

Rolf H. Bay



***10 Gebote
für gelassene
Lebensmanager***

Rolf H. Bay

10 Gebote für gelassene Lebensmanager

Dr. Rolf H. Bay

10 Gebote für gelassene Lebensmanager

Vogel Buchverlag

**Weitere Informationen unter
www.vogel-buchverlag.de**

ISBN 978-3-8343-3155-7

2. Auflage. 2009

Alle Rechte, auch der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Hiervon sind die in §§ 53, 54 UrhG ausdrücklich genannten Ausnahmefälle nicht berührt.

Printed in Germany

Copyright 2003 by Vogel Industrie Medien GmbH & Co. KG, Würzburg
Gestaltung und Grafiken: Prof. Jürgen Rieckhoff

Vorwort und Gebrauchsanleitung

Glaubt man den Worten des Schriftstellers THORNTON WILDER, dann ist Gelassenheit ein wertvolles persönliches Gut. Er meint: «Der Gelassene nützt seine Chance besser als der Getriebene.» So weit, so gut. Was aber zeigt der Blick in den Alltag unserer Tempo-Gesellschaft? Sind Sie noch gelassen, oder unterliegen Sie auch dem Nonstop-Diktat des Schneller, Besser, Höher und Mehr?

Klingt die Aufforderung, gelassen zu sein, nicht wie ein Anachronismus angesichts des herannahenden Unsicherheitszeitalters? Darf man sich Gelassenheit überhaupt leisten? Hat das nicht den Anstrich von Gleichgültigkeit, vielleicht sogar den Geruch von Überheblichkeit?

Mitnichten. Gelassenheit ist eine wunderbare Form des Selbstbewusstseins. Und wer möchte das nicht - selbstbewusst(er) durchs Leben gehen?

Die 10 Gebote für den gelassenen Lebensmanager sind deshalb auch als Denkipulse zu verstehen, als Anregungen zum Nachdenken, Vordenken, Querdenken, ja zum Überdenken des eigenen Tuns. Sie sind keine Vorschriften, vor allem aber keine moralisierenden Fingerzeige. Sie sagen nicht, was Sie nicht machen sollen, sondern sie sagen, worauf es sich lohnt, seine Bewusstheit und Aufmerksamkeit zu lenken.

Entstanden sind die 10 Gebote so nach und nach aus der Betrachtung der alltäglichen Irrungen und (Ver-)Wirrungen im Management, aus vielen Gesprächen mit wohlthuender Nähe, aus den Geschichten, die mir Menschen in Engpass-Situationen geschildert und anvertraut haben. Nicht verschweigen möchte ich an dieser Stelle, dass viele Erlebnisse aus 25 Jahren Beratungs- und Trainingsarbeit und aus dem persönlichen Spannungsfeld von Familie und Beruf eingeflossen sind.

Wenn Sie sich nun aufmachen, dieses Buch geistig in Besitz zu nehmen, so lassen Sie sich einfach von dem Gebot inspirieren, das momentan für Sie von besonderem Interesse ist.

Geben Sie sich auf jeden Fall die Zeit, die gestellten Fragen zu jedem Gebot zu beantworten, am besten schriftlich, denn «Denken ist Schreiben». Durch das schriftliche Bearbeiten beschenken Sie sich selbst in ungewöhnlich reichem Maße.

Jeweils am Ende eines Gebotes sind eine Reihe von Aphorismen aufgeführt. Wenn es Ihnen Spaß macht, suchen Sie sich Ihren Leitspruch aus, schreiben ihn auf einen Zettel oder dokumentieren ihn anderweitig so, dass er für Sie sichtbar ist. Lassen Sie sich von diesem Sinnspruch inspirieren und fragen Sie sich ruhig, warum Sie ausgerechnet diesen Spruch ausgewählt haben. Was sagt er über Ihre Art zu leben, zu arbeiten, die momentane Situation usw.?

Für mehr Gelassenheit gibt es keine Patentrezepte oder guten Ratschläge. Jeder soll für sich herausfinden, was ihm gut tut. Sicher scheint nur eines: Gelassenheit ist kein Endzustand, sondern ein Prozess. Wir sind immer auf dem Weg dorthin.

Wiehl

Dr. Rolf H. Bay

10 Gebote für gelassene Lebensmanager

	Seite
<hr/>	
Vorwort	5
<hr/>	
1. Du sollst dich als Lebensunternehmer begreifen.	9
2. Du sollst aus deinen Wünschen und Absichten Ziele machen.	21
3. Du sollst optimistisch und hoffnungsvoll sein.	33
4. Du sollst auf deine Balance achten.	47
5. Du sollst dich selbst motivieren.	59
6. Du sollst dich ent-sorgen.	75
7. Du sollst sorgsam mit deiner Zeit umgehen.	87
8. Du sollst in Lösungen denken statt in Problemen.	101
9. Du sollst dein eigener Coach sein.	115
10. Du sollst respektvoll mit anderen umgehen.	127
<hr/>	
Literaturverzeichnis	139
Stichwortverzeichnis	142

1. Gebot: Du sollst dich als Lebensunternehmer begreifen

Das Leben ist schön. Leben heißt immer wieder anfangen. Das Leben ist manchmal eine Qual. Das Leben ist unerbittlich. Das Leben ist hart, aber ungerecht. Das Leben ist eine Dauerchance. So oder ähnlich hören sich Antworten auf die Frage an: «Was halten Sie vom Leben?»

Wie auch immer Ihre Antwort ausfällt, sie ist der Spiegel Ihres Bewusstseins vom Leben, sie verrät etwas von der Modell-Wahl, die Sie getroffen haben. Ja, Sie haben richtig gelesen: Ihre Modell-Wahl! Leben heißt nämlich auswählen: Sie treffen eine - hoffentlich bewusste - Wahl, was Sie mit Ihrem Leben machen wollen!

Und damit sind wir schon bei einem weit verbreiteten Missverständnis angelangt: Viele Menschen stellen einfach die falsche Frage; sie fragen: «Was erwarte ich vom Leben?». Sie fragen so, als ob Leben etwas wäre, das mit einem passiert, schicksalhaft, von außen bestimmt, unbeeinflusst vom eigenen Zutun.

Die richtige Frage lautet ganz anders: «Was erwartet das Leben von mir?» Ganz sicher nicht, dass Sie sich zu Tode saufen, sinnlos Lebenszeit totschiessen oder ständig selbstschädigende Handlungen vollziehen.

Das Leben ist ein Geschenk. Jeder bekommt ein gewisses Startkapital mit auf den Weg: Liebe, Zuwendung, Begabungen, Talente, Intelligenz, Kraft, körperliche Grundanlagen usw. In der Kapitalausstattung bestehen sicherlich Unterschiede, aber vom Grundsatz her ist die Aufgabe für alle gleich: Mach das Beste daraus. Werde dein eigener Lebensunternehmer. Manage dein Leben, statt es ständig zu reparieren. Hör auf, dir ständig in die Tasche zu lügen und werde dir darüber klar: Das Leben, das dich betrügt, heißt DU!

Die Aufforderung, sich als Lebensunternehmer zu verstehen, bedeutet, dass Sie «sich für Ihr eigenes Leben wie für ein Unternehmen verantwortlich fühlen. Das Leben wird

**Leben heißt
auswählen**

**Manage Dein
Leben**

Merkmale eines Lebens- unternehmers

wahrgenommen als Potenzial, für dessen Weiterentwicklung man sich eigenständig verantwortlich fühlt». [1]

Dabei wird die Lebensunternehmerpersönlichkeit als eigenständig, nachdenklich-aktiv, mit deutlichen Vorstellungen (Werte und Ziele) über das wünschbare Leben und Umfeld, offen und tolerant beschrieben.

Der Anteil der Lebensunternehmer wird für Westeuropa mit 29% geschätzt, merkwürdigerweise mit abnehmender Tendenz. [2]

Für Deutschland ergibt sich nach einer aktuellen Umfrage des BAT-Freizeit-Forschungszentrums [3] aus Hamburg folgende ernüchternde Tatsache:

92 Prozent der 18- bis 34-Jährigen sind nicht bereit, das Risiko des Unternehmers einzugehen und sich selbstständig zu machen. Man möchte lieber die finanzielle Sicherheit und das regelmäßige Einkommen als Angestellter genießen. Heute ist nur noch jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland sein eigener Chef. In den sechziger Jahren waren noch mehr als ein Fünftel der Beschäftigten selbstständig.

Der Wunsch nach «sicheren Verhältnissen» in einer instabilen, sich ständig verändernden Gesamtsituation liest sich wie der Wunschzettel an den Weihnachtsmann. Der Versorgungsgedanke als Leitgedanke zur Lebensplanung, das Verschieben von Verantwortung auf andere, die Gemeinschaft als generalisierter Lebensversicherer - welch fatales Gedankengebäude in unserem Unsicherheits-Zeitalter.

Chancensucher sein

Der echte Lebensunternehmer denkt nicht so, er ist ein veränderungsbereites Wachstumsmodell. Ihm ist vollkommen klar, dass er in seinem «Leben in fünf Jahren genau dort stehen wird, wo er sich von jetzt an bis dann selbst aktiv hinbewegt hat». [4]

Dem Lebensunternehmer ist bewusst, dass er ein Chancensucher sein muss. Er weiß, dass sich die Dinge nur dann in seinem Sinne verändern, wenn er sich verändert. Statt in einem passiv-reaktiven Muster zu leben, lebt er in einem aktiv-agierenden Muster.

So wie in jedem Unternehmen irgendein Rohstoff vorhanden sein muss, der zu einem Endprodukt weiterverarbeitet wird, so hat der Lebensunternehmer verstanden: **Ich bin weltweit mein Rohstoff Nummer eins!** [5] Jetzt geht es «nur noch» darum, was ich daraus mache.

Bevor wir im Weiteren näher auf einige notwendige Bedingungen und Verhaltensweisen eingehen, die zu erfüllen sind, damit Sie sich als Lebensunternehmer bezeichnen und verstehen können, schauen wir kurz die alternativen Modelle an.

Sollten Sie nicht das veränderungsbereite Wachstumsmodell wählen, dann haben Sie noch zwei alternative Gestaltungsmöglichkeiten für Ihr Leben: Sie entscheiden sich für das risikoscheu-sorgenvolle Stillstandsmodell oder für das perspektivlos-resignierende Schrumpfmmodell.

Zunächst zum risikoscheu-sorgenvollen Stillstandsmodell. In dieser Gruppe sind die Anpasser und Nachahmer, die keine deutliche Wert- und Lebenshaltung haben. Mit 46% in Westeuropa ist diese Gruppe größer als jemals in der Geschichte, und zwar mit noch zunehmender Tendenz. [6]

Geringe Risikobereitschaft und eine ausgeprägte Bedenken-Kultur führen dazu, dass man sich ausrechnet, wie mit gekonntem Totstell-Reflex die nächsten Neuerungen überlebt werden oder in Last-minute-ticket-Manier die Anpassung gerade noch geschafft wird.

Das perspektivlos-resignierende Schrumpfmmodell ist verdrängungsorientiert. Aufgrund vereinfachter Weltbilder und einem ausgeprägten Schwarz-Weiß-Denken nimmt es die Umwelt sehr polarisiert wahr.

Solchermaßen selbst gewählte Beschränkung führt über kurz oder lang dazu, dass man zum Strandgut eigener Veränderungsverweigerung wird.

Wer mit Gelassenheit in die Zukunft gehen will, sollte sich in seiner Modellwahl dem veränderungsbereiten Wachstumsmodell verschreiben. Sie werden in diesem Modell ständig Ihre Ziele überprüfen und anpassen. Sie werden realisieren, dass es keine geradlinigen Berufswege mehr gibt; stattdessen ähnelt das Berufsleben einem Puzzle, bei dem man die rich-

**Sie sind ihr
wichtigster
Rohstoff**

**Risiko-scheues
Stillstandsmodell**

**Resignierendes
Schrumpfmmodell**

**Wie Wachstums-
modelle überle-
ben**

Hat es schon CLICK gemacht?

tigen Teile zusammensetzen muss. Zudem will der Lebensunternehmer aus der Unzufriedenheitsfalle raus. Es macht für ihn keinen Sinn, weder genug Geld zu verdienen noch eine persönliche Befriedigung im Job zu erreichen.

Beim Lebensunternehmer hat es «click» gemacht. Er will nicht mit dem Gefühl durchs Leben gehen, in einem anderen Film zu sein. Er will seinen eigenen Film drehen, den Film, in dem er die Hauptrolle spielt und die dafür angemessene Gage einsteckt. Er will kein Leben der enttäuschten Erwartungen leben, immer im Bewusstsein, hinter den eigenen Möglichkeiten zurückgeblieben zu sein.

FAITH POPCORN hat sehr anschaulich beschrieben, wofür CLICK steht und was es inhaltlich bedeutet:

C	ourage
L	oslassen
I	ntuition
C	harakterstärke
K	now-how

- die Courage, sich auf die in ständigem Wandel befindliche Welt einzulassen und seinen Platz in dieser Welt zu suchen und zu finden;
- das Loslassen der Ängste und Vorbehalte;
- die Intuition, dasselbe wie die anderen zu sehen und doch etwas Eigenes, Originelles daraus zu machen;
- die Charakterstärke, die es einem ermöglicht, unbeirrt auf sein persönliches Ziel zuzusteuern;
- und das Know-how: die eigenen Fähigkeiten und die Wendigkeit, ohne die man auf einem Markt nicht bestehen kann, der keine Mittelmäßigkeit duldet. [7]

Möchten Sie das auch? Wollen Sie, dass es auch bei Ihnen CLICK macht? Möchten Sie sich in der Realität in dem Film und in der Rolle wiederfinden, die Sie sich vorgestellt haben?

Falls ja, dann fangen Sie ab sofort an, ganz konsequent an sich zu arbeiten und folgende Fragen zu beantworten:

- ⇒ Welche Werte sind in meinem Leben wichtig?
- ⇒ Wofür will ich Verantwortung übernehmen?
- ⇒ Was sind meine wichtigsten Ziele?

Zur Antwortfindung möchten wir Ihnen nachfolgend einige Anregungen geben.

Werte sind zentrale Vorstellungen/Überzeugungen, die eine Person über sich selbst und die Welt, in der sie lebt, hat. Sie gelten meist nicht kurzfristig, sondern haben eine überdauernde Wirkung auf das Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen. Da nur Sie selbst die Fähigkeit besitzen, die entscheidenden Fragen Ihres Lebens zu beantworten, können auch nur Sie selbst diese Werte definieren. Und falls Sie unzufrieden mit sich selbst und der Welt sind, «kann es nur an zwei Dingen liegen: Entweder wissen Sie nicht, welches Ihre persönlichen Werte sind, oder Sie leben nicht nach ihnen». [8]

Haben Sie sich aber einmal für Werte bewusst entschieden, dann wird der Inhalt von Ihnen hoch geschätzt und deshalb meist angestrebt, und dann dienen diese Werte auch als Maßstab für Ihre Zielauswahl.

Es empfiehlt sich, bei der Werteauswahl in drei Bereichen [9] zu suchen: dem «ICH», den «Beziehungen» und der «Arbeit». Als wachstumsorientierter Lebensunternehmer könnten Sie z.B. folgende Werte in der engeren Auswahl haben:

- Im Bereich «ICH»: Unabhängigkeit, Gesundheit, Gelassenheit
- Im Bereich «Beziehungen»: Zuverlässigkeit, Liebe, Offenheit
- Im Bereich «Arbeit»: Engagement, Kompetenz, Verantwortung

Welche Werte leben Sie?

3 Anker für Werte

Wie aber kommen Sie zu «Ihren» Werten? Um diese Frage zu klären, nehmen Sie zu möglichst vielen der nachfolgenden Fragen schriftlich Stellung.

Fragen, die zu Werten führen

- ⇒ Was will ich wirklich auf dieser Welt?
- ⇒ Bin ich die Person, die ich sein möchte?
- ⇒ Mache ich das, wofür ich mich berufen fühle?
- ⇒ Was bedeuten mir andere Menschen?
- ⇒ Mit wem will ich wie leben?
- ⇒ Was wünsche ich mir ganz besonders in meinem Leben?
- ⇒ Was sind meine Erwartungen an andere?
- ⇒ Was tue ich, wenn ich der bin, der ich sein will?
- ⇒ Was sind die Lebensumstände, die mir gefallen würden?
- ⇒ Was sind die Arbeitsumstände, die mir gefallen würden?
- ⇒ Was möchte ich in meinem Leben unter allen Umständen vermeiden?

Wenn Sie bei allen Fragen ehrlich zu sich selbst gewesen sind, dann haben Sie den Rohstoff für Ihre Werte gefunden.

Ihr persönliches Werte-Dreieck

Bevor Sie nun den nächsten Schritt tun, frage ich noch mal nach: Haben Sie Ihre Antworten auch wirklich aufgeschrieben oder haben Sie sie nur im Kopf? Schreiben Sie bitte unbedingt Ihre Antworten auf, denn jetzt steht Ihnen der schwierigste Schritt bevor: Sie sollen sich auf drei Werte festlegen, aus denen dann Ihr persönliches Werte-Dreieck besteht.

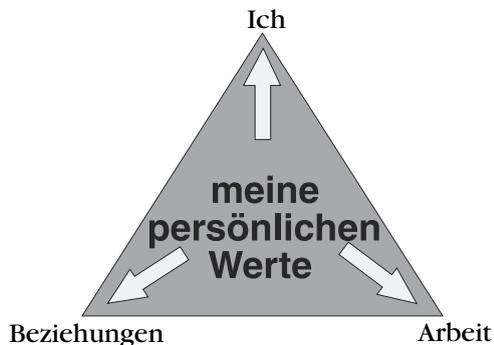


Bild 1 Das persönliche Werte-Dreieck

Durch die Beschränkung auf nur drei Werte schaffen Sie die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihre Energie bündeln. Sie gehen nach dem Laserstrahl-Prinzip vor statt nach dem Gießkannen-Prinzip. Auf diese Weise konzentrieren Sie sich auf das absolut Wesentliche in Ihrem Leben und verwirklichen damit sofort eines der maßgeblichen Erfolgsgesetze: **Konzentriere deine Energie auf wenige, entscheidende Punkte!**

Sie wissen ja bereits, dass Sie weltweit der Rohstoff Nummer eins in Ihrem Leben sind. Folglich haben Sie mit der Wahl Ihres persönlichen Werte-Dreiecks auch entschieden, wofür dieser Rohstoff u.a. verwendet werden soll.

An dieser Stelle möchte ich Ihnen zu Ihrer Werteentscheidung ganz herzlich gratulieren. Sie haben sich damit eine der wichtigsten Plattformen für persönlichen Erfolg, Zufriedenheit und Gelassenheit geschaffen.

Neben der bewussten Wertewahl kennzeichnet den Lebensunternehmer in besonderem Maße seine Einstellung zum Thema «Verantwortung». Er hat klipp und klar die Frage beantwortet, wofür er Verantwortung übernehmen will.

Was aber bedeutet nun «Verantwortung» genau? Verantwortung bedeutet, «dass ein Mensch für die Ergebnisse und Folgen seines Handelns eintreten muss». [10]

Sie sind zu schnell gefahren und haben Ihr Auto demoliert. Sie sind zu spät aufgestanden und haben Ihren wichtigen Termin platzen lassen. Sie haben sich für einen Hund entschieden und schieben ihn jetzt zu den Eltern ab. Sie wollten vier Wochen Diät machen, brechen aber nach einer Woche ab.

In all diesen Fällen handelt es sich um die sog. Handlungsfolgen-Verantwortung. Es ist etwas passiert, für das Sie einstehen sollen (ein Unfall, eine Fehlentscheidung, ein Verlust usw.). Und hier gilt ganz eindeutig: Wer sich nicht für das verantwortlich fühlt, was er tut, belügt sich selbst.

Allerdings scheint ein zweiter Typus von Verantwortung für Sie als Lebensunternehmer und Wachstumsmodell von wesentlich weitreichender Bedeutung zu sein. Es geht um die Aufgabenverantwortung, die sich auf Zielzustände richtet, die in der Zukunft von Ihnen realisiert werden sollen. [11]

**Verantwortung
übernehmen**

**Zukunfts-
verantwortung
ist entscheidend**

Zu dieser «Zukunftsverantwortung» fürs eigene Leben sagen Sie als Lebensunternehmer uneingeschränkt ja. Ihnen ist mit dieser persönlichen Zusage dann auch unumstößlich klar geworden, dass Sie immer nur das sein werden, wofür Sie bereit sind, sich verantwortlich zu fühlen.

Leben ist immer lebensgefährlich, so hat es ERICH KÄSTNER einmal definiert. Und Lebensverantwortung ist nicht wegdelegierbar – nicht an den Partner, nicht an den lieben Gott, nicht an den Staat. Folglich ist es Ihre Verantwortlichkeit, die von Ihnen frei gewählten Werte mit Leben zu erfüllen und die ausgesuchten Ziele auch tatsächlich zu erreichen.

**Verantwortung
geht nicht ohne
Risiko**

Wer Verantwortung übernimmt, trägt natürlich auch Risiko. Risiko ist die Bugwelle des Erfolges. Nicht alles, was man sich vornimmt, führt zum gewünschten Erfolg, zum angestrebten Ergebnis.

Menschen, die Verantwortung übernehmen, haben ein starkes Bedürfnis nach Autonomie, nach selbstbestimmtem Handeln. Zahlreiche Untersuchungen [11a] zeigen, dass Personen, die ihr Handeln als selbstbestimmt erleben, eine Vielzahl von Situationen in geistiger, emotionaler und motivationaler Hinsicht besser bewältigen.

Dort, wo der Wunsch nach Unabhängigkeit stark ausgeprägt ist, finden wir höhere Kreativität, mehr Vertrauen und Zufriedenheit im Beruf, mehr Ausdauer im Umgang mit Rückschlägen und eine realistischere Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit.

**Verantwortung
macht stark**

Ergo gilt: Verantwortung macht stark! Verantwortung ist der Schlüssel zur Selbstbestimmung! Verantwortung mobilisiert Handlungsenergie!

Wer weiß, wofür er Verantwortung übernimmt, hat klar Schiff gemacht. Er beklagt sich weder darüber, dass er Opfer anderer Menschen oder widriger Umstände ist, noch versucht er, sozusagen als Verfolger, anderen die Schuld am Misslingen seiner Pläne zuzuschieben. Der verantwortungsbewusste Lebensunternehmer sieht sich als Verursacher seines Erfolges und seines Misserfolges.

**Leben ist der
IST-Zustand**

Leben ist das, was einem passiert, während man Pläne schmiedet, sagt ein amerikanisches Sprichwort. Und oft ist

das Leben nicht so, wie es sein sollte, sondern so, wie es ist. Wer ja sagt zum Leben, der übernimmt Verantwortung für den IST-Zustand und managt ihn bestmöglich. Und bedenken Sie bitte: Niemand auf der Welt ist dafür verantwortlich, Sie glücklich zu machen, außer Sie selbst!

Mit der Werteklarheit und Verantwortungsübernahme für Handlungen und zukünftige Ziele sind nun zwei wichtige Eckpfeiler des Lebensunternehmertums bestimmt.

Jetzt geht es noch um die dritte, entscheidende Frage: Wie kommen Sie zu Ihren Lebenszielen? Woher wissen Sie, was ein erstrebenswertes Ziel für Sie ist und was nicht?

Wir werden uns wegen der großen Bedeutung dieser Fragen hiermit im 2. Gebot ganz intensiv beschäftigen, denn dort heißt es: Du sollst aus deinen Wünschen und Absichten Ziele machen.

Aphorismen zum Thema «Lebensunternehmer sein»

Was hinter uns liegt und was vor uns liegt, sind Winzigkeiten im Vergleich zu dem, was in uns liegt.

(O. W. HOLMES)

Die Menschen werden nicht an dem Tag geboren, an dem ihre Mutter sie zur Welt bringt, sondern wenn das Leben sie zwingt, sich selbst zur Welt zu bringen.

(G. G. MARGUET)

Zu sein, was wir sind, und zu werden, was wir werden können, ist der einzige Sinn des Lebens.

(R. L. STEVENSON)

Man weiß eigentlich immer, was richtig ist. Das Schwierige ist nur, es auch zu tun. (General SCHWARZKOPF)

Nichts macht das Leben ärmer als anfangen und abbrechen. (CHRISTIAN MORGENSTERN)

Die Taten sind die Substanz des Lebens, die Reden sein Schmuck. (GRACIAN)

Wenn Sie nicht bereit sind, sich für alles, für wirklich alles, was in Ihrem Leben geschieht, verantwortlich zu fühlen, dann werden Sie keine Fortschritte machen.

(J. KRISHNAMURZI)

Freiheit bedeutet Verantwortlichkeit; das ist der Grund, weshalb die meisten Menschen sich vor ihr fürchten.

(G. B. SHAW)

Die Zukunft kann am besten vorhersagen, wer sie selbst gestaltet. (ALAIN KEYES)

Das Leben ist zu kurz, um es mit dem Wunsch zu vertun, dass es anders verlief. (R. RAUSCHENBERG)

10 Fragen zum Vor-Denken, Nach-Denken, Über-Denken und Quer-Denken

- Wenn Sie wüssten, dass Sie nur noch eine Woche zu leben hätten, was würden Sie dann machen?
- Dass Geld beruhigt, aber nicht glücklich macht, ist eine Binsenweisheit.
Worauf kommt es Ihnen an? Was ist bedeutsam für Sie?
- Was glauben Sie, erwartet das Leben von Ihnen?
- Was soll als Inschrift auf Ihrem «psychologischen Grabstein» stehen? Hier ruht ...
- Können Sie in einem Satz formulieren, worin für Sie der Sinn des Lebens besteht? Wenn ja, dann tun Sie es!
- Für was fühlen Sie sich verantwortlich?
- Für was fühlen Sie sich keinesfalls verantwortlich?
- Mit wem müssten Sie unbedingt reden, weil er oder sie glaubt/meint, dass Sie für etwas verantwortlich sind, für das Sie sich gar nicht verantwortlich fühlen?
- Was brauchen Sie noch, damit es bei Ihnen CLICK macht?
- Was wollen Sie tun, damit es endlich so läuft im Leben, wie Sie es in Ihrem Drehbuch stehen haben?



2. Gebot: Du sollst aus deinen Wünschen und Absichten Ziele machen

Früher oder später fängt jeder Mensch an, in seinem Leben Bilanz zu ziehen, eine Bestandsaufnahme dessen zu machen, was er erreicht hat. Natürlich wünsche ich Ihnen, dass Ihre aktuelle Lebensbilanz positiv ausfällt, aber das ist nicht zwangsläufig so.

Viele Menschen stellen am Bilanzstichtag ganz erschrocken fest, dass in der Bilanz ihres Lebens nur die Dinge vorkommen, die sie tatsächlich gemacht haben, und nicht die, die sie machen wollten. Und so schauen sie dann auf die vielen verpassten Gelegenheiten, wiederholten Absichtserklärungen und geplatzten Wunschträume des eigenen Lebens zurück und grüßen resigniert den, der sie hätten sein können.

Manche bekommen auch Torschlusspanik, setzen jetzt nochmals alles auf eine Karte, wollen es um jeden Preis wissen, entwickeln eine nach außen positiv wirkende Euphorie, wobei es sich unter Umständen um subjektives Wohlbefinden eines Schwerkranken handelt.

Wenn Sie eine positive Lebensbilanz anstreben, dann brauchen Sie für Ihr Leben – egal in welchem Bereich – Ziele.

Von ABRAHAM LINCOLN stammt der treffende Ausspruch: «Wer im Leben kein Ziel hat, verläuft sich». Und in Griechenland sagt man: «Nur wer das Ziel kennt, kann treffen.» Und schauen Sie sich einmal bewusst um, wie viele Menschen im Leben/Beruf umherirren, weil sie nicht genau wissen, was sie wollen bzw. was sie treffen wollen. Gelegentliche Zufallstreffer führen zwar zu punktueller Stimmungsaufhellung, aber eine systematische Zielausrichtung ist nicht angelegt.

Möchten Sie also privat wie beruflich dauerhaft erfolgreich sein, dann müssen Sie planvoll vorgehen, indem Sie sich Ziele setzen, statt auf Zufallstreffer zu hoffen. Ihr persönlicher Erfolg beginnt mit einer Zielplanung. [12] Wie das genau geht, erfahren Sie jetzt im Detail.

Wie sieht Ihre Lebensbilanz aus?

Haben Sie schon klare Ziele?

Das Ziel-Phasen-Modell

Was genau sind Ziele? Ziele sind vorgestellte und angestrebte Endzustände. [13]

Je genauer Sie wissen, was Sie haben/erreichen möchten, umso besser für Sie. Um die notwendige Zielgenauigkeit zu bekommen, gehen Sie wie nach folgendem 4-Phasen-Modell vor.

Phase	Was passiert in dieser Phase?
I. Such- und Auswahlphase	Hier wählen Sie von Ihren Wünschen, Absichten und Handlungsalternativen diejenigen aus, die sie wirklich wollen und Ihnen auch realisierbar erscheinen. Sie beschreiben das Ziel so konkret wie möglich. Sie entwickeln eine positive, motivierende Wertung des Ziels, das Ziel bekommt einen «Emotions-Turbo». Sie glauben, dass Sie ihr Ziel unter allen Umständen erreichen werden.
II. Vorhandlungsphase	In dieser Phase machen Sie einen präzisen Plan zur Umsetzung Ihrer Ziele. Sie überlegen sich, wie genau der Weg zum Ziel aussieht, in welchen Einzelschritten Sie dorthin kommen. Sie legen auch fest, wann genau welcher Schritt zu Tun ist. Ihr Ziel ist jetzt ganz plastisch vor Ihnen, quasi zum Greifen nahe.
III. Ausführungsphase	Sie setzen jetzt Ihren Plan um und schließen erfolgreich jeden einzelnen Schritt ab. Jeder erfolgreiche Schritt motiviert Sie zuzätzlich.
IV. Bewertungsphase	Sie schauen auf das, was Sie erreicht haben. Sie vergleichen Ihr Ergebnis mit dem tatsächlich geplanten Zielzustand. Erfolge motivieren Sie zu neuen Taten. Misserfolge spornen Sie weiter an. Sie machen eine genaue Analyse und präzisieren u. U. Ihr Ziel noch einmal. Nur wenn ein Ziel Ihnen nicht mehr erstrebenswert erscheint, geben Sie es auf.

Bild 2 4-Phasen-Modell zielorientierten Handelns

Nun zu den genannten Phasen im Einzelnen. Sie befinden sich in der *Such- und Auswahlphase*, spüren das Verlangen, aus Ihrem Leben ein erfülltes Leben zu machen. Die ver-

schiedensten Gedanken kommen Ihnen in den Sinn, Sehnsüchte erwachen, Wunschtraumbilder ziehen an Ihrem inneren Auge vorbei, in Ihrem Heimkino im Kopf sehen Sie den Film mit Ihnen in der Hauptrolle.

Jetzt greifen Sie zu Papier und Stift und schreiben erst mal alles auf, was Sie an Wünschen, Vorsätzen, Absichten usw. haben.

Sie möchten z.B. Gesundheit bis ins hohe Alter, eine finanziell sichere Basis, ein eigenes Haus, ein tolles Auto, sich in einem Verein fürs Gemeinwohl engagieren usw.

Eine wichtige Anleihe können Sie bei Ihren Werten nehmen. Mit welchen Zielen würden Ihre drei wichtigsten Werte umgesetzt?

Schreiben Sie bitte so viel wie möglich an Ideen auf; denken Sie zunächst einmal nicht an das WIE. Lassen Sie Ihrer Kreativität freien Lauf.

Sie haben nun den Rohstoffzettel fertig. Jetzt gilt es auszuwählen. Erfahrene Praktiker [14] empfehlen, zunächst eine Liste mit ca. 10 Zielen aufzustellen, wobei auf Folgendes zu achten ist:

- Die Ziele sollten aus ganz verschiedenen Aspekten bestehen, aus unterschiedlichen Bereichen stammen.
- Die Ziele sollten sich untereinander nicht widersprechen.
- Nehmen Sie keine Dinge in die Liste auf, die einer Alltagslaune entsprechen.
- Nehmen Sie kurzfristige und längerfristige Ziele auf.
- Keines Ihrer Ziele darf zur Schädigung anderer führen.
- Sie haben nur Ziele aufgeführt, über die Sie die alleinige Kontrolle haben.
- Sie haben alle Ziele so konkret, so plastisch wie möglich beschrieben.

Immer wieder wird gefragt, warum man Ziele aufschreiben soll und weshalb die Zielpräzision so wichtig ist. Zur ersten Frage ist festzustellen: «Das geschriebene Wort ist wie ein Spiegel. Genauso unmöglich wie es wäre, das eigene Ge-

**Zuerst schriftliche
«Rohstoffsammlung»
machen**

**Worauf bei Ihren
Zielen zu achten
ist**

**Denken ist
Schreiben!**

sicht ohne einen Spiegel zu untersuchen, genauso unmöglich ist es auch, Ihr Leben zu untersuchen, ohne dabei etwas aufzuschreiben.» [15]

Falls Sie bisher der Meinung gewesen sein sollten, dass der eigene Kopf der geeignetste Aufbewahrungsort für Ziele ist, so hoffe ich, dass Sie bekehrt sind und ab sofort für Sie der Grundsatz gilt: Denken ist Schreiben!

Was nun die Präzision der Zielbeschreibung angeht, wissen wir aus der Gehirnforschung und dem mentalen Training, dass unser Gehirn möglichst präzise programmiert werden will, damit es auf Zielkurs kommt und ihn auch halten kann.

**Nur ganz präzise
Ziele sind hilf-
reich**

Jede Handlung entsteht zweimal; zuerst auf der Ebene der Vorstellung, dann auf der Ebene der Ausführung. Ob Ihre Zielvorstellung nun verschwommen oder präzise ist, hat weitreichende Folgen für Ihr motivationales System. Unser Organismus arbeitet nämlich recht ökonomisch: Für unscharfe, unpräzise Zielbilder stellt er keine Handlungsenergie zur Verfügung. Warum sollte er das auch tun? Es macht keinen Sinn, eine psychologische Fahrt ins Blaue zu machen und dabei Energie zu vergeuden. Dass wir immer irgendwo ankommen, ist allem Leben inhärent, die Frage ist nur, ob wir dorthin wollten.

Sofern Sie bislang nur unscharfe, unpräzise, vage Zielbilder in Ihrem Diaprojektor haben, verwundert es nicht, dass Sie vielleicht des Öfteren unzufrieden sind, Dinge immer wieder anfangen und vorzeitig abbrechen und emotional Achterbahn fahren, d.h. mal himmelhoch jauchzend und am nächsten Tag zu Tode betrübt sind.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Zeit an Ihnen vorbeirauscht, aber nicht das passiert, was Sie sich wünschen, dann sollten Sie unbedingt einen Zielcheck machen. Ihr Bewusstsein und Unterbewusstsein brauchen möglicherweise dringend Zielklarheit.

**Für Zielklarheit
sind Sie zustän-
dig**

Der Einzige, der diese Klarheit herstellen kann, sind Sie. Sie zeichnen für die Präzision der Zielbilder verantwortlich. Ziele sind die Leuchttürme Ihres Denkens. Sie weisen Ihnen den Weg, geben Orientierung - auch in stürmischen Zeiten.

Die Vorgehensweise zur Zielbildpräzisierung ist wie folgt: Zu jedem unserer fünf Sinne gibt es im Gehirn eine Empfangsstation. Wenn Sie sich jetzt ein Ziel vorstellen, dann können Sie ein Bild sehen, Töne dazu hören, Geschmack und Geruch wahrnehmen und spüren, wie es sich anfühlt, wenn Sie am Zielpunkt sind.

Nehmen wir einmal an, Sie wollen abnehmen. Dann könnte Ihr Zielbild nach der obigen Verfahrensweise wie folgt lauten:

Ich habe mit 75 kg mein Wohlfühlgewicht erreicht, ich fühle Leichtigkeit in meinem Körper, und meine Lieblingsmelodie klingt mir dabei im Ohr.

Sollten Sie stärker ökonomisch orientierte Ziele anstreben, so reicht es z.B. nicht aus, zu sagen: Ich will genügend verdienen. Wie hoch soll Ihr Einkommen genau sein? In welcher Gehaltsliga wollen Sie spielen? Wann wollen Sie das erreicht haben? Wie fühlen Sie sich am Zielpunkt?

Benutzen Sie bitte auch keine Komparative zur Zielformulierung, wie: mehr, weniger, schneller, qualitativer, glücklicher usw. Das alles sind Begriffe, die Ihr Unterbewusstsein nicht annimmt.

Darüber hinaus sollten alle Ihre Ziele positiv formuliert sein. Wenn Sie z.B. aufschreiben: Ich verbringe jeden Samstagnachmittag mit meiner Familie, indem wir gemeinsam verabredete Aktivitäten umsetzen, dann ist das okay.

Nicht okay wäre, wenn Sie aufschreiben, dass Sie Samstagnachmittag nicht im Büro sitzen wollen. Unser Unterbewusstsein nimmt keine Nicht-Befehle an, das Gehirn kann keine Nicht-Bilder produzieren. Am besten erkennt man das an Piktogrammen, z.B. fürs Nichtrauchen. Hier ist eine brennende Zigarette durchgestrichen, denn einen «Nicht-Raucher» kann sich das Gehirn überhaupt nicht bildlich vorstellen.

Eine weitere wichtige Bedingung für die Verhaltenswirksamkeit Ihrer Ziele ist Ihre Willens- und Glaubenstärke. Wie stark ist das Verlangen, ans Ziel zu kommen? Mit welcher Inbrunst sehnen Sie das Ziel herbei? Glauben Sie ganz fest an die Erfolgsaussichten Ihrer Ziele?

Ziele immer positiv formulieren

Sie müssen ein Ziel verwirklichen wollen

«Glauben ist ein Für-wahr-Halten eines bestimmten Sachverhalts, es ist ein psychischer Zustand, der willentlich herbeigeführt werden kann». [16] Dazu ist es erforderlich, dass Sie Ihre Ziele immer wieder lesen, am besten täglich morgens und abends. Später, wenn Ihnen die Formulierungen geläufig sind, reicht auch das laute Wiederholen. Und bitte machen Sie sich immer wieder folgenden Sachverhalt klar:

«Die Verwirklichung des ehrgeizigsten Zieles erfordert von Ihnen nicht mehr Kraft und Ausdauer, als nötig sind, um ein unbefriedigendes, mittelmäßiges Leben zu ertragen.» [17]

**Erstellen Sie
eine verbindliche
Zielliste**

Nach den vielen Hinweisen zur «Herstellung» möglichst präziser Zielbilder geht es jetzt an die Endfassung Ihrer Zielliste. Ihre Ziele liegen in hinreichender Beschreibung vor und sind nun in eine richtige Reihenfolge zu bringen.

An erster Stelle steht das einfachste Ziel, an letzter das schwierigste. Warum ist das so?

Wenn Sie ernsthaft mit persönlichem Zielmanagement beginnen wollen, dann brauchen Sie schnellen Erfolg. Aller Anfang ist bekanntlich schwer, deshalb hilft Ihnen ein von Erfolg gekrönter Start. Das baut auf und schafft positive Energie fürs Angehen der nächsten Ziele.

**Legen Sie
unbedingt eine
Erfolgsliste an**

Ordnen Sie die Ziele auch zeitlich. Achten Sie darauf, dass Sie sich nicht zu viel auf einmal vornehmen. Prüfen Sie immer wieder die emotionale Anziehungsstärke. Sobald ein Ziel erreicht ist, streichen Sie es von der Zielliste. Gleichzeitig legen Sie eine Liste mit der Überschrift an: «Meine persönlichen Erfolge». In diese Liste tragen Sie bitte jedes erreichte Ziel ein. Schauen Sie sich diese Liste des Öfteren an. Sie haben allen Grund, stolz auf sich zu sein. Sie sind auf dem besten Wege zu einem erfolgreichen Lebensunternehmer. Machen Sie sich bewusst, wie erfolgreich Sie bereits sind und noch sein werden.

So wie unser Körper Sauerstoff zum Atmen braucht, so brauchen Geist und Seele Erfolgsmeldungen. Erfolge sind psychologischer Sauerstoff, Nahrung fürs Selbstwertgefühl.

Damit Ihnen die Ziele nicht ausgehen, ergänzen Sie Ihre Zehnerliste um neue Ziele. Durch dieses Vorgehen wird auch bewusst, dass Zielbildung ein lebensbegleitender Prozess ist. Wenn wir keine Ziele mehr haben, dann können wir eigentlich abtreten. Wie fad wäre unser Leben, wenn wir nichts mehr zu wünschen übrig hätten.

Und noch ein Hinweis: Reden Sie nicht lauthals über Ihre Ziele. Behalten Sie sie für sich. Es gibt genügend Leute, die sofort wissen, warum dies und das nicht geht und was auf jeden Fall besser für Sie wäre. Kündigen Sie nicht an, machen Sie einfach. Nichts ist so überzeugend wie Erfolg. Seien Sie einfach erfolgreich, setzen Sie das um, was Sie sich zum Ziel gesetzt haben. Die anderen werden es dann schon merken.

Nachdem Sie nun die Such- und Auswahlphase erfolgreich abgeschlossen haben, folgt als zweites ein enorm wichtiger Übersetzungsschritt zum Handeln. Sie gehen gedanklich in die *Vorhandlungsphase* und überlegen dort, was alles von Ihnen zu tun ist, damit Sie auch ganz sicher das angestrebte Ziel erreichen. Mit anderen Worten, Sie machen einen so genannten Ziel-Wege-Plan [18]. Vielleicht werden Sie jetzt fragen: Warum ist ein solcher Plan erforderlich? Reicht es nicht aus, dass ich meine Ziele präzise beschrieben habe? Die Antwort lautet: NEIN!

Wir stellen in der Praxis immer wieder fest, dass Ziele nicht automatisch Handlungen auslösen. Sie brauchen deutlich mehr, um ins Handeln zu kommen.

Motivationspsychologisch ist der Ziel-Wege-Plan (ZWP) von großer Wichtigkeit, denn:

- Sie gehen gedanklich die Zielstrecke ab und notieren alle notwendigen Schritte/Maßnahmen.
- Sie bekommen eine deutlich genauere Vorstellung von dem, was auf Sie zukommt. Bekanntlich wachsen ja die Schwierigkeiten, je näher man dem Ziel kommt.
- Sie sorgen so dafür, dass Ihr Zielbild den besten Konkretisierungsgrad erhält.
- Sie können anhand des ZWP immer die aktuelle Zielerreichung prüfen.

Tun statt reden

Ohne ZWP läuft nichts

Vorteile des ZWP

- Sie motivieren sich selbst, indem Sie das Geschaffte abhaken können.
- Sie können noch Korrekturen in der Zielformulierung vornehmen, falls über die Wegeplanung neue Erkenntnisse gewonnen werden.

Bildlich sieht dann Ihr Ziel-Wege-Plan wie folgt aus.

Ziel - Wege - Plan				
Das Ziel lautet:			Endtermin:	
Nr.	Maßnahme	Termin (SOLL)	wer	erledigt am (IST)
1				
2				
3				
4				
5				

Bild 3 Muster eines Ziel-Wege-Planes

Mehr können Sie in der Vordenkphase nicht tun. Sie wissen jetzt, WAS Sie wollen (Ziel) und WIE Sie dorthin kommen (Wegeplan). Sie sind gut motiviert, Sie wollen mit aller Macht das Ziel erreichen. Jetzt heißt es: TUN!

Mit diesem TUN sind Sie dann automatisch in Phase drei, der *Ausführungsphase*. Leider scheitern hier viele Menschen. Sie setzen nicht das um, was Sie sich vorgenommen haben.

Gehen wir zunächst einmal vom positiven Fall aus, von der erfolgreichen Verwirklichung des Zieles. Dann haben Sie all das umgesetzt, was im ZWP stand, dann haben Sie all die nicht planbaren, situativen Schwierigkeiten auf der Zielstrecke gemeistert, dann haben Sie sich nicht unterkriegen lassen, nicht den Mut verloren, sondern die Zähne zusammengebissen und durch. Jetzt können Sie mit Fug und Recht stolz auf sich sein. Genießen Sie dieses Gefühl; kosten Sie es aus, ein Sieger zu sein.

Was aber, wenn Sie gescheitert sind? Das Einfachste und zugleich auch das Dümme, was Sie machen können, wäre, nach faulen Ausreden zu suchen. Völlig nutzlose «Wenn-nicht-dann-hätte-ich-Diskussionen» anzufangen bringt gar nichts.

Geben Sie es einfach zu: Sie waren zu unentschlossen oder zu wenig ausdauernd oder haben zu früh resigniert. Was auch immer der Grund war: Sie haben es im ersten Anlauf noch nicht geschafft.

Das ist nicht weiter schlimm, es sei denn, Sie akzeptieren die Niederlage. Sofern das Ziel unter Ihrer alleinigen Kontrolle stand, müssen Sie gar nichts akzeptieren. Sie haben es immer noch in der Hand, das Ziel im zweiten Anlauf zu erreichen.

Wissen Sie, wie viele Versuche EDISON gemacht hat, bevor die Glühbirne brannte? 10 000! Und Sie wollen nach dem ersten misslungenen Versuch gleich die Flinte ins Korn werfen? Wie verträgt sich das mit der Einstellung eines gelassenen Lebensmanagers?

Die für Sie wichtigste Frage lautet: «Will ich das Ziel noch packen?» Wenn Sie diese Frage aus ganzem Herzen mit einem freudigen JA beantworten, dann erst kommt die rationale Analyse der erfolgten Handlungen.

Und damit sind wir dann auch schon in der vierten und letzten Phase des zielorientierten Handlungsmodells angelangt, der *Bewertungsphase*.

Völlig unabhängig davon, ob Sie erfolgreich waren oder nicht: Sie sollten in jedem Fall eine Bestandsaufnahme machen. Dazu dient die Beantwortung folgender Fragen in der Ziel-Bilanz.

Was machen Sie bei Misserfolg?

Machen Sie eine Ziel-Bilanz

+ Erfolg	Ziel-Bilanz	- Misserfolg
<ul style="list-style-type: none"> ● Was ist mir besonders gut gelungen? ● Welche Fähigkeiten/Kenntnisse haben mir geholfen? ● Wie habe ich mich bei Schwierigkeiten zum Durchhalten motiviert? ● Was kann ich für die nächsten Ziele aus meinen Erfolgen lernen? 		<ul style="list-style-type: none"> ● Was ist mir nicht gelungen? ● Welche Fähigkeiten/Kenntnisse haben mir gefehlt? ● Was habe ich unterschätzt? ● Was werde ich ab sofort anders machen?

Bild 4 Die Ziel-Bilanz

Misserfolg kann Kräfte mobilisieren

Das Leben ist keine permanente Erfolgsstory. Misserfolge gehören zum Leben dazu, so wie die Nacht zum Tag gehört. Es wäre töricht, das zu ignorieren. Wer das Tal der Niederlagen der Länge nach durchschritten hat, weiß Erfolge erst wirklich zu würdigen.

Aus Misserfolgen kann man sehr viel lernen, das ist zwar meist «learning by pain», aber äußerst wirksam. Dennoch ist die Erfolgsvariante natürlich die, die wir uns alle wünschen.

Bei gelassenen Lebensmanagern stimmt unterm Strich die Zielbilanz. Sie sind stolz auf ihre Erfolge und möchten auch die eine oder andere Niederlage nicht missen, weil sie zu vertiefter Einsicht der eigenen Person und des eigenen Handelns beigetragen hat.

So geht denn der Lebensmanager auch mit Hoffnung und Optimismus an die Verwirklichung der nächsten Ziele. Und wie er das macht, erfahren Sie im dritten Gebot.