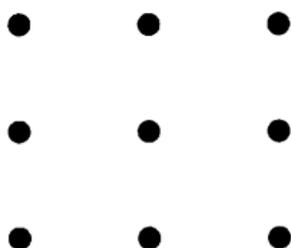
spontan alles auf, was Sie in Ihrer Freiheit einschränkt!

Im Verlaufe dieses Buches werden Sie immer wieder Ideen bekommen, wie Sie sich dieser Freiheitsräuber erwehren und dadurch Ihre persönliche Freiheit vergrößern können. Zunächst geht es aber darum, die Freiheitsräuber zu erkennen und zu entlarven.

Unfrei sind wir nicht nur durch das, was uns gegenwärtig beeinträchtigt, sondern auch durch das, was wir bereits an Einschränkungen verinnerlicht haben. Gewohnheiten, Rituale, Denkmuster und Glaubenssätze haben sich in Form neuronaler Trampelpfade in unser Gehirn eingegraben. Immer wieder lassen wir uns von diesen Mustern leiten, ohne uns bewusst zu sein, dass wir eine Vielzahl anderer Wahlmöglichkeiten zur Verfügung hätten. Diese Denkgrenzen gilt es jetzt zu erkennen und zu sprengen.

### *Sprengen Sie Ihre unbewussten Grenzen!*

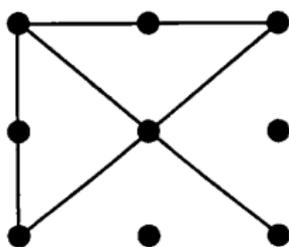
Sie kennen doch das Haus vom Nikolaus? So ähnlich funktioniert auch die folgende Übung: Zeichnen Sie wie im Folgenden dargestellt neun Punkte auf ein Blatt Papier und verbinden Sie alle neun Punkte mit vier geraden Strichen – ohne abzusetzen.



*Die neun Punkte*

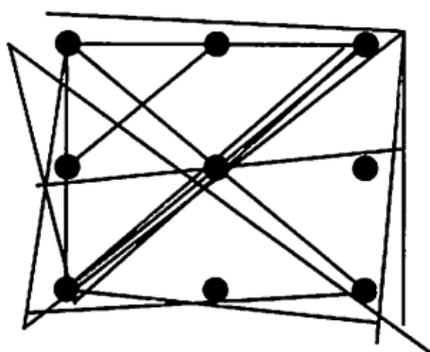
Haben Sie es geschafft? Falls ja – herzlichen Glückwunsch. Falls nein, dann willkommen im Club der unbewussten Blockierer, in dem wir alle Mitglieder sind, auch die, die schon eine Lösung gefunden haben, sich dafür aber bei anderen Fragen unbewusst blockieren. Bevor ich Ihnen eine Lösungsmöglichkeit verrate, lassen Sie uns zunächst Ihre eigenen Lösungsversuche nachvollziehen und herausfinden, ob wir Hinweise auf versteckte und unbewusste Denkblockaden finden können.

Viele versuchen zunächst etwa Folgendes:



*Erster Versuch, die neun Punkte zu verbinden*

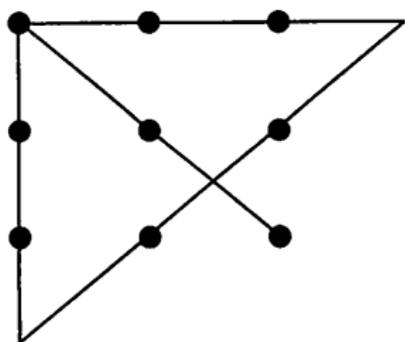
Dabei stellen sie fest, dass ein oder zwei Punkte mit den vier Strichen nicht erreicht wurden. Nach einer Zeit sieht das Bild wie folgt aus:



*Viele gescheiterte Versuche, die neun Punkte zu verbinden*

Die meisten Lösungsversuche ergeben solche oder ähnliche Bilder. Wenn Sie jetzt den Stift zur Seite legen und versuchen, Ihre Perspektive zu ändern, fällt Ihnen vielleicht Folgendes auf: Schon die ersten »logischen« Striche reichten aus, um die Bahnen für ein bestimmtes Grundmuster zu legen. Je stärker wir uns dann bemühen die Aufgabe zu lösen, desto mehr verfangen wir uns in diesem Grundmuster. Je krampfhafter wir um die Lösung kämpfen, desto härter wird der Beton, aus dem unsere unbewusste Grenze ist. Das Problem dabei ist, dass wir nicht erkennen, wo diese Grenze liegt.

Sonnenklar erscheint die Aufgabe, wenn wir uns eine Lösungsmöglichkeit wie die folgende ansehen:



*Lösung, die neun Punkte mit vier Strichen zu verbinden*

Jetzt erkennen Sie sofort, wo Ihre unbewusste Grenze lag. Ich hatte sie geprägt, durch das Bild des »Hauses vom Nikolaus«. Sie versuchten automatisch eine Lösung zu finden, bei der die Striche nicht über den Bereich der neun Punkte hinausgezogen wurden. Und genau hier lag Ihre unbewusste Denkblockade.

Was hat diese Übung mit Job und Joy zu tun? Wir bauen uns unsere heimlichen Grenzen selbst auf. Diese Grenzen sind eng verbunden mit der Fähigkeit, Muster zu erkennen und zu bilden. Wir brauchen diese Fähigkeit, um überleben zu können und um uns im Alltag zurechtzufinden.

Aber genau diese Muster machen uns das Leben oft so schwer, weil wir übersehen, dass alles auch ganz anders funktionieren könnte. Bei dem Neun-Punkte-Test legen wir schon durch die ersten vier Striche das Fundament für die unbewusste Grenze, die sich immer mehr verfestigt. Unser Problem besteht darin, dass

wir diese Grenze nicht erkennen können. Wir wundern uns nur, dass es uns nicht gelingt, eine so einfache Aufgabe zu lösen, und folgern vielleicht, dass wir eben nicht logisch denken können oder »für so etwas einfach nicht geeignet sind«. Und genau mit diesen »Erkenntnissen« schaffen wir uns weitere Barrieren und begrenzende Glaubenssätze. George Bernard Shaw behauptete: »Der vernünftige Mensch passt sich der Umwelt an, der unvernünftige besteht darauf, die Welt an sich anzupassen. Deshalb hängt jeglicher Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab.«

Ich gebe Ihnen ein weiteres Beispiel für unbewusste Grenzen aus einem meiner Seminare: Eine Seminarteilnehmerin hat ebenso wie ihr Mann eine Ganztagsstelle. Da jeder in einer anderen Stadt arbeitet, haben sie beschlossen, etwa in der Mitte zwischen diesen beiden Städten zu wohnen. Für die Frau bedeutet dies eine tägliche Fahrzeit von zwei Stunden. Weil sie sich zusätzlich um den Haushalt kümmert, etwas für ihre Gesundheit tut und den Kontakt zu ihren Freunden pflegt, fühlt sie sich insgesamt überlastet und klagt darüber, dass sie zu wenig Zeit mit ihrem Mann verbringt. Was sind hier die unbewussten Grenzen, deren Erkennen positive Veränderungen ermöglichen würde?

Sie nimmt die herkömmlichen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen als gegeben hin. Wie

stark diese selbst gesetzten Grenzen waren, zeigte sich an ihrem anfänglichen Zögern, als kreative Änderungsvorschläge von den anderen Seminarteilnehmern geäußert wurden. Sie könnte sich beispielsweise über Teilzeitarbeit oder über andere Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung informieren. Sie könnte ein Sabbat-Jahr einlegen, also eine längere Auszeit von ihrer Arbeit nehmen. Immer mehr Unternehmen bieten diese Möglichkeit heute schon an. Sie könnte unter der Woche zwei Abende länger arbeiten und dafür jeden zweiten Freitag freinehmen. Sie könnte einen festen Tag pro Woche zu Hause arbeiten, was sich durch Abstimmung mit den Arbeitskollegen und aufgrund von Internet und E-Mail durchaus einrichten ließe. Sie könnte Besprechungen mit Kollegen mit einem gesundheitsfördernden Spaziergang verbinden. Da sie über eine große Arbeitserfahrung verfügt, könnte sie auch darüber nachdenken, sich selbstständig zu machen. Langfristig könnten die Ehepartner nach Wegen suchen, in derselben Stadt zu arbeiten und dort auch zu wohnen.

Eine weitere unbewusste Grenze der Teilnehmerin ist, dass sie die häuslichen Pflichten allein erfüllen will. Sie könnte den Einkauf aber auch von einem Einkaufsservice erledigen lassen. Sie und ihr Mann könnten häufiger zusammen essen gehen, wodurch Einkauf und Kochen entfallen würden und sie zudem mehr

Zeit füreinander hätten. Möglich wäre es auch, gelegentlich einen privaten Koch anzuheuern oder eine Haushaltshilfe einzustellen. Sie sollten ihren Mann auffordern, mehr Verantwortung für die gemeinsame Lebensführung zu übernehmen. Auch wenn nicht alle Vorschläge realisierbar sind, reicht oft schon das Entwerfen und Diskutieren dieser Ideen, um unerwartete Lösungen zu entwickeln. Für die Bewältigung vieler Probleme ist es nötig, die eigenen Denkbarrieren zu erkennen, um sie überwinden zu können und neue Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln. Sprengen Sie Ihre heimlichen Grenzen! Überwinden Sie die Barrieren in Ihrem Kopf!

Zögern Sie nicht, andere darum zu bitten, Sie auf Ihre heimlichen Grenzen hinzuweisen. Auch wenn das anfangs ungewohnt ist, andere können uns helfen, aus dem bisherigen Trott herauszukommen und neue Dimensionen für unser Denken zu eröffnen. Ideenagenturen wie [www.brainstore.ch](http://www.brainstore.ch) oder [www.knackdienuss.de](http://www.knackdienuss.de) zeigen, dass sich mit Denkanstößen sogar Geld verdienen lässt. Manchmal mag es schmerzlich oder nervend sein, auf die eigenen Grenzen hingewiesen zu werden. Aber in den meisten Fällen werden Sie zugeben müssen, wie sehr Sie sich selbst blockiert haben.

## *Wo liegt unsere Freiheit?*

Bislang haben Sie versucht herauszufinden, wovon Sie sich befreien wollen und welche heimlichen Grenzen Sie vielleicht daran hindern. Die entscheidende Frage ist aber nicht nur, *wovon* Sie frei sein wollen, sondern vor allem *wozu* und *wofür*.

Ich lade Sie zu einer kleinen Übung ein: Stellen Sie sich vor, Ihnen begegnet eine gute Fee und gewährt Ihnen drei Herzenswünsche. Stellen Sie sich vor, Sie können nicht scheitern und haben keine Beschränkungen – was würden Sie sich dann wünschen? Ich führe diese Übung seit vielen Jahren in meinen Seminaren durch. Die am häufigsten genannten Wünsche sind – nach Gesundheit und noch vor dem Lottogewinn – ein sicherer Arbeitsplatz, eine Arbeit, die Spaß bringt, in der die Teamarbeit, das Arbeitsklima und die Ergebnisse stimmen und in der man Erfolg hat, und andererseits Selbstzufriedenheit und Glück, Sorgenfreiheit und Unabhängigkeit. Natürlich gibt es immer wieder Menschen, die sich einen Sechser im Lotto wünschen, viele Leute denken, dass der Grad ihrer Freiheit mit den finanziellen Möglichkeiten steigt. Ein Spitzengehalt müsste man haben – dann wäre man frei! Dabei werden mindestens drei Tatsachen übersehen:

Erstens kann auch die finanzielle Unabhängigkeit ihren Preis haben. Viele Arbeitskräfte

fühlen sich gleichsam mit goldenen Handschellen an ihren Arbeitsplatz gebunden. Ihnen fehlen die Freiräume für die Pflege ihrer Gesundheit, für Beziehungen oder für Hobbys.

Zweitens muss sich Ihre Einstellung zum Geld schon vor dem schnellen Lotto-Reichtum ändern, wenn Sie ihn auch langfristig genießen wollen. Statistiken der Lottozentralen zeigen, dass die meisten Lottogewinner das Geld schon nach kurzer Zeit ausgegeben haben und finanziell so dastehen wie zuvor.

Drittens: Auch wenn viele meinen, erst dann glücklich sein zu können, wenn sie die Million gewonnen haben, werden sie dieses Ziel mit höchster Wahrscheinlichkeit nie erreichen. Die Statistik spricht einfach gegen sie.

Die Alternative? Suchen wir das Glück doch in der Gegenwart. Die Hoffnungen für die Zukunft können wir ja trotzdem behalten.

### *Wir haben die Freiheit zu wählen*

Wovon hängt unser Selbstwertgefühl ab? Von der Laune des Chefs, vom Partner, vom Bankkonto oder von uns selbst? Verfügen wir nicht über eine sehr grundlegende Freiheit? An uns selbst liegt es doch, wie wir unser Leben gestalten und auf Schicksalsschläge reagieren. Wir selbst haben es in der Hand, unser Leben zu verändern oder so weiter zu leben wie bisher.

Wenn uns Ängste und Sorgen plagen, dann sind es immer noch wir selbst, die es unseren Ängsten und Sorgen erlauben, unser Leben so zu beeinflussen. Diese grundlegende Freiheit ist uns zwar nicht immer bewusst, aber wir haben die Möglichkeit, uns wieder an sie zu erinnern. Die Stoiker führten sich die Möglichkeit der Freiheit immer wieder vor Augen und machten sich dadurch unabhängig von äußeren Einflüssen. »Auch derjenige, der mich beschimpft, erweist sich als mein Trainer«, meint der griechische Stoiker Epiktet, »er trainiert meine Geduld, meine Fähigkeit, den Zorn zu beherrschen, meine Sanftmut.«

Was ist das Geheimnis einer solchen Lebenseinstellung, bei der ich mein eigenes Wohlbefinden in der Hand habe? Das Geheimnis liegt darin, den Raum zwischen dem von außen kommenden Reiz und meiner Reaktion darauf zu vergrößern. In dem Maße, in dem ich es schaffe, diesen Raum zu vergrößern, übernehme ich *Verantwortung* für mich und mein Leben.

## Verantwortung übernehmen

*»Fordere viel von Dir selbst und erwarte wenig von anderen.«*

KONFUZIUS

**I**n den Follow-up-Veranstaltungen zu meinen Workshops frage ich die Teilnehmer regelmäßig, was sich seither in ihrem Leben geändert habe und welche Wünsche und Ideen sie umgesetzt haben. Die ersten Antworten lauten häufig: »Bei mir läuft *es* nicht besser als vorher.« »*Es* hat sich nichts bewegt.« »*Es* hat sich noch nichts verändert.« Egal, wer seine Antwort vorbringt – immer hat *es* die Schuld. Auf meine Frage, wer denn dieses *Es* sei und wer denn schon einmal dieses *Es* gesehen habe, herrscht dann meistens betretenes Schweigen. Hand aufs Herz: Kennen wir dieses *Es*-Syndrom nicht alle? Wie oft schieben wir die Schuld für unsere eigenen Unzulänglichkeiten auf ein anonymes *Es*, auf eine neutrale dritte Person, die sich noch nicht einmal wehren kann, weil es sie gar nicht gibt? Aber glauben Sie wirklich, dass Sie Ihre Vorhaben auch nur ein Stück voranbringen, wenn Sie die Verantwortung an eine außenstehende Instanz abgeben?

## *Vom Fatalismus zur Zuversicht*

Freiheit und Verantwortung gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Viktor Frankl regte einmal an, als Gegenstück zur Freiheitsstatue an der amerikanischen Ostküste eine Verantwortungsstatue an der Westküste zu errichten.

Wir selbst tragen die volle Verantwortung für das, wofür wir uns entschieden haben. Verantwortung verleiht dem Leben gewissermaßen »Gewicht« – und manchmal mag es durchaus leichter erscheinen, andere für sich entscheiden zu lassen. »Der Chef wird sich schon darum kümmern!« »Ich brauche hier ja nur meinen Job zu tun.« Und überhaupt sind immer die anderen schuld, wenn das nicht klappt, was wir uns vorgenommen haben.

Verantwortung zu übernehmen ist nicht immer leicht. »Angst ist der Schwindel der Freiheit«, meinte der dänische Philosoph Sören Kierkegaard. Der Grund für diese Angst liegt darin, dass wir Verantwortung für das übernehmen müssen, wofür wir uns frei entscheiden. Freiheit bedeutet Verantwortung, und das ist der Grund, warum sich die meisten Leute vor ihr fürchten. Dennoch bin ich der Ansicht, dass Verantwortung ein Privileg und ein Geschenk ist!

Sie werden meinen Standpunkt besser verstehen, wenn Sie sich vorstellen, Ihre Verant-

wortung für bestimmte Lebensbereiche zu *verlieren*. Sie könnten in Ihrem Job keine Verantwortung mehr übernehmen, wenn Sie entlassen würden. Oder stellen Sie sich vor, Sie würden aufgrund einer Fehldiagnose in eine psychiatrische Klinik zwangseingewiesen und dort therapeutisch und medikamentös behandelt mit dem Argument, man wolle Ihnen ja nur helfen ...

Die volle Verantwortung für sich selbst zu übernehmen ist eine der fruchtbarsten Aufgaben und größten Entwicklungschancen Ihres Lebens. Verantwortung zu übernehmen ist sicherlich oft schwer, aber warum vergleichen Sie das »Gewicht«, das Verantwortung hat, nicht einfach mit dem Gewicht einer Trainingshantel? Ist das Gewicht dieser Hantel eine erdrückende Last – oder bietet sie Ihnen nicht vielmehr die Chance, Ihre Lebensführungsmuskeln zu stärken? Ich verwende diesen Begriff als Gegensatz zu den physischen Muskeln. Ähnlich wie unsere physischen Muskeln nur durch Anstrengung wachsen und ihre Leistungsfähigkeit steigern können<sup>2</sup>, verhält es sich auch mit unseren psychischen Muskeln, unseren Lebensführungsmuskeln. Dazu zählen unsere mentalen Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten, die es uns ermöglichen, die Schwierigkeiten des Lebens zu meistern. »Life is difficult – and only if you accept that, then life is easy«, mit dieser Aussage beginnt der

Psychotherapeut Scott Peck sein Buch «The Road Less Travelled»<sup>3</sup>.

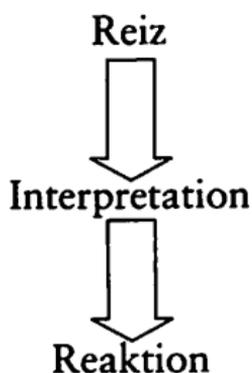
Die Biografie von Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie, liefert uns ein beeindruckendes Beispiel eines besonders starken Willens zur Verantwortung. Frankl geht davon aus, dass der Wille zum Sinn (griechisch logos) eines der wichtigsten Elemente des menschlichen Lebens darstellt. Das Besondere an dieser Theorie ist, dass sie nicht am Schreibtisch entstand, sondern unter extremen Lebensbedingungen als Frankl drei Jahre in mehreren Konzentrationslagern gefangen war.

Laut Frankl hatten nur diejenigen eine Chance zu überleben, die es schafften, trotz der menschenunwürdigen Umstände einen Sinn und eine Hoffnung zu finden. Wer etwa seine wöchentliche Zigarettenration aufsparte und gegen Nahrungsmittel zu tauschen versuchte, anstatt zu resignieren und sich an den unmittelbaren Rauchgenuss zu klammern, hatte bessere Überlebenschancen. Frankl vertritt die Meinung, dass der Mensch »bis zum letzten Augenblick« die Chance hat, seine innere Haltung allen widrigen Umständen zum Trotz selbst zu bestimmen. Dass diese Überzeugung praktikabel ist und keine bloße Theorie, dafür ist Viktor Frankls Leben der beste Beweis! Statt sich in Wehklagen, Rachegedanken oder Resignation zu vergraben, hat er es geschafft, aus

den unmenschlichen KZ-Erfahrungen eine positive Lebenseinstellung zu formen, die für ihn und für andere eine Hilfe war und ist. Viktor Frankl überlebte aufgrund seines Willens, die innere Freiheit nicht aufzugeben und die Verantwortung für sich selbst zu behalten.

### *Der Raum zwischen Reiz und Reaktion*

Wir sind verantwortlich für das, was wir tun, aber auch für das, was wir nicht tun. Natürlich sind wir nicht für alles verantwortlich und können nicht alles beeinflussen, was uns zustößt – viele Ereignisse oder gar Schicksalsschläge sind weder vorhersehbar noch von uns zu ändern. Wofür wir aber verantwortlich sind, ist unsere Reaktion auf diese Ereignisse und unsere Einstellung gegenüber unserer Vergangenheit: Diese lässt sich zwar nicht mehr ändern, die Art und Weise, wie wir aber hier und jetzt damit umgehen, dafür tragen wir die Verantwortung. Haben wir Schuld an vergangenen Fehlern? Ja, das haben wir, aber genauso haben wir die Verantwortung, uns von dieser Schuld nicht erschlagen zu lassen, sondern uns zu fragen, wie wir mit vergangenen Fehlern heute sinnvoll umgehen, um für die Zukunft wieder frei zu werden. In der Gegenwart sind wir frei und in der Gegenwart liegt



### *Der Raum zwischen Reiz und Reaktion*

auch unsere Verantwortung. Zwischen dem Reiz, der von außen kommt, und unserer Reaktion darauf liegt der Raum unserer Verantwortung – und die Beschaffenheit dieses Raumes bestimmt unsere Lebensqualität. Diesen Raum zwischen Reiz und Reaktion unseren eigenen Vorstellungen gemäß zu füllen und danach zu handeln, das bedeutet Verantwortung für das eigene Leben!

Wie reagieren Sie beispielsweise auf Stress? Ihr Chef packt Ihnen immer mehr Arbeit auf den Tisch, ständig rufen die Kunden an, und was will dieser Auszubildende denn jetzt schon wieder!

Unser Stammhirn ist so konstruiert, dass es in Stresssituationen automatisch eines der folgenden Grundmuster abrufen: Angriff, Flucht oder Totstellen. Wir reagieren aggressiv und fauchen den Auszubildenden an, der vielleicht eine ganz

berechtigte Frage stellen wollte, oder wir flüchten uns in die Ausrede, dass wir jetzt keine Zeit haben, oder wir lassen Akten einfach unbemerkt verschwinden. Bei einem meiner Kunden fiel sogar der Aufzug aus, weil nach und nach Hunderte von Akten in dem kleinen Schlitz zwischen Schacht und Aufzug »entsorgt« worden waren und diesen schließlich blockierten. Eine dauerhafte Lösung im Umgang mit Stress ist dies natürlich nicht. Die erste Reaktion, wenn unser Stresspegel steigt, sollte also sein: tief auszuatmen, neu Luft zu holen und zu überlegen, wie ich diese Situation am besten lösen kann. Wenn mir neue Arbeit aufgetragen wird, kann ich mich ärgern, ich kann aber auch sagen: »Super, ich scheine ja eine begehrte Arbeitskraft zu sein!« oder: »Wieder eine Chance, etwas dazuzulernen!« oder: »Ich werde morgen mal in Ruhe mit meiner Chefin reden.«

In dem Maße, in dem ich über verschiedene Reaktionsweisen verfüge, erhöht sich meine Freiheit und damit auch der Grad meiner Verantwortung für mich selbst. Den Raum zwischen Reiz und Reaktion nach unseren eigenen Vorstellungen zu gestalten ist das, was unsere Lebensqualität bestimmt! Der amerikanische Erfolgsautor Stephen Covey nennt diesen Prozess »pro-aktiv sein«<sup>4</sup>. Wie kann Pro-aktivität in Ihrem Leben aussehen? Wie können Sie den Raum zwischen Reiz und Reaktion vergrößern und besser für sich nutzen?

Als kleine Übung hierzu möchte ich Sie zunächst bitten, sich der verschiedenen Rollen bewusst zu werden, die Sie im Leben bereits übernommen haben oder übernehmen möchten. Notieren Sie sich Ihre wichtigsten Rollen in der Familie, im Beruf, in der Freizeit, in der Gesellschaft? Als was sehen Sie sich selbst?

Wie sieht es mit der Verantwortung aus, die Sie für diese Rollen zu übernehmen bereit sind? In welchen Bereichen haben Sie Verantwortung? Wo wollen Sie mehr Verantwortung übernehmen? Denken Sie dabei auch an sich selbst: Inwieweit haben Sie die Verantwortung für Ihre Gesundheit übernommen? Was haben Sie in letzter Zeit für Ihre Beziehungen getan? Was haben Sie für Ihr persönliches Weiterkommen unternommen?

Denken Sie an die verschiedenen Rollen Ihres Lebens und überlegen Sie sich, in welchen Bereichen Sie noch nicht so viel Bereitschaft zur Verantwortung gezeigt haben, wie Sie eigentlich gerne möchten. Wo würden Sie gerne mehr Verantwortung übernehmen?

Verantwortung heißt auf Englisch »responsibility«. Buchstabieren Sie dieses Wort doch lieber »response-ability«. *Verantwortung* ist nämlich die *Fähigkeit*, zu antworten – also proaktiv dem zu begegnen, was das Leben von uns fordert. Verantwortung für unser eigenes Leben haben wir, wenn wir uns innerlich so weit entwickelt haben, dass wir uns die Antwort auf

einen Reiz selbst auswählen und so (re)agieren können, wie wir es wollen. Wenn wir lernen, die Verantwortung für unsere Reaktionen zu übernehmen, bestimmen wir auch unsere Lebensqualität.

Das Schlusswort zum Thema Verantwortung überlasse ich Viktor Frankl: »In dem Raum zwischen Reiz und Reaktion liegt unsere menschliche Größe, unsere Macht und unsere Freiheit!«

## Visionen teilen

*Wir halten diese Wahrheiten für selbstverständlich, dass alle Menschen gleich sind, dass sie von ihrem Schöpfer mit bestimmten, unveräußerlichen Rechten ausgestattet sind, dass zu diesen gehören das Recht auf Leben, Freiheit und das Streben nach Glück.*

Diese Worte leiten eine der ältesten noch bestehenden Verfassungen der Welt ein. Sie sind der Beginn der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung. Und sie stellen für mich eine der eindrucksvollsten Visionen dar, die je geschrieben wurden. Welchen Erfolg diese Worte gehabt haben, zeigt die amerikanische Geschichte. Ich behaupte sogar, dass dieses verbriefte Grundrecht auf Leben, Freiheit und das Streben nach Glück eines der maßgeblichen Fundamente der amerikanischen Weltmacht darstellen.

Was haben diese Zeilen jetzt mit unserem Thema der Vision zu tun? Was sind Visionen? Es sind ausformulierte Träume, in Worte gefasste Beschreibungen der Vorstellungen über die Zukunft. Die Gründungsväter von Amerika haben diese Zeilen geschrieben, als das Ende der Sklaverei noch längst nicht erreicht war. Trotzdem hielten sie es für wichtig, ihre Vor-

stellungen einer freiheitlichen Demokratie niederzuschreiben. Die Zukunft gab ihnen im Nachhinein recht.

Wie steht es jetzt mit unserer Vorstellung von unserer eigenen beruflichen wie familiären Zukunft. Wissen wir überhaupt, was wir wollen? Und wenn wir es wissen, haben wir es klar formuliert? Und haben wir es dann auch niedergeschrieben? Probieren Sie es aus! Auch wenn die ersten Formulierungen sich noch etwas holperig anhören mögen. Hängen Sie Ihre Entwürfe übers Bett oder über den Schreibtisch. Legen Sie eine verkleinerte Version in Ihren Kalender. Lesen Sie diese Zeilen wieder und wieder. Und verbessern Sie Ihren Entwurf so lange, bis er die Anziehungskraft hat, die Sie sich wünschen.

Eine gut formulierte Vision kann Ihnen als Leuchtfeuer dienen, an dem Sie sich besonders in schwierigen Phasen immer wieder neu ausrichten können. Sie werden es erleben – Träume werden wahr – wenn Sie diese ausformulieren, in Worte fassen und vielleicht sogar noch mit anderen teilen. Diese Träume sind es, die uns den emotionalen Treibstoff liefern, der unserem Leben eine Richtung gibt. Diese Visionen sind es, die uns die Kraft für einzigartige Leistungen geben.

*» Wozu stehen Sie jeden Morgen auf?  
Ist es Ihre Arbeit?  
Ist es, um eine Hoffnung oder einen Traum zu erfüllen?  
Ist es der verfluchte Wecker?  
Oder ist es die Chance, an einer kleinen oder großen Veränderung mitzuwirken – in der Arbeit, in der Familie, in der Gemeinschaft oder sogar in der Welt, in der Sie leben?  
Die Antwort könnte Ihr Leben verändern.  
Sie könnte auch das Leben anderer verändern.«*

TEXT EINER ANZEIGE VON MINOLTA<sup>5</sup>

## *Vom Traum zur Vision*

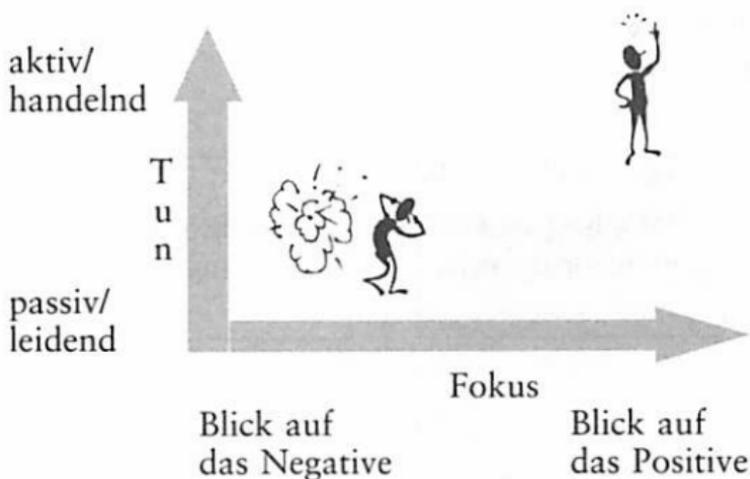
Wenn wir unsere Freiheit erkannt und Verantwortung für unser eigenes Leben übernommen haben, steht uns der Weg zur Verwirklichung unserer Vision offen. Was meine ich mit »Vision«? Eine Vision ist mehr als ein Plan, mehr als ein Traum und mehr als ein Ziel: Eine Vision, in der es um das »Warum« meiner Lebensführung geht, ist mehr als ein Plan, der sich nur mit dem »Wie« beschäftigt. Eine Vision, deren Realisierung ich anstrebe, ist mehr als ein vager Traum, der meistens ein bloßer Traum bleibt. Eine Vision, die viele meiner Lebensbereiche umfasst, ist auch mehr als ein Ziel, das lediglich einen bestimmten Meilenstein innerhalb eines Lebensbereiches darstellt.

Eine Vision ist die umfassende Vorstellung von der Zukunft, die meinem Leben Richtung und Sinn gibt und mir dadurch in der Gegenwart Flügel verleiht. Wenn ich an meine Vision denke, beginnen meine Augen zu leuchten. Wie überzeugend die Vision ist, spüre ich an dem Sog, den sie auf mich ausübt.

Viele Menschen haben alle Hände voll damit zu tun, mit Ihren Problemen, Schwierigkeiten und Ängsten fertig zu werden. Diese Menschen sind sich ihrer Visionen oft nur schemenhaft bewusst. Nur wenige haben für sich eine kraftvolle und klare Vision herausgearbeitet, auf die hin sie ihre Kräfte bündeln können.

Ändern Sie Ihren Fokus! Wir haben die Möglichkeit, das Negative oder das Positive einer Situation zu sehen. Und wir können mit den Umständen entweder passiv und leidend oder aber aktiv, lernend und handelnd umgehen. Wir können beispielsweise über unsere Krankheiten jammern und unter ihnen leiden, oder wir können versuchen, aktiv etwas für unsere Gesundheit zu tun. Auch bei der Arbeit jammern und klagen viele Menschen, ohne sich aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten umzuschauen.

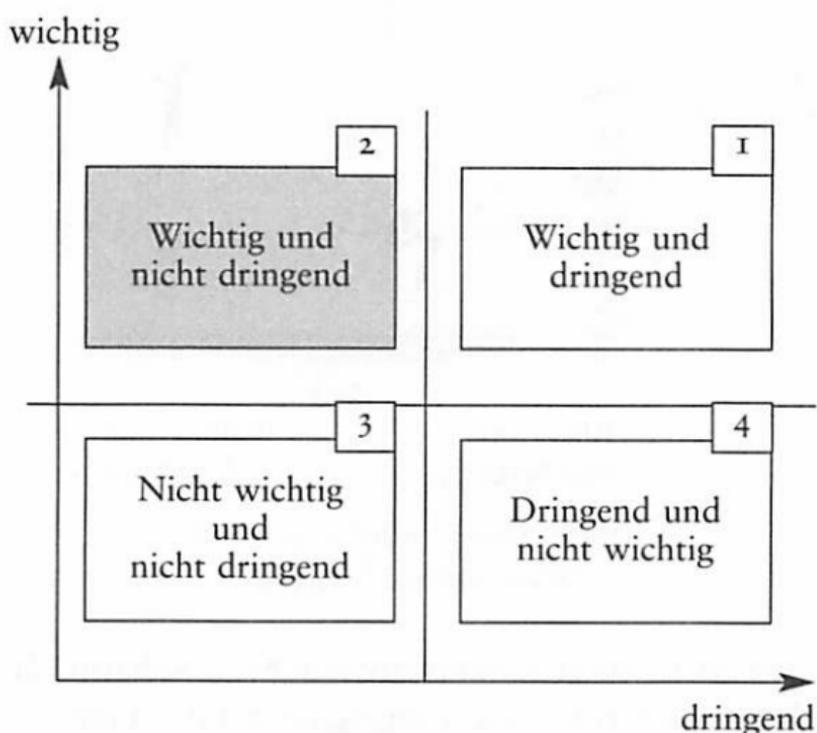
Stephen Covey verdeutlicht diese Ziel-Fokussierung mit dem folgenden Gleichnis: Ein Mann geht an zwei Gärten vorbei. Er bemerkt, dass der Gärtner im ersten Garten rackernd und schwitzend mit dem Unkraut kämpft, das



*Unser Blickwinkel entscheidet  
über unsere Haltung*

von allen Seiten hervorzuwuchern scheint. In dem zweiten Garten hingegen sitzt der Gärtner Pfeife rauchend in der Sonne – und dennoch ist dieser Garten schöner und gepflegter als der erste. »Wie schaffen Sie es, einen solch schönen Garten zu haben, ohne sich dafür abzura-  
ckern?«, fragt der Mann den zweiten Gärtner. »Ganz einfach«, antwortet dieser, »ich habe von vornherein nur solche Pflanzen gepflanzt, die stärker sind als das Unkraut!«<sup>6</sup>

Ähnlich wie die Pflanzen des zweiten Gärtners stellen Visionen Kraftquellen dar. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf unsere Vision richten, wird nach und nach vieles von dem verschwinden, was uns zuvor als bedrückendes Problem erschien. Eine Vision ist der innere Leuchtturm, an dem wir uns orientieren können. Eine Vision ist das, was wir mit dem Her-



zen sehen. Eine Vision gibt uns gleichzeitig innere Ruhe und Energie.

Wir müssen daher die Kunst entwickeln, die eigene Vision auch im hektischen Berufsalltag nicht aus den Augen zu verlieren. Auch hierzu eine Anregung in Form einer Matrix: Unsere beruflichen oder privaten Aufgaben können entweder dringend oder nicht dringend sein. Außerdem können sie wichtig oder unwichtig sein. Daraus ergeben sich vier Quadranten:

In Quadrant 1 stehen die Aufgaben, die dringend und wichtig sind. Dies sind die Krisenfälle, bei denen sofort gehandelt werden muss.

Aufgaben, die wichtig, aber noch nicht dringend sind, finden wir in Quadrant 2. Hierzu

gehören das Ausarbeiten von Visionen, langfristige Planung, Weiterbildung, Beziehungspflege, Erholung und Gesundheitsfürsorge.

Für die Aufgaben in Quadrant 3, die weder wichtig noch dringend sind, wurde der Papierkorb erfunden. Mit diesen Aufgaben sollten wir uns nicht weiter aufhalten.

Quadrant 4 beinhaltet schließlich Aufgaben, die dringend, aber nicht unbedingt wichtig sind. Das klingelnde Telefon, die Tagespost oder Anfragen können hier zugeordnet werden. Oft ist es sinnvoll, Aufgaben aus diesem Quadranten zu delegieren.

Wenn Aufgaben aus dem ersten Quadranten anstehen, wenn also eine Krise aufgetreten ist, werden die Aufgaben aus dem zweiten Quadranten häufig zur Seite gedrängt. Dann kann es leicht passieren, dass sich Krisenfälle häufen und wir mit dem Feuerlöschen kaum noch hinterherkommen. Wenn wir aber dem zweiten Quadranten frühzeitig Aufmerksamkeit schenken, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass einige Krisen überhaupt erst entstehen. Ein Geheimnis des Erfolgs ist es daher, sich verstärkt den wichtigen, aber noch nicht dringenden Aufgaben (Quadrant 2) zuzuwenden. Auf unsere Gesundheit übertragen hieße dies, dass viele akute Krankheiten, deren Behandlung meistens dringend und wichtig ist (Quadrant 1), häufig gar nicht erst entstünden, wenn wir frühzeitig etwas für unsere Gesundheit tun würden.

Übertragen Sie diese Matrix auf Ihr Berufsleben! Welche wichtigen, aber nicht dringenden Tätigkeiten, »um die sich eigentlich mal jemand kümmern müsste«, schieben Sie ständig vor sich her, bis sie zum Krisenfall zu werden drohen? Die eigene Vision im Auge zu behalten und weiterzuentwickeln ist ebenfalls eine Tätigkeit, die dem zweiten Quadranten zuzuordnen ist. Zu wissen, wohin man denn wirklich will, gibt Orientierung und Sinn, verleiht Sicherheit beim Auftreten, bei Bewerbungen und bei Verhandlungen und bündelt die eigenen Kräfte.

### *Was heißt für Sie erfolg-reich sein?*

Was heißt für Sie *erfolg-reich* sein? Welche Art von persönlichem und beruflichem Erfolg streben Sie an? Suchen Sie in erster Linie Erfolg für sich selbst oder sind Sie auf der Suche nach einer geteilten Vision? Viele Führungspersönlichkeiten hatten Visionen, in denen nicht ihr eigenes, sondern das Wohl anderer im Brennpunkt stand. Denken Sie nur an Martin Luther Kings »I have a dream«. Nicht nur an sich selbst zu denken, sondern für andere etwas tun zu können setzt oft ungeahnte Kräfte frei!

Was heißt für Sie *erfolg-reich* sein? Woran möchten Sie »reich« sein? Geld allein macht nicht glücklich: Umfangreiche Studien zum

Thema Glück in verschiedenen Kulturen haben ergeben, dass Menschen in reichen Ländern im Durchschnitt oftmals unglücklicher sind als Menschen in armen Ländern. Zwar verhält es sich so, dass das Fehlen von Geld oftmals tatsächlich zu Unglück führt, aber ab einem gewissen Niveau steigt der Glückspegel nicht mehr proportional zum Einkommen. Von den 500 reichsten Menschen der Welt sind einer weiteren Studie zufolge gerade einmal drei ausgeglichen und zufrieden.

Natürlich bietet uns finanzieller Reichtum die Möglichkeit, Ziele und Träume zu verwirklichen oder andere zu beschenken. Es stellt sich aber die Frage: Welchen Sinn macht Geld? Wozu brauche ich eigentlich Reichtum? Wie setze ich meinen Reichtum sinnvoll ein, wenn ich nicht nur wie Dagobert Duck darin baden will? Bereits Seneca erkannte: »Auch der Weise ist lieber reich als arm. Es kommt aber darauf an, den Reichtum zu besitzen und nicht von ihm besessen zu sein.«

Was heißt für Sie erfolg-reich *sein*? Wie möchten Sie gerne sein? Was sind Ihre Vorstellungen von Lebensqualität? Ein luxuriöses Leben zu führen ist für viele eine angenehme Vorstellung, aber was verstehen wir überhaupt unter Luxus? Hans-Magnus Enzensberger hat verdeutlicht, dass in unserer Gesellschaft ein langsames Umdenken »von der Ware Luxus zum wahren Luxus«<sup>7</sup> stattfindet: Champagner,

Nerzmäntel und schicke Autos hatten früher einen höheren Stellenwert als heute. Zeit zu haben, sich gesund ernähren zu können, in einer intakten Umwelt zu leben und in Ruhe und mit Aufmerksamkeit sich dem widmen zu können, was dem Herzen Freude bereitet – das ist das, was immer mehr Menschen als den eigentlichen Luxus erkennen.<sup>8</sup> Auch die aktuelle Literatur zum Thema Zeitmanagement ist umgeschwenkt, wie der jüngste Bestseller »Wenn du es eilig hast, gehe langsam« des deutschen Zeitmanagement-Papstes Lothar Seiwert beweist.

Was heißt also für Sie persönlich erfolgreich sein? Wie sieht Ihre persönliche Vision aus? Bei welcher Ihrer Zukunftsvorstellungen beginnen Ihre Augen zu leuchten? Mit den folgenden sieben Schritten lade ich Sie dazu ein, Ihre schlummernden Visionen aus dem Dornröschenschlaf zu wecken!

### *In sieben Schritten zu Ihrer persönlichen Vision*

Erster Schritt: Nehmen Sie sich Zeit zum Träumen! Gehen Sie einfach mal ins Grüne, legen Sie sich unter einen Baum, genießen Sie einen Sonnenuntergang oder setzen Sie sich ans Lagerfeuer. Die Natur, ein schönes Ambiente oder eine ruhige Stimmung können uns helfen,

unsere Augen wieder zum Leuchten zu bringen, weil wir uns dort am besten auf das besinnen können, was wir im Leben für wertvoll, wichtig und erstrebenswert halten.

Zweiter Schritt: Haben Sie Mut zum Träumen. Keine Scheu vor Ambitionen! Nur ein Mensch mit großen Träumen kann Großes erreichen. Das, was unserem Leben Sinn verleiht, erweckt oft ungeahnte Kräfte.

Dritter Schritt: Führen Sie sich noch einmal die Rollen vor Augen, die Sie in Ihrer Partnerschaft und in der Gesellschaft übernommen haben. Wie verhalten Sie sich als Elternteil, als Partner, im Beruf und in der Freizeit?

Vierter Schritt: Nehmen Sie sich die Zeit, einmal in Ruhe Ihre Vision für Ihre verschiedenen Rollen auszuarbeiten! Versuchen Sie dabei, Ihren eigenen Stil zu entwickeln. Vielleicht gehören Sie eher zu den Menschen, für die es hilfreich ist, ihre Vision aufzuschreiben? Ich selbst habe beispielsweise meine Vision wie folgt formuliert:

»The purpose of my life is to be a rolemodel of living synergy – in a playful, enjoyable way, using the power, passion and possibilities of our human experience to unlock synergies, within and between people and organisations, for a massive improvement of the quality of our lives.«<sup>9</sup>

Vielleicht fragen Sie sich, warum ich diese Zeilen in Englisch geschrieben habe. Ich habe

diese Vision in England zusammen mit meinem Freund und Coach Stephen Giles erarbeitet. Bei einem anschließenden Übersetzungsversuch ins Deutsche musste ich feststellen, dass auf mich die englische Fassung eine viel stärkere Wirkung hat.

Patrick, einer meiner Mitarbeiter, hat seine Zukunftsvorstellungen folgendermaßen zu Papier gebracht:

»Meine derzeit lebensleitende Vision ist es, zusammen mit meiner Partnerin einen Bauernhof zu restaurieren und diesen als Ort des guten Lebens, der Gastfreundschaft, der Lebensqualität und der geistigen Entwicklung auszubauen. Ich möchte viele Gäste haben, Ideen, Platz, Raum, innere Werte und körbeweise Obst verschenken, eine mittelgroße Familie haben, Seminare in Philosophie und zur Lebensführung anbieten, Lagerfeuer machen können und vielseitig körperlich und geistig aktiv sein. Ich möchte Menschen zeigen, wie viel Kraft sie aus einer inneren Haltung der Aufmerksamkeit, Dankbarkeit und Lebensbejahung ziehen können. ›Lebensqualität statt Lebensstandard‹ ist dabei mein Leitgedanke, schenken zu können mein Wunsch.«

Dies sind zwei konkrete Beispiele, eine Vision zu formulieren. Sie sehen, wie unterschiedlich sie sein können. Richtig oder falsch gibt es hier nicht; entscheidend ist aber, dass Sie sich mit Ihrer wie auch immer gestalteten Vision wohl füh-

len. Vielleicht haben Sie auch Spaß daran, ein Bild zu malen oder eine Collage zu erstellen? Hierzu ein kleiner Tipp: Nutzen Sie die Kraft der Werbung für sich selbst! Wählen Sie Bilder aus der Werbung, die Sie ansprechen – eine schöne Landschaft oder einen beeindruckenden Menschen. Schneiden Sie dann die Markennamen weg und stellen sich eine Collage zusammen, die Sie auch emotional und ästhetisch anspricht. Auf diese Weise können Sie es schaffen, die besten Grafiker und Kreativdesigner der Welt kostenlos für sich arbeiten zu lassen! Das fertige Bild können Sie über Ihr Bett hängen, als Miniaturversion in Ihrer Brieftasche bei sich tragen oder auch als Bildschirmschoner auf Ihrem Computer installieren. Ich selbst hatte mir beispielsweise vor einigen Jahren vorgenommen, mit meinem Sohn Jan eine Motorradtour im Ausland zu machen. Als wir zufällig in einem Motorradladen »Probe saßen«, fotografierte uns ein Freund. Als ich das Foto einige Wochen später bekam, schnitt ich uns mit dem Motorrad aus, suchte mir aus einer Urlaubszeitschrift eine wunderschöne Berglandschaft und klebte das Foto in diese Landschaft. Dieses Bild hängte ich mir an die Wand meines Büros und eine Kopie schenkte ich meinem Sohn Jan. Nach etwa einem Jahr war es dann so weit: Wir fuhren tatsächlich auf einem Motorrad 14 Tage durch Norwegen. Aus dem Traum wurde Wirklichkeit!

**Fünfter Schritt: Machen Sie den Attraktivitäts-Check! Wie viel Feuer löst Ihre Vision bei Ihnen selbst aus? Für wie attraktiv halten Sie Ihre Vision auf einer Skala von 0 bis 100? Landen Sie bei 50, 70 oder 90? Was müsste an Ihrer Vision noch verbessert oder ergänzt werden, damit sie für Sie eine Attraktivität von 100 gewinnt? Und wie müsste Ihre Vision beschaffen sein, damit Sie bei 150 landen?**

**Sechster Schritt: Haben Sie den Mut, Ihre Vision mit anderen zu teilen! Ein brasilianisches Sprichwort sagt: »Wenn du einen Traum für dich behältst, bleibt es nur ein Traum. Wenn du ihn anderen erzählst, hat er bereits begonnen, sich zu verwirklichen.« Wenn wir unsere Vision anderen mitteilen, geschieht es oft, dass wir Unterstützung erhalten, von Menschen und auf eine Art und Weise, mit der wir vorher gar nicht gerechnet haben. Dies liegt zum einen an der ansteckenden Begeisterung, die von Herzen kommenden Visionen innewohnt. Zum anderen sind die allermeisten Menschen sehr hilfsbereit. Sie müssen nur wissen, wer welcher Unterstützung bedarf und warum. Organisieren Sie also mal wieder einen Abend am Lagerfeuer mit Ihrem Partner oder mit Freunden. Beim Blick in die Flammen lassen sich die schönsten Träume teilen. Oder präsentieren Sie an Ihrem nächsten Geburtstag Ihren Gästen Ihre Vision in Form einer Collage. Achten Sie bei dieser Gelegenheit einmal**

darauf, wie stark es Ihnen gelingt, Ihren Partner oder Ihre Freunde zu überzeugen, dass Sie selbst aus vollem Herzen an Ihre Vision glauben. Wenn es hier noch Zweifel geben sollte, dann müssen Sie noch weiter an Ihrer Vision arbeiten!

Siebter Schritt: Wenn Sie Klarheit über Ihre Vision gewonnen haben, denken Sie noch einmal an Ihre verschiedenen Rollen aus dem dritten Schritt. In welchem Ihrer Lebensbereiche können Sie etwas verändern, um Ihrer Vision einen Schritt näher zu kommen? Welche Ziele haben Sie in Bezug auf Ihre persönliche und berufliche Entwicklung? Was wollen Sie für sich in Ihrer Partnerschaft oder für ihre Kinder erreichen, was für Ihre Gesundheit und was in der Freizeit? In welchem Bereich erweckt die Magnetwirkung Ihrer Vision neue Kräfte zum Leben?

Im Kapitel »Freiheit zu wählen« habe ich gezeigt, dass die Frage, *wovon* wir frei sein wollen, nur die Frage vorbereitet, *wozu* wir frei sein wollen. Wenn Sie Klarheit über Ihre Vision gewonnen haben, haben Sie Ihre Freiheit zu wählen für sich genutzt und ein »Wozu« Ihrer Freiheit gefunden!

Anschließend habe ich im Kapitel »Verantwortung übernehmen« gezeigt, dass Verantwortung oft als Last empfunden wird und wir uns erst klarmachen müssen, dass Verantwortung übernehmen zu können ein Geschenk ist.

Wenn Ihre Vision für Sie attraktiv genug ist, dann haben Sie eine Kraftquelle gefunden, die Ihnen hilft, Verantwortung nicht länger als Last, sondern als Chance anzusehen!

Stellen Sie sich selbst immer wieder die Frage: Bei welcher Vorstellung leuchten meine Augen?

## Mut anzufangen

*»Glück ist eine Überwindungsprämie.«*

MANÈS SPERBER

**M**anager haben keine Angst – das weiß man doch. Das liest man Tag für Tag in den Wirtschaftsteilen, in denen nur von Erfolgen oder vom Scheitern die Rede ist – aber niemals von Angst. In der Arbeitswelt ist Angst ein Tabuthema.

Was bewegt aber nun diese Entscheidungsträger, über die wir nur hinsichtlich ihrer Erfolge oder Misserfolge etwas erfahren? Unsicherheit, Zweifel, Hoffnung, Glaube? Ich bin sicher, dass auch sie ständig von Gefühlen dieser Art geplagt werden. Gesprochen wird aber nur von den positiven Gefühlen, denn die zeigen Stärke und vermitteln Kraft. Warum? Ich kann es nur vermuten. Vielleicht weil es in unserem Kulturkreis immer noch als unmännlich gilt, Schwächen zuzugeben? Ein Junge weint eben nicht; ein Indianer kennt keinen Schmerz – das haben doch auch Sie schon im Kindesalter verinnerlicht, oder?

## *Mut zur Angst*

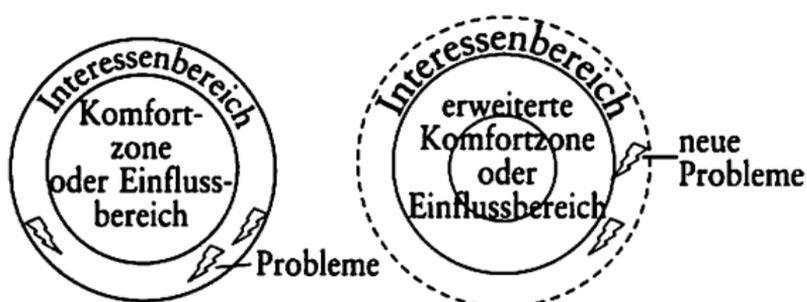
In meinen Seminaren und mit diesem Buch möchte ich Menschen ermutigen, ihre Freiheit zu erkennen, die Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen und ihre Visionen zu realisieren. Das heißt aber nicht, dass der Mutige keine Angst, kein Lampenfieber und kein Kribbeln in der Magengrube kennt, wenn eine Herausforderung mit völlig ungewissem Ausgang auf ihn zukommt. Mutig sein bedeutet nicht, dass keine Angst im Spiel ist; das wäre übermenschlich. Mut bedeutet auch Mut zur Angst. Der Mutige ist jemand, der sich seinen Ängsten stellt und der weiß, dass Offenheit und Ehrlichkeit langfristig am besten sind. Mut ist das Bekenntnis zur eigenen Unvollkommenheit, das Eingestehen von Schwächen und somit der Verzicht auf Ausreden: Ich selbst bin es, der Schwächen hat und sie nicht leugnet. Vielleicht arbeite ich bereits an ihnen, zumindest aber erkläre ich mich für sie verantwortlich.

## *Vom Stolperstein zum Meilenstein*

Mutig sein bedeutet auch, Fehler zu machen und zu ihnen zu stehen. Viele Menschen, die unter Erfolgsdruck stehen, haben Angst, Fehler zu machen und zu versagen. Deshalb ten-

dieren viele Menschen dazu, lieber abzuwarten, anstatt aktiv etwas zu unternehmen und dadurch einen Fehler zu riskieren. Sie verpassen durch dieses passive Verhalten die besten Lernchancen. Wir müssen Fehler machen dürfen, um aus ihnen zu lernen, denn wer aus seinen Fehlern nicht lernt, der wird weitere machen. »Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat«, meint Peter Senge.<sup>10</sup> Als Thomas Alva Edison gefragt wurde, ob er nach 5000 erfolglosen Versuchen, das geeignete Material für die Glühbirne zu finden, nicht völlig frustriert sei, antwortete er: »Ich habe 5000 Wege gefunden, wie es nicht funktioniert, und bin dadurch meinem Ziel ständig näher gekommen. Je öfter man scheitert, desto eher ist man erfolgreich!«

Wenn wir das Fach Lernen in der Schule gehabt hätten, wäre unser Mut zu Fehlern wahrscheinlich größer. Dabei hatten wir ja gerade als Kinder einen nahezu unbegrenzten Mut. Welches Kind hat denn etwa Angst davor, gehen zu lernen, auch wenn es schon 500-mal hingefallen ist? Oder nehmen Sie als Beispiel, wie Sie Schwimmen gelernt haben. Sie hätten auch weglaufen können, aber Ihr Wunsch, Schwimmen zu lernen, war stärker. Irgendwann haben Sie Ihren ganzen Mut zusammengenommen und sind das erste Mal alleine ins tiefe Wasser gesprungen. Erst später hatten Sie



### *Komfortzone und Interessenbereich mit Problemen*

dann die beruhigende Erkenntnis, die Ihnen neuen Mut gab: »Das Wasser trägt mich!«

Genau diesen Mut anzufangen brauchen Sie, wenn Sie im Leben vor unbekanntem Situationen stehen. Mutige haben durchaus Angst, aber Sie nehmen ihr Herzklopfen als Signal dafür, dass sich ihnen eine Lernchance bietet. Sie lassen sich von Problemen nicht einschüchtern, sondern verlassen ihre Komfortzone und begeben sich auf unbekanntes Terrain, wodurch sie wieder ein Stück weiterwachsen. Das abgebildete Modell der Wachstumsringe soll den Entwicklungsprozess verdeutlichen, der in Gang gesetzt wird, indem wir den Mut aufbringen, mit etwas zu beginnen.

Unsere Komfortzone ist der Bereich, in dem wir bereits Erfahrungen haben und in dem wir uns bestens auskennen. Die hier anfallenden Aufgaben erledigen wir meistens mit links und wir empfinden es als angenehm, uns in diese Kuschelecke zurückziehen zu können. Nun verhält es sich aber so, dass unser Interessen-

bereich größer ist als unsere Komfortzone. Probleme und Schwierigkeiten tauchen nur in dem Interessenbereich auf. Innerhalb unserer Komfortzone würden wir Probleme gar nicht als solche wahrnehmen oder bezeichnen, da wir sie ja lösen können.

Was geschieht, wenn wir Schwierigkeiten ausweichen und uns ständig nur Aufgaben stellen, die innerhalb unserer Komfortzone liegen? Meistens werden diese Schwierigkeiten größer und größer. Die Probleme beginnen uns einzuschnüren und rauben uns immer mehr Energie.

Was aber passiert, wenn wir den Mut aufbringen, aktiv auf die Schwierigkeiten zuzugehen und sie als eine Chance zu begreifen, um unsere Lebensführungsmuskeln zu stärken? Wenn wir anfangen, diese Probleme außerhalb unserer Kuschelecke zu lösen, beginnt unsere Komfortzone unmerklich ein Stück zu wachsen – und damit auch wir selbst. Wie stark Sie schon gewachsen sind, werden Sie feststellen, wenn Sie zurückblicken. Denken Sie an all die schwierigen Situationen, die Sie heute wie selbstverständlich lösen, deren Bewältigung bei Ihnen früher Angst und Unsicherheit auslöste. Mit jeder erfolgreichen Problemlösung wächst allerdings nicht nur unser Einflussbereich, sondern auch automatisch unser Interessenbereich. Allein diese Tatsache stellt sicher, dass uns die Probleme nicht ausgehen. Wenn wir

unsere Entwicklung im Zeitablauf betrachten, können wir diese Ringe mit den Wachstumsringen eines Baumes vergleichen.

Veränderungen zu managen heißt, lernfähig zu sein. Ungewohntes und Schwierigkeiten außerhalb unserer Komfortzone verursachen häufig erst einmal Angst, aber in der Angst und in der Krise liegt auch immer eine Chance. Das chinesische Zeichen für »Krise« ist aus denen für Gefahr und für Chance zusammengesetzt. Wenn wir lernen, uns unseren Ängsten zu stellen und sie vielleicht sogar im Kreis von Freunden, Kollegen oder unserer Mitarbeiter zu besprechen, dann können sie ihren Schrecken verlieren. Und dann gewinnen selbst die härtesten Manager ihre menschlichen Züge zurück.

Das heißt nicht, dass wir dabei vor unliebsamen Entscheidungen zurückweichen sollen. Wenn es aus unserer Sicht richtig ist, müssen wir solche Entscheidungen treffen. Hier mit Ängsten offen umzugehen macht die Sache manchmal sogar schwerer, weil wir den Mut aufbringen müssen, auch den menschlichen Problemen der Betroffenen ins Auge zu sehen. Nehmen wir als Beispiel die Kündigung von einem oder mehreren Mitarbeiter, einer der härtesten Einschnitte. Wir können versuchen, gegenseitiges Verständnis aufzubauen und die Basis für einen Neuanfang zu gestalten. Wir können es schaffen, dass sich die Betroffenen

aktiv und intensiv mit ihren eigenen Stärken auseinander setzen. Wir können Ihnen helfen, sich der Angst zu stellen und den Mut aufzubauen, aus der Krise heraus nach neuen Chancen zu suchen.

Gelingt es uns, die Angst auf diese Art und Weise zu nutzen, dann liefert sie uns entscheidende Impulse und gibt uns Gelegenheit zur Reifung, zum Gedankenaustausch und zum Aufbau von Vertrauen. Dann stellt sie eine sinnvolle Stufe unserer persönlichen Entwicklung dar. Wenn es uns gelingt, die Angst als einen wichtigen Bestandteil unseres Lebens zu akzeptieren, dann gewinnen wir die Fähigkeit und den Mut zurück, aus der Vielfalt des Lebens zu schöpfen.

### *Mut ist Selbstvertrauen*

Mit »Mut« meine ich mehr als nur die Entschlossenheit, sich seinen Ängsten zu öffnen, Neuem nicht auszuweichen und Probleme anzupacken. Gerade in der Welt der Manager wird Mut häufig zu einer Tugend stilisiert, die an Drachentöter erinnert: Jedes Problem und jede Schwierigkeit gilt es zu bekämpfen und zu überwinden, wodurch wir Erfolg und Ruhm erlangen können. Dabei bleibt die Frage auf der Strecke, ob wir mit dem jeweiligen Problem, mit der Schwierigkeit überhaupt umgehen

wollen und ob wir Erfolg allein um des Erfolges willen anstreben.

Mut heißt auch Mut zu sich selbst. Mut besteht darin, dass wir es wagen, unsere Freiheit *selbst* zu wählen, die Verantwortung für *unser* Leben zu übernehmen und zu unserer *eigenen* Vision zu stehen. »Um wirklich Frieden mit sich selbst zu finden, muss ein Musiker musizieren, ein Maler malen und ein Dichter dichten«, erkannte schon der Psychologe Abraham Maslow. Dazu gehört oft auch der Mut, Regeln zu brechen und einfach einmal lächelnd »Nein« zu sagen. Mut besteht darin, dass wir unsere eigenen Wege gehen, zu unseren Überzeugungen stehen und uns nicht von dem abbringen lassen, was unsere Augen zum Leuchten bringt. Mut ist Selbstvertrauen in unsere Einzigartigkeit, Der Selbstbewusste ist mutig und der Mutige ist selbstbewusst. I am what I am!

Wenn ich »Mut« sage, meine ich also mehr als nur Entschlossenheit und Tapferkeit, sondern vor allem die ältere, tiefere Bedeutung des Wortes, die sich mit »Kraft des Denkens, Empfindens, Wollens« umschreiben lässt. Die Griechen verwendeten hier das Wort *enthousiasmos*, das heißt erfüllt von *theos*, also erfüllt von göttlicher Kraft. Im Lateinischen heißt Mut *anima*, was aber auch Seele bedeutet. Mut ist hier also auch die Beherztheit oder Beseeltheit des Charakters. Mut ist der Glaube an

sich, an die eigene Meinung, die eigenen Ideen und die eigenständige Persönlichkeit. Mut ist das Bekenntnis zur Freude, zur Kreativität und zum Träumen. Mut ist der Wille zu neuen Erfahrungen und damit der psychische Treibstoff, der alles in Gang hält.

## Vertrauen weiterzumachen

*» Wir können nicht verhindern, dass die Vögel der Sorge über unseren Köpfen kreisen. Doch es liegt an uns zu entscheiden, ob sie Nester bauen dürfen.«*

ARABISCHES SPRICHWORT

Stellen Sie sich bitte vor, Sie durchleben wieder einmal eine dieser extremen Stressphasen, ohne die der moderne Arbeitsalltag kaum noch vorstellbar ist. Ihr Adrenalinpiegel ist schon wieder ins Unermessliche gestiegen und Sie haben das Gefühl, alles hat sich gegen Sie verschworen. Woher sollen jetzt der Mut zum Durchhalten und der Lernerfolg kommen?

Vergleichen Sie diese Situation mit einem Hochgebirgsplateau. Sie befinden sich auf einer ausgedehnten Bergwanderung, auf die Sie sich lange und intensiv vorbereitet haben. Sie haben Bergwanderkurse bei den renommiertesten Führern gebucht. Sie sind bereits häufiger in den Bergen gewesen und haben auch schon den einen oder anderen Alleingang absolviert. Die ersten Kletterpartien auf dieser Tour haben Ihnen auch noch Spaß gemacht; inzwischen sind Sie jedoch auf einem öden und reizlosen Hochplateau gelandet, dessen Ende nicht abzusehen ist. Ein Stein gleicht dem anderen, jeder Schritt ist mühsam und irgendwie haben Sie

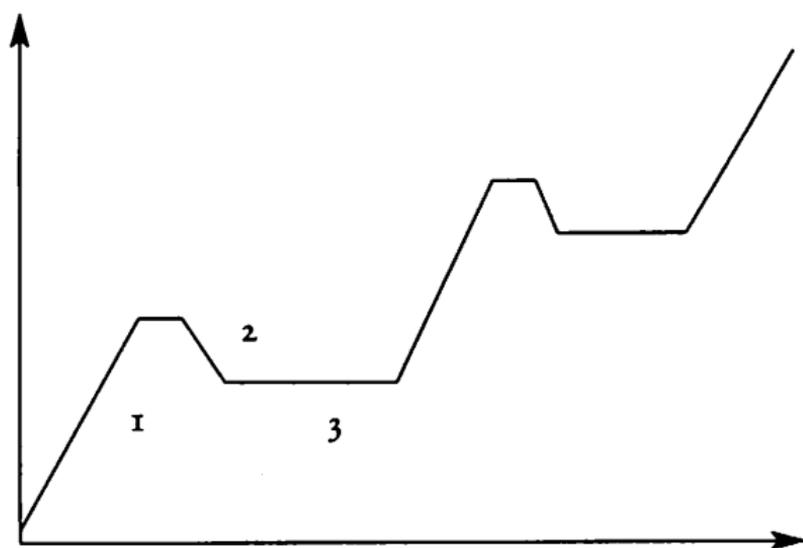
das Gefühl, nicht mehr voranzukommen. Was tun? Und woher soll jetzt noch die Freude an Ihrer Wanderung kommen?

### *Von der Durststrecke zum langen Atem*

Durststrecken wie diese, in denen unsere Disziplin durchzuhalten erlahmt, unser Vertrauen zum Weitermachen an Kraft verliert und unsere Hoffnung auf das Erreichen unseres Ziels schwindet, gibt es immer wieder. Wie erlange ich nun meine Zuversicht zurück und wie meine Freude am Weg? Allein mit Durchhalteparolen ist es hier nicht getan. Welches sind die Quellen meines Vertrauens, auf die ich mich in solchen Phasen besinnen kann? In Fällen wie diesen hilft es uns zu verstehen, wie die Lernkurve des Menschen verläuft.

Zunächst gibt es den raschen Anfangserfolg: Bei einer Diät hat man mit dem Schwung des Neubeginns rasch drei, vier Kilo runter. Beim Tennis gelingen einem recht schnell ein paar gute Bälle. Es klappt – wo liegt also das Problem?

Dann folgt die Phase der Ernüchterung: Die Waage zeigt eines Morgens doch wieder ein Pfund mehr an. Der Tennislehrer mäkelte an meiner Griffhaltung herum und kritisiert mein Stellungsspiel. Das verunsichert. Und auf ein-



- 1 = Anfangserfolge  
 2 = Ernüchterungsphase  
 3 = Plateauphase

### *Die menschliche Lernkurve*

mal muss ich mich mit Sachen auseinander setzen, die vorher von selbst zu laufen schienen. Bei einer Diät geben viele an diesem Punkt auf. Beim Tennis gelingt einem kaum noch ein guter Ball, weil man ständig nur an seine Technik denkt.

Die dritte Phase ist die Plateauphase: Wenn man bei der Diät nicht in seine alten Essgewohnheiten zurückfällt oder beim Tennis nicht genervt den Schläger wegwirft, gewinnt man nach und nach seine Sicherheit wieder. Hier geht es in kaum merklichen Schritten voran, bis sich irgendwann wieder neue Erfolgserlebnisse einstellen.

## *Liebe das Plateau!*

Die Kunst besteht darin, das Plateau lieben zu lernen. Was kann Ihnen dabei helfen? Die erste Frage, die Sie sich selbst stellen können, lautet: »Ist meine Vision stark genug? Hat sie solch eine Magnetwirkung, dass sie mir Flügel verleiht? Fehlt ihr vielleicht noch etwas?« Wenn Ihre Vision eher ein blasser Traum oder eine vage Hoffnung ist, besteht jetzt die Chance, sich noch einmal mit ihr auseinander zu setzen. Wenn Ihre Vision attraktiv genug ist und Sie sich diese oft genug vor Augen führen, dann wird das, was anfänglich noch ein Akt der Anstrengung und Selbstdisziplin war, zu einer Gewohnheit, die Ihnen Kraft schenkt, anstatt Sie Ihnen zu rauben. Ein kleiner Tipp: Wenn Sie sich etwas vorgenommen haben, was Sie am Anfang noch Überwindung kostet, also eine Diät, eine zigarettenfreie Zeit oder wieder mehr Sport zu treiben, dann werfen Sie nicht schon nach zwei Wochen das Handtuch. Halten Sie *mindestens sechs Wochen* durch – so lange dauert es mindestens, bis aus einer Kraft raubenden Anstrengung eine Kraft spendende Gewohnheit geworden ist!

Die Umsetzung der Vision, die in uns heranreift, gleicht einem Samen, den wir aussäen. Erst nach langer Zeit erscheint das zarte Pflänzchen. Und dann müssen wir noch einmal lange warten, bevor wir die Früchte ernten kön-

nen – Früchte, aus denen auch wieder neue Samen sprießen können. So wie wir im Winter die Geduld aufbringen müssen, auf das Hervorsprießen der neuen Saat im Frühjahr zu warten, so hilft es uns, wenn wir die Plateauphasen als eine natürliche Reifezeit betrachten. Das, was zunächst als Idee anfängt, wird erst nach und nach einen festen Platz in unserem Leben einnehmen. Stephen Covey beschreibt diese Stufen wie folgt: »Säe einen Gedanken, ernte eine Tat; säe eine Tat und ernte eine Gewohnheit; säe eine Gewohnheit und ernte einen Charakter; säe einen Charakter und ernte ein Schicksal.«<sup>11</sup>

Der Weg, auf dem wir genügend Vertrauen zum Weitermachen gewinnen, ist die Besinnung auf uns selbst, auf unsere Ziele und Stärken. Wenn ich mir meine grundlegende Freiheit vor Augen führe, mich an meine Verantwortung für mich selbst erinnere und mir meine Vision erneut vor Augen führe, dann erhalte ich neuen Mut und neues Vertrauen weiterzumachen. Vertrauen ist Glaube an sich selbst. Vertrauen ist Selbstvertrauen. Wenn wir uns auf unsere Kraft und auf unsere Stärken besinnen, werden wir spüren, wie auch das Vertrauen in uns selbst ebenso wie unser Vertrauen in die Welt wieder wächst. Dies sind die Momente, in denen wir uns in den Lauf der Welt einbringen können. Wir spüren innere

Ruhe und unsere Sinne sind geöffnet, mit denen wir die Schönheiten dieser Welt wahrnehmen und uns über sie freuen können. Öffnen wir uns selbst, so eröffnet sich uns die Welt. Mit einem Mal bemerke ich das Lächeln der alten Dame dort drüben – oder war ich es, der zuerst gelächelt hat? Wir spüren, wie sich unsere Stimmung fast wie von selbst bessert, ohne dass sich draußen in der Welt tatsächlich etwas verändert hat. Wenn wir den Zugang zu unseren Kraftquellen wieder gefunden haben, sind die Probleme sicherlich nicht kleiner geworden. Geändert hat sich aber unsere Betrachtungsweise und unser Energiepegel – und damit auch unsere Chance, mit neuem Schwung weiterzumachen.

### *Ihre persönliche Erfolgsstrategie*

Ich lade Sie zu einer kleinen Übung ein: Denken Sie an Ihren bisher größten persönlichen oder beruflichen Erfolg, der Sie vielleicht heute noch mit Stolz und Freude erfüllt. Erinnern Sie sich? Wenn nicht, dann überlegen Sie noch ein bisschen! Es könnte ein beruflicher oder persönlicher Erfolg sein, ein guter Abschluss oder eine besondere Leistung im Umgang mit anderen Menschen, ein überwundenes Problem oder ein selbst hergestelltes Werk... Versetzen Sie sich nun in die Zeit vor diesem

Erfolg. Sie wussten zu diesem Zeitpunkt noch nicht, wie das angestrebte Projekt ausgehen und ob Sie Ihr Ziel erreichen würden. Versuchen Sie sich zu erinnern: Welche Gefühle hatten Sie damals? Was ging Ihnen durch den Kopf? Spürten Sie Stress, Erfolgsdruck, Unsicherheit, Vorfreude, Zuversicht? Wo lagen damals Ihre Ängste und Sorgen? Haben Sie an den positiven Ausgang des Projektes geglaubt? Überlegen Sie sich als Nächstes, was Ihre persönlichen Zutaten waren, die aus Ihrem angestrebten Ziel einen Erfolg machten. Welche Fähigkeiten und Stärken haben Sie eingebracht? Waren es Talente, Kompetenzen, Durchhaltevermögen, Motivation? Was haben Sie genau getan, damit es ein Erfolg wurde? Was haben Sie unterlassen, damit es ein Erfolg wurde? Woran haben Sie gemerkt, dass Sie langsam vorankamen? Und was empfanden Sie, als sich der Erfolg einstellte? Denken Sie nun an die Projekte, die Ihnen heute bevorstehen und die bei Ihnen derzeit vielleicht noch Stress oder Unsicherheit auslösen. Wo sehen Sie neue Probleme und Bereiche, die Ihnen Sorgen bereiten? Welche Ihrer Fähigkeiten und Stärken, mit denen Sie Ihren bislang größten Erfolg erlangten, können Sie auch zum Gelingen Ihrer heutigen Projekte einbringen? Was haben Sie inzwischen alles dazugelernt? Was können Sie also noch über Ihre damalige Strategie hinaus zum künftigen Erfolg beisteuern? In welchen

Bereichen sind Sie heute einen Schritt weiter als damals? Welche neuen Kontakte haben Sie gewonnen, die Ihnen in Zukunft helfen können? Woran werden Sie diesmal merken, dass sie vorankommen?

Wenn Sie diese Übung ausführen, wird Ihnen bewusst, welche persönliche Erfolgsstrategie Ihnen bereits in der Vergangenheit gute Dienste leistete. Finden Sie die Zutaten für Ihre zukünftige Erfolgsstrategie heraus und backen Sie Ihren persönlichen Erfolgskuchen! Steigern Sie Ihr Selbstvertrauen, indem Sie sich Ihre vergangenen Erfolge vergegenwärtigen. Und freuen Sie sich auf Ihre zukünftigen Erfolge.

## Faszination entdecken

*»Aufmerksamkeit ist das natürliche Gebet der Seele.«*

NICOLAS MALEBRANCHE

**W**ir leben in einer höchst schöpferischen Epoche, die uns ganz neue Möglichkeiten bietet, unser Leben und unsere Arbeitsform zu gestalten. Ich zum Beispiel lebe in einem Dorf in Schleswig-Holstein, arbeite im Sommer auf der Terrasse und kann per E-Mail im Nu mit meinen Partnern in Kontakt treten. Ob Graham in Nürnberg, Steve in London oder Leonardo in Los Angeles – ein Austausch von Gedanken und Daten ist nur einen Mausklick entfernt. Ich sehe meine Söhne im Garten Moped fahren und kann frühmorgens am See joggen. Für mich ist dieses Umfeld wesentlich motivierender als mein vorheriges Büro im Technologiezentrum Raisdorf bei Kiel. Immer mehr Kunden fragen mich, ob wir uns nicht bei mir treffen können, wo wir die Besprechung mit einem Spaziergang am Selenter See verbinden können.

Die Lebensqualität, die ich hier am Rande der Holsteinischen Schweiz genieße, ist eine meiner stärksten Energiequellen und meine persönliche Verbindung von Job und Joy. Mir

macht es Spaß, unterwegs zu sein, ich fahre oder fliege gern zu meinen Kunden, zu meinen Seminaren und Vorträgen. Aber genauso freue ich mich, hier in der ländlichen Idylle leben und arbeiten zu können. Ich veranstalte gerne Seminare mit großen Gruppen und führe lange Verhandlungsgespräche. Aber ich bastele auch gerne mit meinen Jungs in der Werkstatt oder spiele mit unserem Hund und unserer frechen Katze. Große Ereignisse können mich faszinieren, aber ebenso auch die kleinen Freuden und Hindernisse des Alltags. Die Mischung macht's – das eine wäre ohne das andere nichts.

### *Die Faszination des Augenblicks*

Wie gelingt uns die Balance zwischen den großen Erfolgen und den kleinen Freuden? Wie stellen wir es an, unsere Vision vor Augen zu haben und auf unsere Ziele hinzuarbeiten, ohne dass wir die Blüten am Wegesrand des Alltags aus den Augen verlieren? Wie können wir bereits auf dem Weg selbst und auch bei den alltäglichen Hindernissen Freude empfinden? Und wie schaffen wir es, auch im Alltäglichen die Chancen zu entdecken und uns aus dem gewöhnlichen Umfeld die nötige Energie zu holen? Wenn wir die Möglichkeit, unsere Freiheit zu wählen, ergreifen und Verantwortung für unser Leben übernehmen, er-

öffnet sich uns die Möglichkeit, unsere Visionen zu entdecken und mit anderen zu teilen. Wenn wir den Mut finden anzufangen und das Vertrauen entwickeln weiterzumachen, eröffnet sich uns die Möglichkeit, die Faszinationen im Alltag zu erkennen. Der Weg ist das Ziel.

Eine der ersten Fragen, die ich meinen Seminarteilnehmern stelle, ist die nach dem schönsten Erlebnis der vergangenen Woche. Ob das nun ein spanisches Dudelsack-Konzert ist oder ein Punktspielsieg als Fußballtrainer, eine gelungene Angebotspräsentation oder das Einreißen einer Mauer bei indianischer Musik ist – es gibt kaum einen Teilnehmer, der nicht etwas Schönes und zugleich Besonderes zu berichten wüsste. Das Geheimnis einer Lebensführung, bei der wir in der Lage sind, uns dem Schönen und Interessanten zu öffnen, liegt in der Zeit. Im heutigen Zeitmanagement wird Zeit leider oft nur als Ressource verstanden, die man sich effizient einteilen muss, um möglichst viele Sachen und Termine in den Tagesablauf integrieren zu können. Wenn ich meine Zeit genauer plane, so das häufige Argument, schaffe ich mehr in weniger Zeit und gewinne dadurch Freiräume. Und wenn ich meinen Terminkalender erst einmal ordentlich gestrafft habe, dann passt bestimmt noch etwas mehr rein. Belohnt für diese Hetze werde ich irgendwann später, sofern sich der Erfolg einstellt –

die grauen Herren von der Zeitsparkasse aus Michael Endes »Momo« lassen grüßen.

Auf diese Weise verlieren viele Menschen sehr viel Zeit damit, Zeit zu gewinnen. Zeit ist aber nicht nur eine *quantitativ* zu nutzende Ressource, die man sich schematisch einteilen muss. Die Zeit bietet uns vor allem in jedem Augenblick die erneute Chance, unser Leben *qualitativ* zu erleben und zu gestalten. Das Zauberwort lautet dabei Rhythmuswechsel: Auch ich habe gerne Volldampf-Phasen, in denen ich viel um die Ohren habe, mehrere Dinge gleichzeitig mache und so richtig loslegen kann. Genauso gerne habe ich aber auch Phasen der Besinnlichkeit und der inneren Ruhe, in denen ich meine Seele einfach baumeln lassen kann. Einer der wichtigsten Aspekte der Arbeitsgestaltung ist, seinen eigenen Rhythmus zwischen diesen beiden Polen zu finden.

Ein ebenso wichtiger Aspekt ist es, unsere ganze Aufmerksamkeit dem zu schenken, was wir gerade tun. Faszination heißt, sich selbst zu vergessen und gänzlich in etwas aufzugehen. Wenn wir uns innerlich ruhig und zugleich kraftvoll fühlen, sind wir auch mit allen Sinnen wach. Der schönste Sonnenuntergang geht an uns vorbei, wenn unser Kopf nicht frei ist und unsere Sinne nicht wach sind. Wenn wir uns innerlich sammeln und aufmerksam sind, sinkt unser Stresspegel. Wir erhalten dann auch

im Alltag immer wieder die Chance, Faszination zu entdecken, unser Bewusstsein zu schärfen und unsere Sinne für die Gegenwart zu öffnen. Wenn wir unser Arbeitsleben nach unserem eigenen Rhythmus gestalten und zugleich die Aufmerksamkeit für die Gegenwart kultivieren, dann pendeln wir zwischen Phasen der reizvollen Anspannung und der genussvollen Entspannung.

### *Die Faszination des Neuen*

Wenn es uns gelingt, unserem eigenen Rhythmus folgend zu leben und den Kopf frei zu haben, um unsere Sinne öffnen zu können, dann empfinden wir das Neue und Unbekannte nicht als etwas, das uns überfordert, sondern als etwas, das uns fasziniert. Wenn wir etwas Neues lernen wollen, können wir uns selbst fragen: Was ist das Faszinierende daran? Was bringt es mir, mich mit etwas Neuem zu beschäftigen? Und schließlich: Wie kann ich lernen? Wie läuft Lernen überhaupt ab? Und wie – das ist mein Anspruch – kann ich auch noch Freude dabei empfinden?

Vielleicht haben wir verlernt, wie man lernt. Kennen Sie eine Schule, in der das Lernen selbst als Fach angeboten wurde? Lernen ist ein unbekanntes Schulfach, das selbst an den Universitäten fehlt. Als ich im ersten Semester einen

der wissenschaftlichen Assistenten fragte, wie wir denn am besten die Inhalte der einzelnen Fächer lernen könnten, wurde mir bewusst, dass das Wie des Lernens auch hier nicht im Vordergrund stand. Er wusste es nämlich selbst nicht und es war auch nicht geplant, dazu ein Seminar anzubieten. Auf diese Weise kam ich zu der ersten Uni-Vorlesung, die ich selbst halten durfte, mit dem Thema »Wie lerne ich lernen«.

Wenn wir die Faszination für etwas Neues entdecken und Freude am Lernen entwickeln können, haben wir eine Menge gewonnen. Wir alle reden vom Lernen und der Begriff »Lernende Organisation« wird immer gebräuchlicher. Das erfolgreiche Unternehmen wird eine lernende Organisation sein. »Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil«, formuliert es Arie De Geus, Planungsleiter von Royal Dutch/Shell.<sup>13</sup> Doch wie gehen wir mit dem Lernen um? Jeder von uns war einmal ein absoluter Superstar im Lernen: Als Kinder haben wir Neues nur so aufgesogen. Kinder haben einen riesigen Vorteil, sie haben keine Angst vor dem Lernen. Sie sind unbewusste Weltmeister des Lernens. Die Angst und die Hemmungen werden erst mit der Zeit aufgebaut – mit den bekannten Folgen: Mit zunehmenden Alter scheuen sich immer mehr Menschen, ihre Ideen und Gedanken zu

äußern. Sie zögern unkonventionelle Vorschläge zu machen, aus Angst sich zu blamieren. Sie halten mit Verbesserungsansätzen zurück, weil sie meinen, es »bringe ja doch nichts«. Um diese Ängste zu umgehen und um die alte Freude am Lernen wieder zu entdecken, hat mir das folgende Modell der vier Lernstufen sehr gute Dienste geleistet.

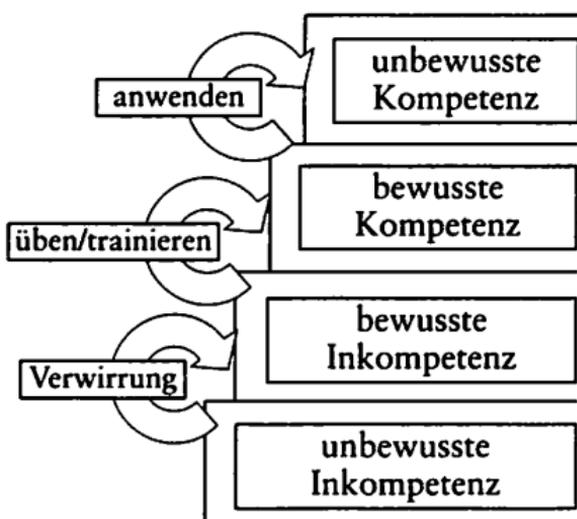
### *Die vier Lernstufen*

Die erste Stufe ist die der *unbewussten Inkompetenz*. Hier wissen wir noch nicht, was wir nicht wissen. Wir sind der glückliche Dussel. Als Kind beispielsweise ist es uns oft noch gar nicht bewusst, dass wir nicht Auto fahren können.

Auf der zweiten Stufe haben wir erkannt, was wir noch nicht wissen. Es ist die Ebene der *bewussten Inkompetenz*. Wir entschließen uns nun, den Führerschein zu machen.

Wenn wir uns dazu entschieden haben, die dritte Stufe zu erklimmen, nähern wir uns der *bewussten Kompetenz*. Hier geht es uns richtig gut. Wir sind voller Stolz auf unser neu angeeignetes Wissen. Den Führerschein haben wir nun in der Tasche, müssen uns aber beim Autofahren noch auf vieles bewusst konzentrieren.

Wenn wir lange genug geübt haben, landen



### *Die vier Lernstufen*

wir irgendwann schließlich auf der vierten Stufe, der Stufe der *unbewussten Kompetenz*. Hier haben wir schon wieder vergessen, was wir alles wissen und können. Das Erlernete wurde verinnerlicht und ist eine Gewohnheit und eine Selbstverständlichkeit geworden. Beim Autofahren können wir uns nun nebenher unterhalten oder Nachrichten hören.

Der für mich entscheidende Schritt ist der Übergang von der ersten zur zweiten Stufe, wenn wir erkennen, was wir noch nicht wissen. Wie geht es Ihnen, wenn Sie plötzlich über Ihre Inkompetenz stolpern oder auf sie gestoßen werden? Für viele stellen sich Unsicherheit und Verwirrung oder gar Angst vor der Blamage ein. Und genau hier liegt das Problem: Wir können nichts Neues lernen, ohne vorher

über diese Stufe der bewussten Inkompetenz zu gehen. Wenn wir aber automatisch mit neuen Dingen Unsicherheit und Angst verknüpfen, kann es geschehen, dass wir uns gar nicht erst auf das Glatteis begeben – und uns so gar nicht mehr bewegen. Wie viel besser ist es da, wenn wir stattdessen lernen, den Schritt zur bewussten Inkompetenz als einen der Neugier, der Herausforderung oder des Interesses zu verstehen! Warum versuchen wir nicht, das Faszinierende an dem zu erkennen, was wir noch nicht wissen, was unser Leben aber bereichern kann?

Faszination ist etwas, das uns erfüllt, aber nicht überfordert. Faszination ist die Begeisterung für Neues, aber auch ein frischer Blick auf Vertrautes. Faszination heißt, von etwas gefesselt zu sein und sich bewusst von etwas fesseln zu lassen. Faszination ist gleichbedeutend mit Interesse und *inter esse* heißt wörtlich »dazwischen sein«, in etwas aufgehen, Fragen haben, Neues aufnehmen wollen. Das ist das Prinzip, das dafür sorgt, dass die Welt nicht stehen bleibt: Man muss sich für sie interessieren.

## *Vom Hürdenlauf zum Leistungskick*

Auch an den Hindernissen und Routinen des Alltages versuche ich immer wieder, das Faszinierende zu entdecken. Das ist das Schöne am Bewusstsein: Wir können den Fokus unseres Interesses verändern, die Perspektive wechseln und unsere Blickrichtung bewusst steuern. Wir können unser Bewusstsein als Teleskop benutzen, den Blick auf das Große richten und versuchen, durch Überblick, Ruhe und Distanz ein Panoramabild unseres Lebens zu erstellen. Wir können unser Bewusstsein aber auch in die andere Richtung zoomen und als Mikroskop benutzen und somit Neugierde und Interesse auch für die kleinen Dinge entwickeln. Wie bei einer Kamera können wir die Blickrichtung verändern und uns in der Kunst des Perspektivenwechsels üben. Lernen Sie, den Fokus Ihres Bewusstseins gezielt zu verändern, und Sie können den Raum zwischen Reiz und Reaktion wieder etwas mehr erweitern und nach Ihren eigenen Vorstellungen gestalten.

Wie können wir auch noch aus den Dingen Freude und Energie ziehen, die sich uns als unvorhergesehene Schwierigkeiten in den Weg stellen? Wie kann ich selbst an nervenaufreibenden Problemen noch das Faszinierende entdecken und auf diese Weise eine Krise in einen Wachstumsschub umwandeln? Mein Vor-

schlag: Wenn Sie sich gerade in ein Problem verstrickt haben und Sie merken, dass Ihre Motivation langsam schwindet, stellen Sie sich die folgenden Problem-Lösungs-Fragen des amerikanischen Persönlichkeitstrainers Anthony Robbins<sup>14</sup>:

- 1. Was ist an diesem Problem positiv?*
- 2. Was ließe sich noch verbessern?*
- 3. Was wäre ich bereit zu tun, um die Situation nach meinen Wünschen zu verändern?*
- 4. Worauf würde ich bereitwillig verzichten, um die Situation nach meinen Wünschen zu verändern?*
- 5. Wie kann ich diesen Veränderungsprozess genießen, während ich das Notwendige tue, um die Situation nach meinen Wünschen zu verändern?*

Auf diese Weise können wir es schaffen, auch an Hindernissen das Reizvolle zu entdecken und Kraft aus ihnen zu gewinnen, anstatt das Gefühl zu haben, mit unseren letzten Kraftreserven einen nicht enden wollenden Hürdenlauf zu absolvieren.

Ich fordere Sie nicht auf, sich eine Brille des positiven Denkens aufzusetzen, durch die jedes Problem, jede Schwierigkeit und jedes Hindernis eine rosarote Färbung erhält. Wenn Sie einen starken inneren Widerstand gegenüber bestimmten Aufgaben spüren, wird es Zeit,

dass Sie sich erneut fragen, ob Sie wirklich noch zu Ihrer Vision stehen und ob Ihr jetziger Weg tatsächlich noch in die Richtung Ihrer Vision führt.

Ich plädiere für eine Lebensgestaltung, bei der man es sich in seiner Unzufriedenheit nicht bequem macht, sondern sein Leben so gestaltet, dass beruflicher und persönlicher Erfolg nicht länger zwei getrennt verlaufende Wege sind. Wenn Sie Ihre berufliche und persönliche Entwicklung zu einem stimmigen Gesamtbild verbinden können, dann bringt Ihnen das Hantieren mit den einzelnen Puzzleteilen auch dann Spaß, wenn Sie nicht jedes auf Anhieb an seinen Platz setzen können. Wenn Sie aber nicht das Gefühl haben, dass Sie Ihrer persönlichen Vision näher kommen, dürften Ihre derzeitigen Arbeits- und Lebensbedingungen Ihnen mehr Kraft rauben als schenken. Sie sollten sich dann die Frage stellen, welche Verantwortung Sie selbst übernehmen können, um ihr Umfeld zu verbessern – oder aber den Mut aufbringen, sich nach etwas Neuem umzuschauen, gemäß dem Motto: Love it, change it or leave it!

## *Denken und Handeln*

Bislang habe ich Ihnen die ersten sechs Schritte der Philosophie von Job & Joy vorgestellt. Die eigene Freiheit zu erkennen, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und Visionen zu entwickeln sind Momente des Denkens. Der Mut anzufangen, das Vertrauen weiterzumachen und die Faszination des Weges sind Momente des Handelns. Anders ausgedrückt: In der Philosophie von Job & Joy sind die ersten drei Schritte die Phase der Kreation und die Schritte 4 bis 6 die Phase der Umsetzung.

Es gibt Menschen, die in ihrem eigenen Denken gefangen sind und es nicht schaffen, ihre zahlreichen Ideen und Vorstellungen auch in die Praxis umzusetzen. Dann gibt es wiederum Menschen, die ganz in blindem Aktionismus aufgehen und erst dann merken, dass sie in die falsche Richtung steuern, wenn es schon lange zu spät ist.

Wie sagt Stephen Covey so schön: Wenn du die Karriereleiter sehr schnell hochläufst und oben dann feststellst, dass die Leiter an die verkehrte Wand angelegt war, dann warst du zwar sehr effizient, aber nicht besonders effektiv.

Für Job & Joy brauchen wir beides. Erst dann, wenn wir sowohl genügend Phasen der Besinnung als auch genug Power bei der

Umsetzung haben, ergibt sich eine dynamische Balance. Dann stellt sich als siebter Schritt von Job & Joy die Freude automatisch ein!

## Freude genießen

»Es ist eine ernste Sache mit der wahren Freude!«

SENECA

Immer wieder werde ich gefragt, was mein Konzept sei, das ich seit Jahren anwende. Über diese Frage habe ich lange gegrübelt, bis ich herausfand, was ich mache, wenn der Workshop, das Seminar oder der Coaching-Prozess läuft: Ich konzentriere ich mich voll auf den jeweiligen Gesprächspartner. Für ihn und für mich möchte ich herausfinden: *Wo fangen seine Augen an zu leuchten?* Was ist sein persönlicher Weg zu einem Leben voll Freude und Begeisterung?

Ich glaube, dass jeder von uns tief im Innersten dieses Leuchten hat. Wenn ich in einem Artikel des Psychologie-Professors Dieter Frey lese, dass die Hälfte der Arbeitnehmer keinen Spaß an ihrer Arbeit hat, dann alarmiert mich das. Können wir uns diese »Verschwendung« überhaupt leisten? Verschwendung meine ich zum einen in volkswirtschaftlicher Hinsicht: Wenn die Hälfte der Arbeitnehmer »keinen Spaß« hat, wie sieht dann wohl die Produktivität aus? Vor über 20 Jahren schrieben Tom DeMarco und Timothy Lister das Buch »Wien

wartet auf Dich! Der Faktor Mensch im DV-Management«<sup>16</sup>. Es hat mich sehr inspiriert, aufgeschreckt, verwundert und begeistert zugleich. Die beiden Autoren hatten über Jahre Vergleichstests im EDV-Bereich durchgeführt, zu denen sie einmal jährlich Programmierer großer Firmen zu einer Art Programmierwettbewerb einluden. Die Aufgaben waren für alle gleich. Das Besondere an dieser frühen Art des Benchmarking war, dass die Teilnehmer an ihrem eigenen Arbeitsplatz mit ihren eigenen Programmierwerkzeugen arbeiteten. DeMarco und Lister wollten wissen, wie groß die Unterschiede in der Produktivität unter möglichst normalen Bedingungen sind. Was glauben Sie, wie viel schneller die besten Programmierer ihre Jobs erledigt hatten als ihre Kollegen? Zehn Prozent, 50 Prozent, 100 Prozent schneller?

Ich war überrascht: Sie waren bis zu 1000 Prozent, das heißt zehnmal schneller! Und da machen wir uns Gedanken über Gehaltserhöhungen von fünf Prozent oder Kosteneinsparungen von 20 Prozent? Das Potenzial, das in der Arbeitswelt wirklich brachliegt, ist um ein Vielfaches größer. Und das ist einer der Gründe, warum ich mich immer wieder auf die Suche nach der Synergie von Arbeit und Freude mache.

Wenn ich von »Verschwendung« spreche, meine ich aber auch die ganz persönliche für jeden Einzelnen, der sich Tag für Tag, Woche

für Woche, Jahr für Jahr ohne Spaß zur Arbeit quält und sich selbst um die Freude bringt, die sinnvolle Arbeit ihm bieten könnte. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Philosophie von Job & Joy uns helfen kann, unsere Arbeit und dadurch auch unser ganzes Leben freudvoller zu gestalten. Natürlich ist es nicht zu schaffen, ständig 100-prozentig motiviert zu sein. Was ich Ihnen jedoch mit der Philosophie von Job & Joy angeboten habe, ist die Möglichkeit, immer wieder auf den Kurs zurückkommen zu können. Den dafür notwendigen inneren Wegweiser können wir für uns selbst finden, wenn wir auf das Leuchten in unseren Augen achten. Manchmal reicht schon ein Blick in den Spiegel; an anderen Tagen müssen wir sicherlich einiges an seelischem und geistigem Ballast beiseite räumen, um das Leuchten wieder wahrnehmen zu können. Aber es ist da. Instinktiv wissen wir, was uns am meisten Freude bereitet und was uns hilft, auch längere Durststrecken voller Schwierigkeiten und Probleme zu überwinden und unsere Vision im Auge zu behalten. Erfreulicherweise sind die meisten von uns gerade dann am erfolgreichsten, wenn Sie das tun, worin sie gut sind und woran sie tiefe innere Freude verspüren.

Wenn Sie im Denken und im Handeln Ihren Weg gefunden haben, wenn also das Feuer Ihrer Vision brennt und Sie das Funkeln der vielen Faszinationen des Alltags wahrnehmen,

ergibt sich die Freude wie von selbst. Sie ist dann der eigentliche Erfolg, nämlich das, was erfolgt. Die Vision ist Freude über das Ziel, die Faszination ist Freude über den Weg. Beides zusammen ist der schöne Götterfunken, den ich Ihnen mit diesem Buch gerne vermitteln möchte.

### *Von lauer Zustimmung zum glücklichen Flow*

Das zentrale Streben des Menschen ist das nach Glück – das sagten schon die alten Griechen. Aber was verstehen wir heutzutage eigentlich unter Glück? Viele Menschen träumen von einem glücklichen Leben, in dem alles anders ist als jetzt. »Zu meinem Glück wäre lediglich ein Lottogewinn nötig, sodass ich meine Arbeit an den Nagel hängen und mich in die Karibik absetzen kann.« Ich wette mit Ihnen: Spätestens nach ein paar Wochen würden Sie anfangen, sich dort zu langweilen. Glück ist mehr als die Freiheit von Sorgen und die Möglichkeit zum Genießen. Diese Art von Glück hat nur kurzfristig Bestand – es fehlen die Aufgaben, die Sie auf reizvolle Weise fordern und zu Ihrer Weiterentwicklung beitragen. Das Paradoxe am Glück ist, dass wir es nur erreichen, wenn wir es nicht direkt anstreben. Wenn wir schnelles Glück wollen, gönnen wir uns ein

gutes Essen, einen Abend vor dem Fernseher oder greifen zu Genuss- und Rauschmitteln – und wenn dies zu häufig geschieht, erlahmen unsere Lebenskräfte und damit auch die Fähigkeit, Glück zu empfinden. Wenn man sich jedoch auf etwas anderes als auf das Glück konzentriert, auf eine reizvolle Aufgabe oder auf eine sinnvolle Tätigkeit, dann stellt sich das Glück ganz unbemerkt und nebenbei ein. Glück ist die unbeabsichtigte Nebenwirkung, wenn sich ein Mensch mit vollem Herzen einer Sache widmet, die größer ist als er selbst.

Statt von Glück spreche ich auch gerne von »Flow« – ein Wort, das der ungarische Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi<sup>17</sup> geprägt hat. Auf umfangreiche empirische Untersuchungen gestützt, beschreibt Csikszentmihalyi mit »Flow« einen Zustand, in dem wir uns voll und ganz einer Aufgabe oder Tätigkeit hingeben – etwa dem Sport, der Musik, der Arbeit oder der Lektüre eines guten Buches. Beim Flow sind wir weder unterfordert und daher gelangweilt noch überfordert und daher im Stress. Wir sind weder unmotiviert noch übertrieben ehrgeizig, sondern auf reizvolle Weise in unseren Fähigkeiten und Interessen gefordert. Wenn wir im Flow sind, stellt sich das Leuchten in unseren Augen ganz selbstverständlich ein.

Flow-Zustände stellen sich leichter ein, wenn wir konkrete Ziele vor Augen haben – deshalb

die Frage nach Ihrer persönlichen Vision. Kennzeichen des Flow ist das Aufgehen im Augenblick, deshalb mein Appell an Sie, die Faszination im Alltag zu entdecken. Im Flow-Zustand vergessen wir uns selbst und widmen uns mit voller Aufmerksamkeit einer Sache. Und gerade diese Selbstvergessenheit und die Hingabe an die Sache ist es, die zu unserem persönlichen Wachstum beiträgt und die uns neue Kraft gibt.

### *Erfolg-reich sein mit Job & Joy*

Mit dem Erfolg verhält es sich ähnlich wie mit dem Glück: Er stellt sich am ehesten dann ein, wenn wir das tun, worin wir gut sind und woran wir eine tiefe Freude verspüren. Erfolg ist etwas, das er-folgt. Dauerhafter Erfolg stellt sich nicht dann ein, wenn wir uns künstlich zu verbiegen suchen, sondern gerade anders herum: Nur wenn wir eine Sache mit Spaß und Interesse verfolgen und von ihr überzeugt sind, bedeuten Verbesserung und persönliche Weiterentwicklung keine Selbstüberwindung, sondern sind Quellen der Freude. Der Erfolg scheint dann wie von selbst zu kommen und wir spüren die Leichtigkeit des Erfolg-reich-Seins.

Wenn Sie mit etwas Erfolg haben, dann ist das nicht nur ein Ergebnis von Arbeit. Es ist

ein Ergebnis des Lebens. Sie haben Spaß daran, in dieser Welt Ihren Beitrag zu leisten, und erhalten vom Leben zurück, was Sie jeden Augenblick hineingeben. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen von Herzen viel Freude und Erfolg mit Job & Joy!

TEIL II

Job & Joy in der Praxis

**P**ersönliche Entwicklung ist die beste Voraussetzung für berufliche Entwicklung: Wer mit sich selbst gut klarkommt, kommt auch in der Welt gut klar. Das ist meine Grundüberzeugung. In meinen Seminaren stelle ich daher Fragen nach der eigenen Lebensführung an den Anfang – auch dann, wenn es um Projektmanagement, Verhandlungsführung, Verkaufstraining oder Zeitmanagement geht. Meine Strategie fängt bei dem einzelnen Menschen an. In diesem Buch haben Sie zunächst eine Philosophie kennen gelernt, die Ihnen helfen kann, sich auf Ihre individuellen Stärken zu besinnen. Anstatt Tipps und Tricks für den beruflichen Erfolg haben Sie ein Fundament erhalten, mit dem Sie immer etwas anfangen können. Wenn Sie sich mit den Themen Freiheit, Verantwortung und Vision beschäftigen, können Sie mehr Klarheit über Ihre individuellen Ziele erlangen. Mit den Themen Mut, Vertrauen und Faszination haben Sie Wege zum Erreichen dieser Ziele erkennen können. Wenn beides stimmt, stellen sich Freude und Erfolg fast automatisch

ein. Im Folgenden zeige ich Ihnen an zwei konkreten Beispielen, wie Sie die Philosophie von Job & Joy mit Gewinn auf Ihr konkretes berufliches Umfeld übertragen können. Als Erstes werde ich auf das Arbeiten im Team eingehen und anschließend auf die »Ich AG«.

## Mit Job & Joy zum Team-Erfolg

Die Bedeutung der Teamarbeit wird in den nächsten Jahren immer stärker zunehmen. Immer mehr Arbeiten werden bereits heute nicht länger von Unternehmensabteilungen mit festgefügter Hierarchie durchgeführt, sondern von Projektteams mit rasch wechselnder Besetzung. Es wird daher immer wichtiger werden, sich schnell auf neue Mitarbeiter einstellen zu können und zu einer harmonischen und effektiven Zusammenarbeit zu finden. Die sieben Schritte von Job & Joy können Ihnen gerade in der Team- und Projektarbeit zu mehr Freude und Erfolg verhelfen!

### *Die Freiheit anderer akzeptieren*

Der Filialleiter der Einzelhandelskette, bei der ich einige Jahre arbeitete, wirkte die letzten Monate irgendwie wortkarg und verschlossen. Ein Lachen hörte man nur noch selten und die Verkaufsgespräche verliefen nicht mehr so begeisternd wie am Anfang. Irgendwie hatte

ich den Eindruck, er war nicht mehr so recht mit Spaß bei der Sache.

Ich sprach ihn in einer ruhigen Stunde an: »Kann es sein, dass Ihnen Ihr Job keinen Spaß mehr macht?« Überrascht blickte er auf: »Wie kommen Sie denn darauf?« »Nun, ich habe den Eindruck, Ihre Augen leuchten bei der Arbeit nicht mehr so wie früher. Ich habe das Gefühl, Sie würden lieber etwas ganz anderes machen.« Zögernd gab er mir Recht, schränkte aber sofort ein: »Das geht ja doch nicht; Sie können mir in dieser Firma doch gar keinen anderen Posten bieten.« »Was würden Sie denn gerne machen, wenn Sie frei wählen könnten?«, lautete meine nächste Frage; »woran hätten Sie wirklich Freude?« Nach einigem Zögern erzählte er von seinen Vorstellungen und wir sammelten gemeinsam einige Ideen. Ich konnte ihm verschiedene Alternativen aufzeigen und sogar anschließend einige Kontakte herstellen. Ein paar Monate später wechselte er dann tatsächlich in einen anderen Job bei einer anderen Firma, der ihm mehr Freude bereitete.

Was hatten wir als Unternehmen gewonnen? Einen Mitarbeiter, der zumindest für die verbleibende Zeit wieder motiviert war und der unser Unternehmen sogar anderen empfahl, für die unsere Aufgaben eher passten.

Menschen sind grundverschieden und eines der größten Geschenke, die wir ihnen und uns selbst machen können, ist, diese Verschieden-

heit zu tolerieren und zu würdigen. So wie ich, so hat auch der andere die Freiheit zu wählen. So wie ich, so hat auch der andere seine Wünsche, Vorlieben und Interessen.

Gerade in der Teamarbeit ist die Freiheit ein wichtiger Aspekt. Fragen Sie Ihren Teamkollegen offen: Willst du wirklich oder willst du nicht? Diese Frage sollte ins Pflichtprogramm jedes Projektmanagements aufgenommen werden. Was nützen hervorragende Fähigkeiten, wenn der Mensch nicht mit dem Herzen dabei ist! Wenn jemand nicht freiwillig mitmacht, verzichten Sie lieber und geben Sie sich beide die Chance, etwas Passenderes zu finden. Sich in den anderen hineinversetzen zu können ist langfristig viel fruchtbarer als seine eigenen Interessen beim anderen durchzusetzen. Frei nach Stephen Covey: Versuchen Sie erst zu verstehen und dann verstanden zu werden.<sup>18</sup> Und Epiktet meint dazu: »Gott gab uns zwei Ohren, aber nur einen Mund, damit wir doppelt so viel zuhören, wie wir reden!«

Synergien schaffen wir dadurch, dass wir dem anderen zuhören, uns in ihn hineinversetzen und seine Interessen, Wünsche und Probleme verstehen. Ein indianisches Sprichwort lautet: »Wenn du einen anderen verstehen willst, dann laufe eine Meile lang in seinen Mokassins!« Ein Großteil der Führungsriege von Aral entschloss sich beispielsweise, für einige Tage die ganz gewöhnliche Arbeit an den

eigenen Tankstellen auszuüben – Öl wechseln, Scheiben putzen, an der Kasse stehen. Diese Maßnahme war wirkungsvoller als so manche Teamschulung!

Wenn wir die Freiheit des anderen akzeptieren und ihn verstehen, bietet sich uns die Möglichkeit, die volle Bandbreite der Stärken und Fähigkeiten unserer Teamkollegen zu nutzen. Gerade die Unterschiedlichkeit der Charaktere ist es, die ein Team flexibel und dynamisch macht!

Eine wertvolle Anregung liefert hier das »Sechs-Hüte-Denken« von Edward de Bono<sup>19</sup>. Dieser Ansatz besteht darin, dass sich jeder Teamkollege in Gedanken einen farbigen Hut aufsetzt – der sachliche Typus einen weißen, der temperamentvolle einen roten, der kritische einen schwarzen, der optimistische einen gelben, der kreative einen grünen und der kontrollierte Typus einen blauen Hut.

Mit diesem »Sechs-Hüte-Denken« kann man sich die jeweiligen Charakterzüge der Teamkollegen plastisch ins Bewusstsein führen und dabei jeweils das Positive an ihnen sehen: Der sachliche »Weiße«, dessen Pedanterie gelegentlich kleinkariert wirkt, unterstützt die korrekte Durchführung. Der temperamentvolle »Rote«, der sehr schnell emotional beteiligt ist, versorgt das Team mit Schwung und Energie. Der kritische »Schwarze«, dessen Strenge manchmal verärgern mag, liefert sinnvolle Ver-

besserungsvorschläge. Der optimistische »Gelbe«, der oft zu naiv an die Sache heranzugehen scheint, vermag durch seine Euphorie zu begeistern und zu motivieren. Der kreative »Grüne«, dessen Gedanken beizeiten chaotisch wirken, bringt wertvolle Ideen und Anregungen in das Team ein. Und der kontrollierte »Blaue«, der immer alles planen will, hilft, den Überblick über das Projekt zu behalten.

Je nach Projektphase ist es sinnvoll, sich auch einmal einen anderen Hut aufzusetzen. Je kräftiger die Farben der Hüte sind, desto mehr Energie und Potenzial stecken in Ihrem Team. Feiern Sie die Unterschiede! Und wenn Sie dann innerhalb Ihrer Teamsitzungen die »Hüte wechseln«, lernen Sie noch besser die Sichtweise der anderen zu verstehen.

### *Anderen Verantwortung übertragen*

»Hilfe ist Diebstahl!« Mit diesem Ausruf piff der Autor und Moderator Rudolf Mann einmal die Teilnehmer in einem Seminar zurück. Wir wollten einem anderen Teilnehmer helfen, ein bestimmtes Problem zu lösen. Zunächst war ich betroffen: Wieso durfte ich ihm nicht helfen? Doch Rudolf Mann hatte Recht – es war tatsächlich besser, dass mein Seminarkollege seine Lösung selbst fand. Dieses Erlebnis war mir seitdem oft sehr nützlich. Es hat mich

als Trainer gebremst, den Teilnehmern zu schnell fertige Lösungskonzepte anzubieten. Eine der wichtigsten Eigenschaften als Trainer ist die Kunst, sich selbst auf die Zunge zu beißen. Damit meine ich, rechtzeitig den Mund zu halten, auch wenn die Lösung schon zum Greifen nahe liegt. Überprüfen Sie einmal selbst, wie weit diese Aussage auch auf Führungskräfte übertragbar ist.

Verantwortung bildet das Fundament für persönliches und auch für gemeinsames Wachstum. Verantwortung verlange ich vor allem von mir selbst, aber auch von anderen. Ich möchte niemandem die Verantwortung für sein eigenes Leben abnehmen. Ich sehe meine Verantwortung darin, anderen die Verantwortung für sich selbst zu ermöglichen, getreu dem Motto: »Wenn du einem Hungrigen einen Fisch gibst, dann hat er für einen Tag zu essen. Wenn du ihm aber das Angeln beibringst, dann wird er sein ganzes Leben lang nicht mehr hungern.«

Verantwortung abzugeben ist oft schwer. Gerade bei kleinen und stark expandierenden Unternehmen gibt es häufig einen Initiator, eine dominante Führungspersönlichkeit, die Kopf und Motor zugleich ist und die dem Unternehmen einen charakteristischen Stil verleiht. Was für die Anfangsphase notwendig ist, kann sich später aber ins Gegenteil verkehren, nämlich wenn das Unternehmen an Größe gewinnt

und die Führungsperson aus Angst vor Kontrollverlust trotzdem weiterhin alle Zügel in der Hand behalten will.<sup>20</sup>

Die Entwicklung der Firma Birkenstock ist hierfür ein Beispiel: Ausgehend von der zündenden Idee, dass der Schuh dem Fuß dienen sollte und nicht umgekehrt, entwickelte sich eine rasch wachsende Firma, in der ein freundlicher, offener Ton herrschte und in der Herr Birkenstock ein väterliches Ohr für alle hatte. Als sich dann im Zuge der Firmenvergrößerung ein Betriebsrat formierte, der moderate Forderungen entwickelte, brach für Herrn Birkenstock eine Welt zusammen. Gerne kümmerte er sich um das Wohl seiner Mitarbeiter, aber ein Gremium mit Mitspracherecht entsprach nicht seinen Vorstellungen einer heilen, harmonischen Firmenfamilie mit ihm als wohlwollendem Oberhaupt. Herr Birkenstock schaltete auf stur und der Streit eskalierte über Jahre mit vielen Tränen, Rechtsstreitereien und schädlichen Folgen für alle Beteiligten.

Herr Birkenstock fühlte sich auf gut gemeinte Weise für seine Firma und für seine Mitarbeiter verantwortlich. Er wollte aber nicht einsehen, dass Verantwortung für andere nicht nur in Fürsorglichkeit besteht, sondern auch mit Loslassen und mit Kontrollverlust zu tun hat. Verantwortung abzugeben heißt auch zu

akzeptieren, dass der andere einen ganz anderen Weg einschlägt als den, den ich für richtig halte. Es ist sein eigener Weg, den er gehen muss. Meine Verantwortung für den anderen besteht darin, ihm schrittweise Verantwortung zu übergeben.

Um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, arbeitet die Firma Goretex mit dem »waterline principle«. Vergleicht man das Unternehmen mit einem Schiff, so dürfen und sollen von den Mitarbeitern Veränderungen eigenverantwortlich durchgeführt werden, solange sie oberhalb der »Wasserlinie« sind. Weitere Aufbauten oder zusätzliche Segel, die das Schiff schneller machen, sind sogar erwünscht. Nur bei Ideen, die zu möglichen Veränderungen unterhalb der »Wasserlinie« führen können, die also das Unternehmen als Ganzes gefährden, muss Rücksprache mit dem Kapitän oder Steuermann als »Kompetentere« gehalten werden. Wenn ich jemandem eine Aufgabe übergebe, muss ich ihm allerdings auch klarmachen, dass er die Verantwortung zu übernehmen hat, sofern er im Team mitspielen will. Effektiv zu führen heißt, vorher klarzustellen, was auf die Mitarbeiter zukommt. Verantwortung im Team ist Ehrlichkeit zu mir selbst und zu anderen.

## *Visionen mit anderen teilen*

In unserer Kultur wird Erfolg zumeist mit materiellem Wohlstand, Prestige und sozialem Status in Verbindung gebracht. Viele Leute setzen ihren Ehrgeiz daran, ihren persönlichen Erfolg für andere sichtbar zu machen und sich so ein Monument zu errichten. Erst spät finden viele heraus, dass das, was für andere wichtig ist, eine geteilte und keine egoistische Vision ist. Menschen sollten weder auf egoistische Weise nur an ihre eigene Vision denken, noch sollte der Einzelne seine persönlichen Interessen zugunsten der Unternehmensziele unterdrücken. Meine Frage lautet daher: Wie finde ich Synergien zwischen diesen beiden Bereichen? Wo ist die Schnittmenge zwischen Individual- und Unternehmenszielen, in der sich Freude und dauerhafter Erfolg wie von selbst einstellen?

Falls Sie sich in keinem Bereich mit den Zielen Ihres Unternehmens identifizieren können, zögern Sie nicht, sich nach einem anderen Job umzuschauen – es ist für beide Seiten das Beste. Und auch wenn Sie merken, dass einer Ihrer Mitarbeiter nicht hinter der gemeinsamen Sache steht, fragen Sie ihn offen und ehrlich: »Ich habe den Eindruck, du hast die Lust an der Sache verloren. Kann ich dir dabei helfen, eine für dich passende Aufgabe zu finden, bei der deine Augen wieder leuchten?«

1. Produkt- oder  
Projekt-Liebe



1. Wie sehr lieben Sie das, was Sie tun?  
2. Wie sehr lieben Sie den, für den Sie etwas tun?



### *Die Sympathiematrix*

Wenn Sie an effektiver Teamarbeit interessiert sind, achten Sie darauf, dass die Schnittmenge zwischen persönlichen Zielen und Unternehmenszielen groß genug ist. Es ist für Sie das Beste, wenn Sie nicht nur an sich denken, sondern vor allem das Team stärken – denn am meisten gewinnen Sie für sich, wenn das Team gewinnt. Wie können Sie es also erreichen, dass die Teamkollegen mit möglichst viel Spaß und Engagement bei der Sache sind? Hierzu ein ebenso einfaches wie effektives Instrument, die »Sympathiematrix«: Zeichnen Sie ein einfaches Koordinatenkreuz auf ein großes Blatt Papier. Die Waagerechte gibt an, wie gerne Sie einen bestimmten Kunden mögen. Die Senkrechte gibt an, wie sehr Sie ein bestimmtes Produkt mögen. Mit farbigen Haftzetteln markie-

ren Sie die jeweiligen Sympathiewerte für ein bestimmtes Produkt und einen bestimmten Kunden.

Wenn Sie die Sympathiematrix einmal für sich selbst testen, verteilen Sie Sympathiewerte für fünf Ihrer Projekte mit fünf verschiedenen Kunden! Sie werden es regelrecht im Bauch spüren, wie es um Ihre Sympathie wirklich bestellt ist, wenn Sie die Haftzettel hin und her schieben. Die Sympathiematrix ist ein wunderbares Instrument, um schnell und einfach herauszufinden, wie motiviert das Team ist: Jeder Mitarbeiter markiert dabei seine Sympathiewerte mit farbigen Haftzetteln. So sehen Sie auf einen Blick, wie groß die Begeisterung Ihrer Teamkollegen für bestimmte Jobs wirklich ist.

Die Sympathiematrix ist die schnellste Art, ein Unternehmen zu analysieren. Ein Beispiel aus meiner Beratungspraxis: Eine Computerfirma, die CAD-Programme an Architekten verkaufte, brauchte dringend mehr Umsatz. Also hatte man damit begonnen, Grafik-Software an Ärzte zu verkaufen. Der Absatz war aber nur sehr schleppend.

Mithilfe der Sympathiematrix wurde schnell klar, wo der Haken lag. Zuerst wurde ermittelt, wie hoch die Sympathie beim Verkauf von CAD-Programmen an Architekten war. Die Haftzettel klebten hier fast ausschließlich oben rechts – sowohl für den Kunden als auch für das Produkt gab es also große Sympathie. In

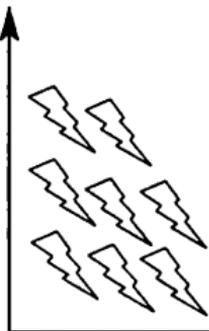
einem zweiten Durchlauf wurde nun ermittelt, wie hoch die Sympathie für den geplanten Verkauf von Grafik-Programmen an Ärzte war. Die meisten der Haftzettel klebten nun links in der Mitte – das Produkt »Grafik-Programme« war also nicht wirklich unbeliebt, aber für den Kunden »Arzt« konnte sich keiner so richtig erwärmen.

Da hier also offensichtlich die nötige Motivation für erfolgreiche Zusammenarbeit mit den zukünftigen Kunden fehlte, schlug ich vor, dass sich das Unternehmen nach anderen potenziellen Kunden umsehen sollte. Ebenfalls mithilfe der Sympathiematrix wurde dann die später erfolgreiche Idee entwickelt, Bauingenieure als neue Kunden zu gewinnen. Ein kurzer Abfragetest zeigte, dass die Sympathiewerte für diese Kundengruppe wieder klar im oberen Bereich lagen.

Die Sympathiematrix lässt sich ebenfalls hervorragend zur idealen Jobverteilung in Projektteams verwenden: Die Teammitglieder schreiben die verschiedenen anstehenden Jobs jeweils mit ihrem Namen auf farbige Haftzettel und kleben diese auf eine Flip-Chart mit einer Sympathiematrix. Bei jedem Teammitglied wird es solche Jobs geben, die es gerne macht und die oben rechts kleben, und solche, die es nicht so gerne macht und die eher unten links kleben.

Nun beginnt die Jobbörse: Jedes Teammit-

1. Produkt- oder  
Projekt-Liebe



☆ = heiß begehrter Job

2. Kunden-Liebe

⚡ = ungeliebter Job



*Die Sympthiematrix als Jobbörse*

glied nimmt sich einen der Jobs, der von jemand anderem in die ungeliebte untere linke Ecke geklebt wurde, den er selbst aber gerne tun würde. Auf diesen Jobzettel schreibt er seinen Namen und klebt ihn nach oben rechts. Auf diese Weise kann sich jeder ein paar Wunschjobs zusammensammeln, während gleichzeitig eine Reihe von jeweils ungeliebten Jobs freiwillig und gerne von anderen übernommen werden. In einer zweiten Runde muss jedes Teammitglied, von den Jobs, für die sich nach wie vor kein Liebhaber gefunden hat, diejenigen übernehmen, die man zumindest halbwegs gerne erledigt. Durch dieses einfache Verfahren lassen sich Freude und damit auch die Effektivität in Teams erheblich steigern, ohne dass die Aufgaben autoritär verteilt werden müssten.

Auch bei Ihren Kunden können Sie die Sympathiematrix einsetzen, um deren Erwartungen und Wünsche herauszufinden. Die Sympathiematrix ist vielleicht keine formvollendete Technik, dafür aber umso einfacher zu handhaben und äußerst wirkungsvoll, wenn es um die alles entscheidende Frage geht: Was wollen Sie wirklich? Wo leuchten Ihre Augen?

Natürlich können Sie diese Sympathiematrix auch für sich persönlich anwenden: Notieren Sie Ihre wichtigsten Projekte jeweils auf einem Haftzettel. Dazu schreiben Sie, um was für ein Projekt es sich handelt und für wen Sie es erledigen wollen. Dann suchen Sie die geeignete Position auf der Matrix. Sie werden es spüren, wie es um Ihre Sympathie zu Projekt und Kunde wirklich bestellt ist, wenn Sie die Haftzettel hin und her schieben.

### *Sich gegenseitig Mut machen*

Alleine dreht man sich oft im Kreis. Man bleibt in seinen eigenen Denkbahnen verhaftet, verkriecht sich nach und nach in sein Schneckenhaus und wundert sich, dass der Laden nicht läuft. In solchen Situationen erhalten wir neuen Mut durch Kontakt zu anderen. Zeit, Aufmerksamkeit und ein offenes Ohr vollbringen oft schon kleine Wunder: Man merkt, man ist nicht alleine, und zu mehreren fasst man leicht-

ter neuen Mut. Was ein leistungsfähiges Team ausmacht, ist, sich gegenseitig Mut machen zu können. Es ist ungemein motivierend, vom Partner zu hören: »Das schaffst du, und wenn es schief geht, dann bin ich bei dir.«

Den Teamkollegen Mut zu machen ist auch für uns selbst das Beste, weil wir auf diese Weise das Team stärken. Wie sagt Kenneth Blanchard so schön: »Lass jeden seine Höchstform erreichen! Erwisch ihn, wenn er's gut macht!«

Helfen Sie ihnen herauszufinden, wo ihre Augen leuchten, anstatt ihnen nur ihre Defizite vorzuhalten! Dem anderen Mut zu machen hilft nicht nur ihm, sondern auch uns selbst. Mut ist auch Mut zur Selbstkritik und die beste Form der Selbstkritik ist es oft, sich kritisieren zu lassen, weil andere unsere heimlichen Grenzen viel schneller erkennen können. Wenn ich dafür einem anderen den Rücken stärke, hat das den Vorteil, dass sich bei ihm in erhöhtem Maße Motivation und Kompetenz entwickeln und ich von ihm durchaus auch mal ein konstruktives Kontra bekommen kann. Mut im Team bedeutet aber auch, lächelnd Nein sagen zu können. Nicht immer ist es sinnvoll, auf die Wünsche des anderen einzugehen. Wann ist es nun sinnvoll, sich auf die Wünsche des anderen einzustellen, und wann sollte man doch lieber an sich selbst denken?

Mit folgenden Begriffen können Sie schnell

herausfinden, wie es um die Qualität Ihrer Teamarbeit bestellt ist und ob Sie sich in einer Phase sinnvoller Kooperation befinden:

Gelingt es Ihnen, Ihre Interessen gegen die Interessen des anderen durchzusetzen, dann ist das eine *Win-Lose*-Situation. Schafft der andere es, seine Interessen gegen Ihre durchzusetzen, dann ist das eine *Lose-Win*-Situation. Haben Sie ein starkes Rivalitätsverhältnis und führen Sie aufreibende Grabenkämpfe zum beidseitigen Schaden, so handelt es sich um *eine Lose-Lose*-Situation. Das optimale Ziel ist natürlich die *Win-Win*-Situation, von der beide Seiten profitieren. Stellen Sie sich daher so oft wie möglich die ehrliche Frage: Wie kann ich dem anderen wirklich weiterhelfen? Mut im Team heißt, nicht nur an sich selbst zu denken, sondern dem anderen in seinen Interessen zu unterstützen und dadurch Mut zu machen. Eine solche *Win-Win*-Einstellung zahlt sich langfristig immer aus.

Und wenn ein *Win-Win*-Abkommen einfach nicht möglich ist? Dann gibt es nur eine wirkliche Alternative: *No Deal*. Das heißt, wir einigen uns im besten Einvernehmen darauf, uns (vorerst) nicht zu einigen. Vielleicht ergibt sich ja ein anderes Mal eine neue Chance! Fazit: *Win-Win* oder *No Deal*!

## *Anderen Vertrauen schenken*

Vor einigen Jahren wurde an einer amerikanischen Schule ein Aufsehen erregendes Experiment durchgeführt: Einigen Lehrern wurde mitgeteilt, dass sie als Belohnung für ihre guten Leistungen der letzten Jahre im folgenden Schuljahr die Klassen mit den intelligentesten Kindern unterrichten dürften. Nach Ablauf dieses Schuljahres hatten die Kinder dieser Klassen nicht nur bessere Noten als die Kinder der übrigen Klassen, sondern auch einen um durchschnittlich über 20 Punkte höheren IQ. Die Pointe bei diesem Experiment war aber, dass sowohl die Auswahl der Lehrer als auch die Zusammensetzung der Schulklassen nach dem Zufallsprinzip stattgefunden hatte. Allein der Glaube, intelligenter zu sein, hatte also ein besseres Lernverhalten bewirkt! Das unbewusste Vertrauen, dass die Lehrer diesen Kindern entgegengebracht hatten, wurde belohnt. Dieser Effekt wird auch Pygmalion-Effekt genannt – nach dem griechischen Bildhauer Pygmalion, der so sehr an die Beseeltheit einer von ihm geschaffenen Statue glaubte, dass diese tatsächlich durch göttlichen Beistand zum Leben erweckt wurde.

Ein weiteres beeindruckendes Beispiel für den Pygmalion-Effekt ist das so genannte Mikrokredit-System in Bangladesch.<sup>22</sup> Mohammed Yunus, Wirtschafts-Professor und Begründer

dieses Systems, machte eine Umfrage unter 42 armselig bezahlten Lohnarbeitern in Bangladesch, wie viel Geld ihnen als Startkapital für die berufliche Eigenständigkeit fehlen würde. Diese 42 Arbeiter und Arbeiterinnen nannten bescheidene Summen: Insgesamt fehlten ihnen umgerechnet 27 US-Dollar.

Daraufhin gab Yunus ihnen »Mikrokredite« über die benötigten Summen – und erhielt sämtliche Zahlungen in dem vereinbarten Zeitraum zurück. Sein Vorhaben, dieses Prinzip der Mikrokredite auszudehnen, um möglichst vielen Arbeitern und Arbeiterinnen den Schritt in die Selbstständigkeit zu ermöglichen, wurde jedoch von keiner Bank unterstützt. Jedes Mal bekam er zu hören, die Ärmsten der Armen wären doch auf keinen Fall kreditwürdig und solche Kredite seien lediglich zum Fenster hinausgeworfenes Geld. Yunus machte auf eigene Faust weiter. Die von ihm gegründete Grameen Bank hat seitdem über zwei Millionen Mikrokredite vergeben, die vielen Menschen den Weg vom Hungerlohn in die Selbstständigkeit ermöglicht haben. Das System funktioniert unter anderem deswegen, weil das Vertrauen, das Yunus in die Ärmsten der Armen hatte, nicht enttäuscht wurde – die Rückzahlungsquote der ausgezahlten Mikrokredite beträgt sage und schreibe über 98 Prozent!

Dem anderen Vertrauen zu schenken erhöht

Einzahlungs-Beispiele	Auszahlungs-Beispiele
Freundlichkeit	Unfreundlichkeit
Aufmerksamkeit	Desinteresse
Unterstützung	Egoismus
konstruktive Kritik	destruktive Kritik
Kontaktbereitschaft	Eigenbrötelei
Wort halten	Unzuverlässigkeit
Respekt	Überheblichkeit

*Unser Vertrauenskonto*

die Wahrscheinlichkeit, dass dieser sich tatsächlich als vertrauenswürdig erweist. Wenn ich dem anderen Vertrauen schenke, erhöht dies auch sein Selbstvertrauen. Dem anderen zu mehr Selbstvertrauen zu verhelfen ist einer der effektivsten Wege zur erfolgreichen Teamarbeit. Je mehr Selbstvertrauen ich habe, desto eher bin ich auch in der Lage, anderen zu vertrauen. Was kann ich aber tun, damit der andere auch mir vertraut? Wie schaffe ich es, ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis aufzubauen? Hier hilft die Metapher des »emotionalen Kontos«, wie es Stephen Covey verwendet. Stellen Sie sich einmal vor, ein Vertrauensverhältnis sei wie ein Konto, auf dem es Einzahlungen und Auszahlungen gibt.

Es stärkt ihr Selbstvertrauen ungemein, wenn Sie auf dieses Vertrauenskonto möglichst viel einzahlen! Als Nebeneffekt werden Sie erleben, dass der andere viel eher bereit ist, Ihnen Kredit

zu geben. Wenn Sie aber keinerlei Einzahlungen tätigen, dann kann es leicht passieren, dass der andere schon die Bitte nach kleinen Auszahlungen verweigert. Wie gerne helfen Sie schon jemanden, der sich noch nie nach Ihrer Familie erkundigt hat und der Sie morgens noch nicht einmal grüßt? In das Vertrauenskonto zu investieren ist selten dringend, aber wichtig. Je mehr ich bereit bin, auf den anderen zuzugehen und ein freundschaftliches Vertrauensverhältnis aufzubauen, desto besser wird mein Selbstvertrauen und auch die gemeinsame Teamarbeit sein. Geben ist seliger als Nehmen! Dass ein Team mit hohem Grad an gegenseitigem Vertrauen wesentlich flexibler und stärker ist als eine Einzelkämpfertruppe, brauche ich wohl nicht näher auszuführen. Vergleichen Sie die Stärke eines Teams mit den mächtigen Redwood-Bäumen, deren Wurzeln mit den Wurzeln der umstehenden Bäume verflochten sind. Durch dieses Wurzel-Netzwerk können Baumgruppen Stürme überstehen, die einen einzelnen Baum schon lange umgerissen hätten!

### *Faszination bei anderen wecken*

Ideale Delegation heißt, andere für Ideen zu begeistern. Antoine de Saint-Exupéry gibt folgenden Rat: »Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um

Pläne zu machen, Arbeit zu verteilen, Werkzeug zu holen und Holz zu schlagen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer. Dann bauen sie das Schiff von alleine.«

Wenn der Funke einer faszinierenden Idee auf Ihre Teamkollegen übergesprungen ist, dann läuft das Projekt fast wie von selbst. Im Folgenden stelle ich Ihnen gerne eine einfache Kreativitätsmethode vor, mit der sie eine Vielzahl faszinierender Ideen entwickeln können, wenn Sie im Projekt Schwierigkeiten haben oder bei Ihrer Arbeit einfach nicht weiter wissen. Diese Methode nenne ich den Moderationstrichter, er besteht aus drei Phasen:

In der ersten Phase werden von allen Teammitgliedern Ideen und Lösungsvorschläge gesammelt. Alle Ideen werden aufgeschrieben, wobei die einzige Regel lautet: Diskussionsverbot! Wenn zu den ersten Lösungsideen sofort die Gegenargumente und ein ständiges »Ja, aber ...« kommen, gerät der Ideenfluss schnell ins Stocken. Wenn Sie die Ideen jedoch erst einmal frei fließen lassen, kommen nach und nach immer bessere dazu. Deshalb rate ich Ihnen: Finden Sie bei Ihrem gemeinsamen Brainstorming mindestens 50 Ideen! Und wenn Sie ein größeres Team sind, dann mindestens 100!

Suchen Sie in der zweiten Phase die besten der gesammelten Ideen heraus. Die besten

Ideen sind diejenigen, die den Betreffenden überzeugen und faszinieren, und nicht diejenigen, die ihm vorgeschrieben werden. Versuchen Sie auch ganz bewusst, sich auf die Faszination der Ideen anderer einzulassen, anstatt sie sofort mit Gegenargumenten zu entkräften! Wenn man einer neuen Idee vorurteilsfrei eine Chance gibt, entdeckt man oft erst ihre wahre Faszination.

In der dritten Phase werden Maßnahmen entwickelt, um die besten Ideen auch wirklich umzusetzen. Hilfreich ist ein konkreter Plan für die ersten Schritte! Die Möglichkeit, eine Reihe von Alternativen zur Verfügung zu haben, gibt dabei zusätzliche Sicherheit.

Für Führungskräfte ist es eine der wichtigsten Aufgaben, andere für Ideen und Projekte zu begeistern. Wenn Sie die Methode des Moderationstrichters mit seinen drei Phasen anwenden, geraten Sie nicht in Gefahr, sich nur auf Ihre eigenen Ideen verlassen zu müssen, sondern Sie nutzen die Kreativität des gesamten Teams. »Der Geist des Menschen ist kein Behälter, der gefüllt, sondern ein Feuer, das entfacht werden will!« (Plutarch)

Auch für sich alleine ist ein solches Brainstorming sehr produktiv. Versuchen Sie einmal, zu einem Problem 50 Lösungsmöglichkeiten aufzuschreiben! Die ersten zehn oder 15 Ideen kommen schnell – und dann gerät der Ideenfluss meist ins Stocken. Einfach weitermachen!

Versuchen Sie wirklich, 50 oder sogar 100 Ideen zu entwickeln. Irgendwann, wenn Ihr Bewusstsein so langsam die Kontrolle abgibt, weil es zu ermüdend oder zu langweilig wird, tauchen aus dem Unbewussten wie von selbst die wirklich guten Ideen auf. Diese »späten« Ideen sind oft die besten!

### *Freude am Job teilen*

Wenn Sie die Freiheit anderer akzeptieren und lernen, Verantwortung abzugeben, haben sie die Voraussetzungen dafür geschaffen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Sie haben dann einen Strang gefunden, an dem die Teammitglieder gemeinsam ziehen wollen, sodass sie ihr jeweils Bestes zu geben bereit sind. Wenn Sie es dann noch schaffen, sich gegenseitig Mut zu machen, Vertrauen zu schenken und Faszination bei sich selbst und bei anderen zu wecken, potenzieren sich die Kraft und die Möglichkeiten und einer erfolgreichen Teamarbeit voll Freude steht nichts mehr im Weg. Sie haben es sich dann verdient, sich diese Freude auch wirklich bewusst zu machen. Wann haben Sie beispielsweise das letzte Mal mit Ihren Teamkollegen gemeinsam gefeiert oder einen Ausflug ins Grüne unternommen? Eine Tour mit dem gesamten Team zu machen oder einen Lagerfeuerabend zusammen zu verbrin-

gen führt oft zu einer tieferen Verbundenheit  
als das rein arbeitsbezogene Miteinander.  
Geteilte Freude ist doppelte Freude!

## Mit Job & Joy zur Ich AG

Sie haben nun gesehen, wie Sie mit der Philosophie von Job & Joy Ihre Teamfähigkeit verbessern und Freude und Erfolg im Team nachhaltig steigern können. Im Folgenden lade ich Sie dazu ein, sich von der Philosophie von Job & Joy in einem weiteren Bereich inspirieren zu lassen, und zwar zu der faszinierenden Idee der »Ich AG«!

### *Die Befreiung von der täglichen Routine*

»Die Revolution ist da«, verkündet Management-Guru Tom Peters<sup>23</sup>. 90 Prozent aller derzeitigen Führungspositionen wird es seiner Einschätzung nach in zehn Jahren nicht mehr in dieser Form geben. Outsourcing, Modernisierung, Globalisierung, Projektarbeit, flachere Hierarchien, Verbreitung des Internets – all das führt dazu, dass sich die Arbeitswelt derzeit rasant verändert. Auf einen lebenslang gesicherten Arbeitsplatz im selben Tätigkeitsbe-

reich werden sich immer weniger Menschen verlassen können.

Einige ziehen sicher die Bequemlichkeit und Sicherheit vor, die ein bis zur Rente sicherer Job mit sich bringt. Viele begrüßen aber auch die neuen Chancen, die sich ihnen öffnen. »Ich will nicht 40 Jahre lang jede Woche von Montag bis Freitag durch dasselbe Werktor gehen, wie mein Vater es getan hat!«, bekennt Tom Peters.

Die Revolution der Arbeitswelt führt zu einer unüberschaubaren Fülle neuer Arbeitsformen, mit denen sich bereits mehrere Zeitschriften fast ausschließlich befassen – »brand-eins« und die regelmäßig über 400 Seiten starke »fast company« seien als Beispiele genannt. Die Firma mit den meisten Mitarbeitern in den USA ist bereits heute nicht etwa IBM oder General Motors, sondern die Zeitarbeitsfirma »Manpower«. Die Freiheit zu wählen wächst von Tag zu Tag. Und sie liegt bei Ihnen!

### *Die Verantwortung für das eigene Lebensunternehmen*

Einen gesicherten Arbeitsplatz kann Ihnen kaum noch jemand garantieren. Vielmehr sprechen zahlreiche Prognosen dafür, dass der Arbeitsmarkt künftig sogar noch enger und

härter werden wird. Das Einzige, was gewiss zu sein scheint, ist, dass die Ungewissheit steigen wird. Was ich Ihnen hier nicht liefern will, sind Ratschläge gängiger Karriereratgeber, die lauten: »Wenn Sie Arbeit finden, sich Ihren Arbeitsplatz sichern oder die Karriereleiter emporklettern wollen, dann müssen Sie härter arbeiten, smarter werden und sich anpassen!« Ich möchte Ihnen lieber Wege aufzeigen, wie Sie sich langfristig selbstbestimmte Arbeit schaffen können. Statt immer neue Fische vom Chef erbetteln zu müssen, lernen Sie endlich angeln. Für seine Arbeitsmarktfähigkeit ist jeder selbst verantwortlich. Die Beschäftigungs- und Personalinitiative »Selbst GmbH« unterstützt eine eigenständige und mitverantwortliche Einstellung der Arbeitnehmer und spricht dementsprechend nicht von Arbeitsmarktfähigkeit, sondern von Beschäftigungsfähigkeit.<sup>24</sup>

Ich gehe noch einen Schritt weiter und spreche nicht von Beschäftigungsfähigkeit, sondern von Wertschöpfungsfähigkeit – denn was mir auf lange Sicht gesehen Beschäftigung sichert, ist nicht nur ein auf dem Arbeitsmarkt gefragtes Profil, sondern meine Fähigkeit, Sinnvolles und Brauchbares zu produzieren. Nachhaltige Wertschöpfung ist die beste Form, die eigene Beschäftigung dauerhaft zu sichern.

Statt in eine Konsumentenhaltung zu verfallen oder gar zu resignieren, steigern Sie damit

gezielt Ihre Eigenverantwortung und auch Ihr Selbstbewusstsein. Handeln, denken und fühlen Sie so, als wären Sie bereits selbstständig! Verstehen Sie sich als Unternehmer in eigener Sache! Gründen Sie Ihre persönliche Ich AG! Sie haben die Chance, die Verantwortung für Ihr eigenes Lebensunternehmen zu übernehmen: Think inc.!

### *Die Vision der Ich AG*

Die Britta Niemeyer AG steht morgens um sieben Uhr auf, duscht, frühstückt und fährt zu ihrer persönlichen internationalen Hauptniederlassung im ländlichen Venture-Park. Sie checkt ihre E-Mails und schickt Briefe, Angebote und Einladungen mit dem Britta-Niemeyer-AG-Briefpapier an ihren Kundenkreis. Mittags trifft sich die Britta Niemeyer AG im Restaurant um die Ecke mit Freunden und mit Kunden zum Essen – was sich bestens verträgt, denn die Britta Niemeyer AG verfügt über ein breites soziales Netzwerk, in dem die Freunde zugleich Kunden und die Kunden zugleich Freunde sind. Nachmittags treibt die Britta Niemeyer AG noch etwas Sport und genießt die abends eingelehrte Ruhe am Kamin, um noch einige Ideen zu entwickeln und einen neuen Projektentwurf auszuarbeiten. Die Britta Niemeyer AG kann sich den Luxus leis-

ten, ihrem eigenen Rhythmus folgend zu arbeiten.

Eine Berliner PR-Studentin gründete tatsächlich einmal erfolgreich eine solche Ich AG und gab Aktien auf sich selbst heraus, um ihr Studium zu finanzieren. Während sie unter dem Namen der Ich AG einen raffinierten finanziellen Schachzug machte, meine ich mit der Ich AG noch mehr – nämlich die Idee eines eigenen Lebensunternehmens. Um zu verdeutlichen, was ich unter der Ich AG verstehe, gebe ich Ihnen drei konkrete Beispiele:

*Peter Eigen*, Weltbankdirektor für Ostafrika, konnte nicht mehr länger mit ansehen, wie der wirtschaftliche Fortschritt der Entwicklungsländer im Korruptionssumpf versackte. Daher gründete er die »Transparency International«, die mit Filialen in mittlerweile 77 Ländern die Korruption bekämpft.<sup>25</sup>

*Mohammed Yunus* gründete zur Bekämpfung der Armut in Bangladesch gegen starke gesellschaftliche und institutionelle Widerstände die Grameen Bank, die mit hoher Rückzahlungsquote Mikrokredite an die Ärmsten der Armen verteilt. (Siehe auch Seite 119 f.)

*Gabriele Fischer* gibt nach Meinungsverschiedenheiten mit den Verlegern ihr unkonventionelles Wirtschaftsmagazin »Econy« in Eigenregie unter dem neuen Namen »brand-eins« heraus.

Ich AGs gibt es nicht nur unter der Promi-

nenz; freischaffende Künstler oder Berater, die sich selbstständig machen, sind ebenfalls ihr eigenes Lebensunternehmen. Solche Leute setzen sich nur in den seltensten Fällen bereits mit 65 Jahren zur Ruhe. Aber auch innerhalb einer Festanstellung kann man sich neue Spielräume schaffen und seine Vision verwirklichen, wenn man selbstständig denkt und sich als Ich AG versteht. In der Ich AG sind Sie der Vorstand Ihres eigenen Lebens. Sie entwickeln Zielstrebigkeit in Bezug auf eine Vision, die nicht nur den eigenen Interessen dienen soll. Niemand übergibt Ihnen eine Verantwortung dafür – Sie nehmen sie sich einfach! Wann haben Sie sich zum letzten Mal gefragt: »*Was möchte ich sein? Was möchte ich nicht sein? Was möchte ich für mich erreichen? Was möchte ich für andere erreichen?*« Stellen Sie sich diese Fragen regelmäßig! Nur so können Sie sich Ihr Leben zurückerobern und sich und anderen neue Möglichkeiten eröffnen.

In der Ich AG sind Sie mehr als ein Selbstständiger. Der Selbstständige sucht eine Marktlücke, entwickelt ein Produkt und gründet daraufhin eine Firma. Bei der Ich AG hingegen verschmelzen die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen. Der Selbstständige ist an Organisationsentwicklung interessiert; bei der Ich AG fallen Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung zusammen. Der Selbstständige ist in seiner Funktion ersetzbar;

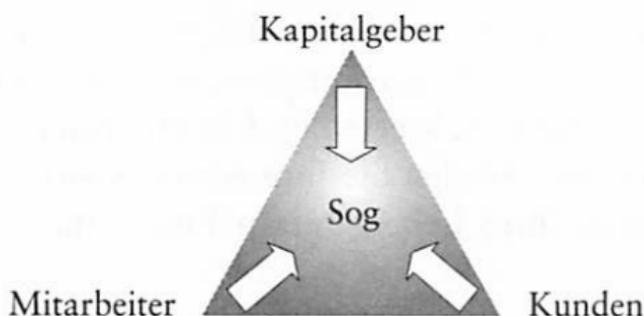
als Vorstand Ihrer Ich AG sind Sie nicht ersetzbar, weil Ihr Lebensunternehmen auf Ihren Überzeugungen, Werten und Ideen basiert. Mit der Ich AG werden Sie Ihre eigene Vision zum Zentrum Ihres Lebensunternehmens machen!

### *Der Mut zur Selbstvermarktung*

Eine Ich AG baut man nicht an einem Tag auf. Für Ihr Lebensunternehmen müssen Sie sich ein Netzwerk von Interessenten aufbauen und einen Ruf erwerben. Was Sie dazu vor allem brauchen, ist Anziehungskraft! Um erfolgreich zu sein, muss die Ich AG genau wie jedes »normale Unternehmen« einen möglichst großen Sog auf drei entscheidende Pole ausüben. Bei dem normalen Unternehmen sind dies Kapitalgeber, Mitarbeiter und Kunden.

Im Grunde ist dieses Modell auf die Ich AG übertragbar – nur mit dem entscheidenden Unterschied, dass Sie selbst jetzt der Kapitalgeber sind. Sie haben in Ihrer Ich AG das absolute Stimmrecht und wahrscheinlich halten Sie daran auch die meisten Anteile.

Wer sind nun Ihre Kunden? Am besten listen Sie alle Personen auf, für die Sie in den verschiedensten Bereichen tätig sind. Es macht durchaus Sinn, den Begriff »Kunde« sehr weit zu fassen. Dann könnte auch Ihr Vorgesetzter dazugehören, genauso wie Ihre Mitarbeiter



*Die Anziehungskraft entscheidet  
über Ihren Erfolg.*

und Ihre Vorstandskollegen aus dem Segelverein, Schützenverein oder Gemeinderat. Für all diese Personen erbringen Sie Leistungen, ob nun bezahlt oder ehrenamtlich. Wie stark fühlen sich diese Personen von Ihnen angezogen? Und wer zählt gemäß dem Schaubild zu den Mitarbeitern der Ich AG? Zunächst sind Sie der wichtigste Mitarbeiter; schließlich haben Sie die Ich AG als Fulltimejob übernommen. Darüber hinaus wird es aber noch eine ganze Menge anderer Personen geben, die Ihnen zuarbeiten. Auch diese müssen sich von Ihrer Person angezogen fühlen, wenn sich Ihr persönlicher Unternehmenserfolg steigern soll. Wenn diese Kräfte im Gleichgewicht sind, dann läuft Ihr Laden! Wie wirken Sie nun überzeugend auf Ihre bevorzugten Kunden, auf Ihre potenziellen Mitarbeiter und auf Ihre zukünftigen Kapitalgeber? Haben Sie keine Scheu vor PR in eigener Sache! Ihre Anziehungskraft erhöht sich, wenn Sie ein klares Profil von sich

selbst geben und für etwas Besonderes stehen. Tom Peters gibt dazu folgende Anregungen: Entwerfen Sie eine Gelbe-Seiten-Anzeige für Ihre Ich AG! Was würde in einer solchen Anzeige von der Größe einer achte Seite stehen? Was würde in Ihrem Werbeprospekt stehen, in dem Sie Ihre Ich AG darstellen? Wie würden Sie Ihre Ich AG in einer Headline mit maximal acht Worten beschreiben?<sup>26</sup>

Haben Sie den Mut, mit Ihrer eigenen Selbstvermarktung zu beginnen! Greifen Sie die Idee von Tom Peters auf und texten Sie eine eigene Gelbe-Seiten-Anzeige. Wie im wirklichen Branchenbuch liegt die Kunst darin, die Anzeige klein zu halten: Mehr als eine achte Seite sollten Sie sich nicht genehmigen. Was würden Sie auf diesem Raum unterbringen? Versuchen Sie es, auch wenn Sie erst nach dem zehnten Versuch zufrieden sind – es macht Spaß und lohnt sich. Als kleine Anregung finden Sie nachfolgend meine »Gelbe-Seiten-Anzeige«:

### **Jörg Weisner, ideenspuckender Problemlösungs-Jongleur zu mieten**

Professioneller Entwickler, Moderator, Sprecher, Trainer, Coach, Träumer, Zuhörer, Entdecker und Unternehmer.

Seine Mission: Menschen zu einem Leben voller Job und Joy zu ermutigen. Er lauscht,

bis die ersten Ideen zusammenprallen. Das Ergebnis: Ein Feuerwerk neuer Ideen, mit denen er spielerisch von einem Business zum nächsten jongliert, schneller und schneller werdend, bis er stoppt – und nach Taten ruft! Für jeden guten Grund, warum etwas nicht geht, entwickelt er zehn neue Ideen, wie es doch gehen könnte.

Seine Freude sagen, dass ein vierteljährliches Treffen mit ihm ausreicht, um ihre Unternehmen an der Spitze der Innovation zu halten. Er liebt es zu reisen und freut sich darauf, zurück in sein Dorf zwischen Hamburg und der Ostsee zu kommen.

### *Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten*

Viele Menschen lassen, wenn sie zur Arbeit gehen, ihre Persönlichkeit zu Hause. Zwischen morgens um acht und nachmittags um fünf sehen sie nur die Aufgabe der Funktionserfüllung. Die persönliche Erfüllung ist für den Feierabend vorgesehen, sofern dafür die Kraft noch reicht. Viele Mitarbeiter in großen Firmen fühlen sich nur vom Hals abwärts eingestellt. »Für das Denken werden Sie schließlich nicht bezahlt« – haben Sie auch schon einmal ähnliche Sprüche in der Firma gehört?

Bei der Ich AG ist es genau anders herum:

Sie besteht aus Ihnen als Persönlichkeit, aus Ihren Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen. In der Ich AG sind Sie vielseitig gefordert und können ihre beruflichen und persönlichen Verantwortungsbereiche pro-aktiv auswählen. Wenn Sie sich als Ich AG begreifen, werden Sie automatisch zum Unternehmer in eigener Sache. Die Ich AG ist zugleich auch ein Team-sport: Sie besteht aus einem inneren Team, bei dem viele Funktionen, die bei einem Unternehmen auf mehrere Mitarbeiter verteilt werden, in Ihnen gebündelt sind. Sie sind gleichzeitig Kapitalgeber, Forscher, Produktentwickler und Produzent. Im Management Ihrer Ich AG sind Sie Vorstand, Visionär, Planer, Controller und Projektleiter. Im Marketing sind Sie Werbetexter, Kreativdesigner, Strategie und Verkäufer. Im Service sind Sie Kundenbetreuer und ständiger Ansprechpartner für das Netzwerk der Ich AG. Sind Sie fit genug, um all diesen Anforderungen der Ich AG zu genügen? Machen Sie den Test: Würden Sie sich selbst in all diesen Funktionen einstellen? Machen Sie doch einmal eine Unternehmensanalyse von der Ich AG als Matrixorganisation! Wie stehen die Aktien Ihrer Ich AG? Schreiben Sie die Tätigkeitsfelder der Ich AG auf die Senkrechte und die Funktionsbereiche auf die Waagerechte. Es dürfte Ihnen leicht fallen, in die so entstehenden Schachbrettfelder Ihre Stärken, Fähigkeiten und Kernkompetenzen sowie Ihre

bereits bestehenden Tätigkeiten einzutragen. Wie sieht es aber mit den unausgefüllten Feldern aus? Es liegt in Ihrem Verantwortungsbereich und im Interesse der Ich AG, dafür zu sorgen, dass Sie Ihr eigenes Potenzial so gut erschließen, wie es für Sie möglich ist! Welche Mitspieler fehlen Ihnen also noch als Ergänzung Ihres inneren Teams? Wo braucht Ihre Ich AG noch Verstärkung? Welche leeren Felder lösen noch Stress bei Ihnen aus?

Entdecken Sie, dass Sie in vielen Bereichen bereits Experte sind. Füllen Sie diese Felder, indem Sie Altes mit Neuem verbinden! Sie brauchen zum Beispiel einen Projektmanager in Ihrem inneren Team und haben keine Ahnung von Projektmanagement? Nun, vielleicht sind Sie bislang noch nicht bewusst mit dem Begriff »Projektmanagement« umgegangen, aber Sie haben doch sicherlich schon einmal eine Hochzeit, eine Beerdigung oder eine Gruppenreise organisiert? Dies alles sind Projekte, die Sie schon gemanagt haben! Sie brauchen nicht für jede neuartig erscheinende Funktion eine Ausbildung oder ein spezielles Training! In den meisten Feldern haben Sie bereits aktiv Erfahrungen gesammelt, die Sie sich nur bewusst machen und auf die Ich AG übertragen müssen. Und wenn Sie dann feststellen, dass es immer noch weiße Flecken gibt, die fehlende Kompetenzen und Erfahrungen signalisieren, dann wissen Sie zumindest genau,

nach welchen Fähigkeiten Sie bei Ihren Partnern Ausschau halten sollten.

Die Unternehmensanalyse der Ich AG enthält zum Glück einen kleinen Schönheitsfehler. Zwischen dem Lebensunternehmen und einem normalen Unternehmen gibt es nämlich einen wichtigen Unterschied: Wenn ein Unternehmen eine Fehlinvestition tätigt und ein schadhaftes oder erfolgloses Produkt herstellt, dann ist das eingesetzte Geld zumeist unwiderruflich verloren. Bei Ihrem Lebensunternehmen hingegen sind Ihre vorrangigen Vermögen nicht materieller Natur. Ihr Wissen, Ihr Know-how, Ihre Referenzen und Ihre Erfahrungen stellen Ihr immaterielles Vermögen dar. Ob dieses schrumpft oder wächst, hängt alleine von Ihnen ab: Auch aus Fehlern und Misserfolgen kann Ihre Ich AG noch Kapital schlagen, wenn sie es schafft, aus diesen zu lernen und in Form von Erfahrungen an andere weiterzugeben. Mit den Erfahrungen, die Sie bereits aus Ihren Fehlern gewonnen haben, können Sie anderen helfen, nicht die gleichen zu begehen. Das immaterielle und persönliche Vermögen der Ich AG wächst durch Erfahrungen. Jedes neue Experiment, das immer auch die Gefahr des Scheiterns in sich birgt, stellt eine Investition in die Ich AG dar! Vertrauen Sie darauf, dass sich Ihre Fähigkeiten durch Erfahrungen nur steigern können!

## *Die Faszination der Chancensuche*

Bei vielen Jobs ist das Mittagessen die lang ersehnte Pause, bei der man zumindest für eine Weile die Arbeitsroutine und den Alltagsstress vergessen darf. Für die Ich AG ist das Mittagessen eine weitere willkommene Gelegenheit, das zu leben und weiterzuentwickeln, was die Augen aller Beteiligten zum Leuchten bringt – die Verwirklichung selbst gesteckter Ziele und Projekte. Bei vielen Jobs quält man sich zur Arbeit, folgt den Anweisungen des Chefs und bleibt im Hintergrund. Die Ich AG wacht auf mit der Vorfreude für den neuen Tag, arbeitet mit Leidenschaft an den eigenen Projekten und lebt für ihre Kunden und sich selbst. Die Ich AG hat keine »Arbeit« oder »Aufgaben«, sondern Jobs oder Projekte, mit denen sie sich identifiziert und in denen sie aufgeht. Eine ganze Fülle von Ideen zum Thema der Selbstvermarktung finden Sie in den jüngsten Büchern von Tom Peters, »Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die Ich AG« und »Projektmanagement. Machen Sie aus jeder Aufgabe ein Erlebnis«. Lassen Sie sich inspirieren:

*»Ich bin meine Projekte. Ich bin meine Kunden.«*

Tom Peters

In dem, was bei einer normalen Arbeit als undankbare Aufgabe erscheint, vermag die Ich AG Faszination zu erkennen, weil sie die Chance wittert, mit genügend Fantasie ein neues begeisterndes Projekt zu entwickeln. Die Ich AG begeistert sich für ein lebenslanges Lernen, weil sie es für sich selbst tut und dabei anderen noch Nutzen bieten kann. Das Lebensunternehmen ist bewusst auf der Suche nach der Faszination, die ihm neue Chancen bietet!

### *Die Freude des eigenen Weges*

Worin bestehen die gängigen Erfolgsstrategien? Viele Erfolgsratgeber befassen sich mit Problemen und deren Überwindung. Andere wiederum empfehlen, professionell und strategisch geschickt vorzugehen. Einige raten auch einfach nur, länger, schneller und härter zu arbeiten. Meine Erfolgsstrategie ist die Freude. Wenn Sie bei dem, was Sie tun und wofür Sie Zeit und Energie aufwenden, kein echtes Glücksgefühl entwickeln können, dann sollten Sie sich nach etwas Neuem umschauen. Warum nicht einfach wieder mehr Projekte ins Rollen bringen, die uns wirklich am Herzen liegen und dadurch auch mehr Spaß bringen? George Bernard Shaw beschrieb das wie folgt: »Bis ins hohe Alter an dem arbeiten zu können, was

einem Freude macht, ist eine Gnade, von der ein Ruheständler keine Ahnung hat!«

Natürlich werden bei Ihnen Schwierigkeiten und Probleme auch dann auftreten, wenn Sie sich auf das konzentrieren, was Ihnen Freude macht. Dennoch steigt langfristig die Wahrscheinlichkeit, Erfolg zu haben, um ein Vielfaches, wenn Sie sich mit dem beschäftigen, was Ihre Augen zum Leuchten bringt! Wenn Sie verliebt sind, dann zeigen Sie sich dem oder der Geliebten von Ihrer besten Seite, ohne dass Sie sich dafür besonders anstrengen oder gar verbiegen müssten. Wenn Sie als Ihre Ich AG eine ähnliche Haltung Ihrem Leben und Ihren Projekten gegenüber entwickeln und Ihre Freude mit anderen teilen können, dann haben Sie gewonnen. Natürlich müssen Sie dafür etwas tun. Sie müssen an sich selbst arbeiten und sich ständig verbessern. Sie müssen neue Wege gehen und neue Chancen suchen. Sie müssen Rückschläge verkraften und einen langen Atem haben. Wenn Sie all dies aber für eine Sache machen, die Ihre Augen zum Leuchten bringt, dann geben Ihnen Ihre Projekte die Kraft, die Sie dazu brauchen. Sie wollen wissen, wie man ein vollkommenes Bild malt? Vervollkommen Sie sich selbst und beginnen Sie dann einfach zu malen.

## Danksagungen

Ich danke all den Menschen ganz herzlich, die mich bei der Entstehung dieses Buchs und den Seminaren, die dem Buch zugrunde lagen, unterstützt und inspiriert haben: Barbara Hagen-Bernhardt für die tatkräftige Unterstützung von den ersten Überlegungen bis zum ersten Job&Joy-Seminar, die ein stets offenes Ohr hatte und viele gute Ratschläge. Patrick Neubauer für die vielen, zum Teil anstrengenden Diskussionen, die Bearbeitung und Umsetzung des Textes. Tom Hagen für die Ideen und Hilfe bei der Durchführung des ersten Job&Joy-Seminars – ob es nun um den Bühnenaufbau, die Beleuchtungs- oder Beschallungsanlage, die Kamertechnik oder die Produktion des ersten Job&Joy-Jingles ging. Dem ganzen Team der team success consulting AG, das es mir und uns ermöglicht hat, an dem Stoff zu arbeiten, während die tägliche Arbeit reibungslos weiterlief. Unseren Kunden, die es mir erst durch die vielen Seminare und Workshops ermöglicht haben, das Thema Job und Joy in der Praxis intensiv zu studieren und

immer weiter zu vertiefen. Insbesondere Henrik Meyer-Hoeven und Carsten Schröder für die Durchführung der ersten Job&Joy-Seminare. Allen Geschäftspartnern und Freunden, die den ersten Manuskriptentwurf gelesen haben und mich ermutigten weiterzumachen. Meinen Freunden, insbesondere Anne und Carsten Schröder sowie Jutta und Hubert Marschke für ihre hilfsbereite Art und ihre Aufgeschlossenheit meinen Ideen gegenüber; Leonardo Habegger für die vielen Gespräche und Anregungen. Meiner Familie, dass sie mir den Rücken freigehalten und mich immer unterstützt hat. Danke Mutter, Chrille, Jan, Arne, Beate und Hinnerk, Beeke und Frank. Meinem viel zu früh verstorbenen Vater, der uns immer sein Motto vorgelebt hat: »Wenn du keinen Spaß an der Arbeit hast, dann mach' dir welchen!« Den Autoren, deren Werke mich immer wieder inspiriert und weitergebracht haben, insbesondere Tony Robbins, Stephen Covey und Tom Peters. Dem Team des Econ Verlags insbesondere Jens Schadendorf, der die Möglichkeiten dieses Buches erkannte, und Kristin Bamberg für ihre umsichtigen und sorgfältigen Korrekturen. Anke Stöhrmann für die tatkräftige Begleitung von den Anfängen bis zur Abgabe des Manuskripts, insbesondere für die Unterstützung in den Zeiten, als es nicht leicht war, die schönen Seiten an der Arbeit zu entdecken.

## Literatur

Die folgenden fünf Bücher eignen sich bestens, um das Thema Job & Joy zu vertiefen.

Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, Frankfurt 1995. [*In diesem Klassiker der Selbstmanagement-Literatur finden Sie sieben gut durchdachte und einprägsame Schritte, von denen Sie auf der persönlichen wie auch auf der zwischenmenschlichen Ebene profitieren können.*]

Czikszentmihalyi, Mihaly: Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992. [*Der ungarische Glücksforscher Czikszentmihalyi diskutiert auf verständliche und inspirierende Weise wissenschaftliche Ergebnisse zu den Themen Glück, Selbstbestimmung, Lebensführung und Arbeitszufriedenheit.*]

DeMarco, Tom/ Lister, Timothy: Wien wartet auf Dich! Der Faktor Mensch im DV-Management, München 1991. [*Die Autoren demonstrieren überzeugend, wie wichtig der oft*

*vernachlässigte »Faktor Mensch« für die Produktivität eines Unternehmens ist, und geben wertvolle Ratschläge, wie die Qualität des Arbeitsumfeldes gesteigert werden kann.]*

Leonard, Georg: Der längere Atem. Die fünf Prinzipien für langfristigen Erfolg im Leben, München 1998. [*Der Philosoph, Aikido-Meister und Management-Trainer Leonard zeigt, wie man Meisterschaft nicht nur in einer einzigen Disziplin, sondern im ganzen Leben erlangt.*]

Peters, Tom: Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die Ich AG, München 2001. [*Management-Guru Peters besticht mit einem Feuerwerk von Ideen zur »Firma Ich«, die morgens um sieben Uhr aufsteht, frühstückt und zu ihrer internationalen Hauptniederlassung fährt.*]

### *Weitere ausgewählte Literaturhinweise*

Ahrens, Dieter F.: Gewinnen Sie Zeit, Planen Sie Ihre Wünsche. Wie Sie sich Ziele setzen und Ihr Leben planen, Landsberg 1988

Birkenbihl, Vera F.: Erfolgstraining Schaffen Sie sich Ihre Wirklichkeit selbst!, München 1988

de Bono, Edward: Six Thinking Hats, Back Bay Books 1999

- Braza, Jerry: Achtsamkeit – leben im Augenblick, Frankfurt 1999
- Chopra, Deepak: Die sieben geistigen Gesetze des Erfolgs, München 1996
- Covey, Stephen R.: Die effektive Führungspersönlichkeit. Frankfurt 1992
- Covey, Stephen R.: Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation, Frankfurt 1997
- Datené, Udo und Gerd: Burnout als Chance. Meistern Sie Ihre berufliche Krise, Niedernhausen 1997
- Egli, René: Das LOL<sup>2</sup>A-Prinzip. Die Vollkommenheit der Welt, Oetwil 1994
- Ende, Michael: Momo, Stuttgart 1973
- Helfrecht, Manfred: Planen, damit's leichter geht. Wie Sie Ziele erreichen und Probleme lösen, Bad Alexandersbad 1985
- Helfrecht, Manfred / Wehner, Ernst-Walter: Planen – Handeln – Zukunft sichern. Gestalten Sie Ihre persönliche und berufliche Zukunft, Bad Alexandersbad 1985
- Institut für Beratung und Training: Mit PEP an die Arbeit. So organisiere ich mich und meinen Job, Frankfurt 1996
- Klimek, Marianne / Wachauf, Sigrid: Geld und Lebensqualität, Offenbach 1997
- Lasko, Wolf W.: Personal Power. Wie Sie bekommen, was Sie wollen, Wiesbaden 1995
- Lasko, Wolf W.: Charisma. Mehr Erfolg durch persönliche Ausstrahlung, Wiesbaden 1994

- Ludwig, Bernhard: Anleitung zum Herzinfarkt. Leb' schneller, besser – kürzer, München 1995
- Merrill, Roger und Rebecca: Connections. Quadrant II Time Management, Publishers Press, Salt Lake City 1987
- Murphy, Shane: Die Kunst, erfolgreich zu sein. Acht Schritte zur persönlichen Bestleistung, München 1996
- Orsborn, Carol: Alles klar bei Sonnenuntergang. Wie Sie jedes Problem im Laufe eines Tages kreativ lösen können, Freiburg 1997
- Peck, Scott M.: Der wunderbare Weg. Eine neue Psychologie der Liebe und des spirituellen Wachstums, München 1986
- Peters, Tom: Projektmanagement. Machen Sie aus jeder Aufgabe ein Erlebnis, München 2001
- Peters, Tom: Servicemanagement. Machen Sie aus sich den perfekten Dienstleister, München 2001
- Robbins, Anthony: Das Power-Prinzip. Grenzenlose Energie, München 1991
- Robbins, Anthony: Erfolgsschritte nach dem Power Prinzip, München 1996
- Schäfer, Bodo: Der Weg zur finanziellen Freiheit. In sieben Jahren die erste Million, Frankfurt 1998
- Seidl, Conrad / Beutelmeyer, Werner: Die Marke Ich. So entwickeln Sie Ihre persönliche Erfolgsstrategie, Frankfurt 1999

- Semler, Ricardo: Das Semco System. Management ohne Manager, München 1993
- Seneca: Vom glückseligen Leben, Stuttgart 1978
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996
- Sprenger, Reinhard: Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit, Frankfurt 1997
- Sprenger, Reinhard: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, Frankfurt 1995
- Tracy, Brian: Das Gewinner-Prinzip. Wege zur persönlichen Spitzenleistung, Wiesbaden 1995
- Yunus, Mohammed: Grameen. Eine Bank für die Armen der Welt, Bergisch Gladbach 1997
- Waitley, Denis: Empires of the Mind, Simon & Schuster, New York 1995

## Anmerkungen

- <sup>1</sup> Henkel, Hans-Olaf: Die Macht der Freiheit. Erinnerungen, München 2000
- <sup>2</sup> Vgl. hierzu: Kieser, Werner: Die Seele der Muskeln. Krafttraining jenseits von Sport und Show, Zürich, Düsseldorf 1997
- <sup>3</sup> Peck, Scott: The Road Less Travelled. A new Psychology of love, traditional values and spiritual growth, London 1990. Deutsche Ausgabe: Der wunderbare Weg, München 1986
- <sup>4</sup> Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, Frankfurt 1995
- <sup>5</sup> Übersetzung einer englischen Werbeanzeige von Minolta.
- <sup>6</sup> Vgl. Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, Frankfurt 1995
- <sup>7</sup> Titel des SPIEGEL 51/96
- <sup>8</sup> Vgl. Enzensberger, Hans-Magnus: Reminiszenzen an den Überfluss. Der alte und der neue Luxus, in: DER SPIEGEL 51/96

- <sup>9</sup> Auf Deutsch: »Ich bin ein Vorbild lebendiger Synergie – ich nutze in einer spielerischen, faszinierenden Weise die Kraft, die Begeisterung und die Möglichkeiten unseres menschlichen Daseins, um Synergien freizusetzen in und zwischen Menschen und Organisationen, für eine massive Verbesserung unserer Lebensqualität.«
- <sup>10</sup> Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996, S. 189
- <sup>11</sup> Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität, Frankfurt 1995
- <sup>12</sup> Aus einer Rede von Paul Celan, anlässlich der Verleihung des Büchner-Preises 1960
- <sup>13</sup> Senge, Peter: Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996, S. 11
- <sup>14</sup> Robbins, Anthony: Das Power Prinzip. Wie Sie Ihre wahren inneren Kräfte sofort einsetzen, Bonn 1994, S. 208
- <sup>15</sup> Vgl. Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität, Frankfurt 1995
- <sup>16</sup> DeMarco, Tom / Lister, Timothy: Wien wartet auf Dich! Der Faktor Mensch im DV-Management, München 1991
- <sup>17</sup> Czikszentmihalyi, Mihaly: Flow. Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992
- <sup>18</sup> Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität, Frankfurt 1995
- <sup>19</sup> de Bono, Edward: Das Sechsfarbendenken, Düsseldorf 1989

- <sup>20</sup> Gerber, Michael: The E-Myth revisited. Why most small Businesses don't work and what to do about it, Harper Collins, New York 1995
- <sup>21</sup> Blanchard, Kenneth/Spencer, Johnson: Der Minuten Manager, Hamburg 1988, S. 41
- <sup>22</sup> Yunus, Mohammed: Grameen. Eine Bank für die Armen der Welt, Bergisch Gladbach 1997
- <sup>23</sup> Peters, Tom: Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG, München 2001
- <sup>24</sup> Zeitschrift Motivation 5/99. Vgl. auch [www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)
- <sup>25</sup> Rückkehr zur Ehrlichkeit?, in: DER SPIEGEL 44/99, S. 82
- <sup>26</sup> Peters, Tom: Selbstmanagement. Machen Sie aus sich die ICH AG, München 2001, S. 47 ff.



**Jörg Weisner**, 1953 geboren, ist Diplom-Kaufmann und erfolgreicher Berater und Coach. 1992 gründete er die team success consulting AG, die auf die Unterstützung von persönlichen und organisatorischen Veränderungsprozessen spezialisiert ist. Zu seinen Kunden zählen Unternehmen und Organisationen vom Mittelstand bis zu internationalen Konzernen.

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

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Econ Verlag – München

*Die Formel für  
die persönliche  
Erfolgsmischung*

Vielen Menschen fällt es schwer,  
ihr Potenzial optimal zu nutzen

und die Balance  
zwischen Job und  
Privatleben zu hal-  
ten. Jörg Weisner  
zeichnet in sieben  
Schritten einen

Weg zu Zufriedenheit und Erfolg  
auf, den Sie leicht in die Praxis  
umsetzen können.

[www.econ-verlag.de](http://www.econ-verlag.de)  
ISBN 3-430-19554-3

Econ