

# Selbstkompetenz

Die in diesem Kapitel beschriebene Selbstkompetenz umfasst im Wesentlichen drei Hauptaspekte:

## 1. Selbstkenntnis

Die rationale Sichtweise auf das Selbst. Kennen Sie sich selbst – nicht im philosophischen Sinne, sondern ganz praktisch? Kennen Sie wirklich Ihre Stärken? Kennen Sie Ihre Kernkompetenzen? Wissen Sie, was Sie wirklich ausmacht, was Sie einzigartig macht und wo Sie besser sind als andere? Kennen Sie Ihre Grundwerte, die Ihr Handeln und Ihr Entscheidungsverhalten tagtäglich beeinflussen? Kennen Sie Ihre Überzeugungen und Glaubenssätze?

## 2. Selbstbewusstsein

Im Sinne dieses Wortes. Sind Sie sich Ihrer selbst bewusst – jederzeit, in jedem Moment? Sind Sie so mit sich in Kontakt, dass Sie spüren, was gerade Ihre emotionale Lage ist? Erkennen Sie zum Beispiel Ärger frühzeitig, wenn er im Entstehen ist, und nicht erst, wenn der Dampfkochtopf explodiert und die Beziehung womöglich beschädigt, oder sogar im Eimer ist? Sind Sie also in Verbindung und in einer freundschaftlichen Beziehung zu sich selbst?

## 3. Selbstmanagement

Wenn Sie sich selbst also gut kennen und auch gut mit sich in Kontakt sind, bleibt die Frage, ob Sie mit sich und Ihren Ressourcen und Emotionen auch adäquat umgehen können. Können Sie mit Ihrer Energie optimal umgehen und bemerken sie, wenn Sie in eine Überlastungssituation hineinschlittern? Und falls Sie Ihren Ärger frühzeitig bemerken, können Sie ihn dann auch kontrolliert und beziehungserhaltend ausdrücken, damit Sie nicht – je nach Persönlichkeit – implodieren oder explodieren?



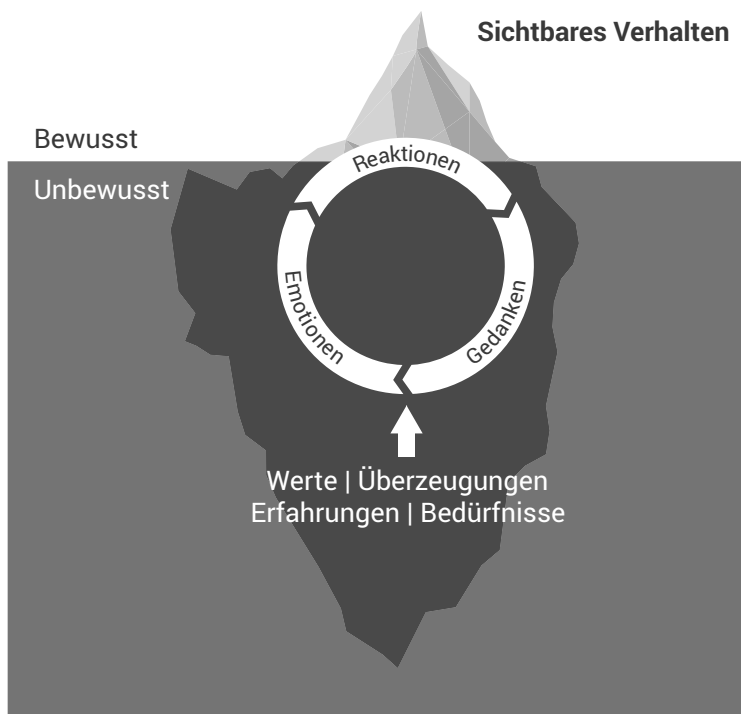
**Abbildung 2:** Selbstkompetenz

## Selbstkenntnis

Gnothi Seauton – »Erkenne dich selbst« – ist eine vielzitierte Inschrift über dem Eingang zum Apollotempel von Delphi. Als deren Urheber gilt Chilon von Sparta, einer der »sieben Weisen«. Die alten Griechen wussten also schon um die Wichtigkeit von Selbstkenntnis und Selbst-Erkenntnis.

Was hinter dem Begriff Selbstkenntnis steckt, lässt sich sehr gut am Aufbau eines Eisbergs erklären: Bei einem Eisberg ist nur die Spitze mit rund zehn Prozent seines gesamten Volumens über Wasser sichtbar. Damit sind imposante 90 Prozent nicht auf den ersten Blick erkennbar, sondern nur bei genauerem Betrachten, indem auch das, was unterhalb der Wasseroberfläche liegt, erfasst wird. Das Nichtbeachten dieses verborgenen Anteils kann beispielsweise in der Schifffahrt zu Unfällen führen, weshalb entsprechend sensible Geräte zu dessen Erfassung eingesetzt werden.

In Bezug auf menschliches Selbst- und Sozialbewusstsein bedeutet das: Man muss schon genauer hinschauen, um zu verstehen. Sie können sich das so vorstellen: Die Spitze des Eisbergs entspricht dem Verhalten, das Ihnen selbst bewusst und auch für andere sichtbar ist. Unter der »Wasseroberfläche« liegen die unbewussten Anteile Ihres Denkens und Fühlens, Ihre unbe-



**Abbildung 3:** Der Eisberg des Selbst

wussten inneren Reaktionen, sowie Ihre Werte, persönlichen Überzeugungen und unbewussten Bedürfnisse.

Diese unter der Oberfläche liegenden Aspekte sind häufig weitgehend unbewusst, beeinflussen aber das, was sich an der Spitze des Eisbergs im Verhalten zeigt, maßgeblich. Wenn Sie also sich selbst und Ihr eigenes Verhalten besser verstehen wollen, dann ist es hilfreich, sich diese unbewussten Anteile bewusster zu machen. Das können Sie auf unterschiedliche Weise tun. Beim Aspekt der Selbstkenntnis geht es um den eher rationalen Blick auf sich selbst, der vor allem mit dem Wissen über sich zu tun hat. Hier befassen wir uns zuerst also mit einer durch systematisches Erforschen und Reflektieren gewonnene Kenntnis dessen, was Sie aus- und einzigartig macht.

In meiner Arbeit als Coach und Berater erlebe ich immer wieder, dass bei vielen Klienten die Selbstkenntnis nicht sehr stark ausgeprägt ist. Dass die Menschen also häufig gar nicht so recht wissen, wer sie sind. Wenn ich sie frage: »Wer sind Sie, wofür stehen Sie? Was macht Sie aus?«, dann fangen viele an, den Inhalt ihres Lebenslaufs wiederzugeben. Das passiert dann natürlich auch in Jobinterviews, wenn ein potenzieller neuer Arbeitgeber fragt: »Wer sind Sie denn? Erzählen Sie uns ein wenig von sich.« Dann bekommt er den Inhalt des Lebenslaufs als Antwort: »Ich habe schon da und dort gearbeitet, dies und jenes gemacht, ich besitze diese und jene Ausbildungen, Abschlüsse, Zertifikate, Diplome.«

Doch worum geht es einem potenziellen Arbeitgeber? Es geht ihm letztlich darum, die Kompetenzen zu erkennen, die der Bewerber hat. Kompetenz, im Gegensatz zu Qualifikation, wird erst im Tun sichtbar. Sicher kennen Sie Menschen, die in dem, was sie tun, sehr kompetent sind, ohne die dafür »offiziell« nötigen Qualifikationen mitzubringen. Häufig sind das Autodidakten: Menschen also, die sich die Kompetenz in der Praxis durch Tun angeeignet haben. Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die hochqualifiziert sind, viel wissen, das aber nicht unbedingt in die Kompetenz übersetzt kriegen. Sie sind dann vielleicht gute Theoretiker und können erklären, warum und wie etwas funktioniert, haben aber die entsprechende praktische Kompetenz nicht zwangsläufig entwickelt.

Bis zu 70 Prozent dessen, wozu wir fähig sind – also unsere Kompetenzen – erwerben wir auf dem informellen Weg<sup>1</sup>. Das heißt: indem wir morgens aufstehen, hinausgehen in die Welt und uns den Herausforderungen stellen und Aufgaben bewältigen. In der Familie, in der Freizeit, im Sport, in gesellschaftlichem Engagement. Dabei entwickeln wir stets neue Kompetenzen. Somit ist unsere eigene Biografie eigentlich eine Schatztruhe. Wenn Sie in der Lage sind, Ihre Kernkompetenzen und Kernqualitäten schlüssig darzustellen – weil Sie sie kennen –,

dann sind Sie ebenso in der Lage, sich in internen oder externen Bewerbungsprozessen wirksam zu positionieren und sich in erfrischender Weise von Ihren Mitbewerbern abzuheben.

Eine gute Selbstkenntnis ermöglicht Ihnen zudem, Ihre persönliche Identität zu festigen, vorhandenes Potenzial mit Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in Einklang zu bringen, den Transfer individueller Kompetenzen zwischen Privatalltag, Bildung und Erwerbstätigkeit und Ihre eigene Laufbahn gezielt und aktiv zu gestalten, statt passiv gestaltet zu bekommen. Das Ganze auf Basis der Grundannahme und Erkenntnis, dass konstante Veränderungen immer mehr ein selbstverständlicher Teil unseres Berufslebens sind und dass Sie diesen Veränderungen nicht hilflos ausgeliefert sind.

### Voraussetzungen für Selbstkenntnis

In erster Linie braucht es dafür natürlich das Bewusstsein, dass es hilfreich ist, sich selbst zu kennen. Dann braucht es die Entscheidung, sich besser kennenzulernen zu wollen. Weiter braucht es Neugier und den Mut, wirklich hinsehen zu wollen und sich wirklich mit sich selbst auseinanderzusetzen – nicht nur mit den Sonnen-, sondern auch mit den Schattenseiten. Und es ist die Bereitschaft nötig, auch die Außensicht oder Fremdwahrnehmung anderer Menschen als genauso real annehmen zu können, wie die eigene Selbstwahrnehmung.

Denn im Gegensatz zu echter Selbstkenntnis kann ein Selbstbild auch ohne die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit sich selbst und ohne den Vergleich mit Fremdeinschätzungen bestehen. Dieses Selbstbild kann jedoch durchaus verzerrt sein. Wenn Sie eindrückliche Beispiele für verzerrte Selbstbilder sehen möchten, dann schauen Sie sich Sendungen wie *Deutschland sucht den Superstar* und ähnliche Formate an, wo man immer wieder Menschen sieht, die sich selbst erheblich anders einschätzen als der Rest der Welt – um es einmal vorsichtig zu formulieren.

## Wofür stehen Sie morgens auf?

Haben Sie sich schon einmal überlegt, was für Sie der Sinn des Lebens ist? Eine große Frage, zugegeben, die letztendlich wohl auch jeder für sich beantworten muss. Für mich ist die Antwort jedoch klar: Der Sinn des Lebens ist für mich das, was mich im Kern als Mensch ausmacht – meine Essenz –, zu erkennen, diese bestmöglich zum Ausdruck zu bringen und damit gleichzeitig meinen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Gut veranschaulicht wird das in einem japanischen Prinzip namens »Ikigai«, was vereinfacht ausgedrückt bedeutet: das Gefühl, etwas zu haben, für das es sich lohnt, morgens aufzustehen. In der japanischen Kultur hat die oft langwierige und gründliche Selbsterforschung beim Streben und der Suche nach *Ikigai* eine wichtige Bedeutung. Es ist ein überaus persönlicher Vorgang und das Resultat kann daher von Individuum zu Individuum sehr unterschiedlich sein. Hat jemand sein *Ikigai* gefunden, bewirkt es für ihn ein Gefühl der Lebensfreude und damit innerer Zufriedenheit.

Grafisch dargestellt wird das Prinzip Ikigai mit vier Kreisen, die sich alle vier in der Mitte überlappen. Links steht der Kreis der Qualitäten: Worin sind Sie richtig gut? Was können Sie gut, vielleicht besser als viele andere? Oben finden wir die Vorlieben: Was mögen Sie, was tun Sie gerne, was lieben Sie? Aus dem, was Sie gut können, und dem, was Sie lieben, entsteht in der Überlappung Ihre Leidenschaft, Ihre Passion. Wenn wir weitergehen zum dritten Kreis, dann finden wir dort das, was die Welt braucht. Aus dem, was Sie lieben, und dem, was die Welt braucht, entsteht Ihre Mission, Ihr Auftrag. Im vierten Kreis wird abgebildet, wofür die Welt bereit ist, Sie zu bezahlen. Aus dem, was die Welt braucht, und dem, was die Welt bereit ist, zu bezahlen, entsteht Ihre Berufung. Und in der Überlappung aller vier Bereiche – ist Ihr Ikigai. Die Sinnhaftigkeit Ihres Lebens.



**Abbildung 4:** »IKIGAI«

In einem Selbstfindungs- oder Selbsterkennungsprozess ist es nun hilfreich, sich schrittweise und systematisch zunächst mit den ersten beiden Bereichen auseinanderzusetzen. Dafür hat sich ein strukturierter Prozess sehr bewährt, den ich im Folgenden beschreibe.

1. *Der Blick zurück auf die eigene Biografie: Woher kommen Sie?*
2. *Der Blick auf das Jetzt: Wer sind Sie dadurch geworden?*
3. *Der Blick nach vorne: Wo wollen Sie hin?*

## Woher kommen Sie?

Der erste Schritt – der systematische Blick zurück – ist für viele Menschen ungewohnt. Natürlich kennen Sie Ihre eigene Biografie. Doch haben Sie sich damit, außer beim Zusammenstellen Ihres Lebenslaufs, schon einmal ganz konkret und systematisch auseinandergesetzt? Überlegen Sie sich hinsichtlich der verschiedenen Lebensbereiche: Was haben Sie bisher überhaupt

alles durchlebt? Was waren die wichtigsten Meilensteine und Weichenstellungen in Ihrem bisherigen Leben? Was waren prägende Ereignisse? Am besten tun Sie dies, indem Sie eine Zeitlinie mit Ihren Lebensjahren erstellen und darauf angeordnet für die folgenden Lebensbereiche alles notieren, was Ihnen dazu einfällt.

- berufliches Umfeld: Ihre bisherige berufliche Laufbahn, Ihr Karrierepfad, Aus- und Weiterbildungen;
- persönliches Umfeld: die persönlichen Beziehungen, das Familienumfeld, Freundschaften, Bekanntschaften usw.;
- Freizeit: Sportliche Aktivitäten, Hobbys, Vereinstätigkeit, andere ehrenamtliche Tätigkeiten etc.

### **Machen Sie sich Ihre Erfolge bewusst**

Beginnen Sie anschließend, die eigene Biografie als Ressource zu nutzen, indem Sie sich Ihre bisherigen Erfolge bewusstmachen. Häufig erinnern wir uns ohne weiteres an unsere »Misserfolge« und die eigenen Erfolge bleiben eher im Schatten – außer, wir schauen genauer hin und machen sie uns bewusst.

Schauen Sie sich Ihre Biografie an und überlegen Sie: Was haben Sie in Ihrem Leben bisher schon alles erreicht? Welche Erfolge konnten Sie erzielen, was ist Ihnen gut gelungen, was ist Ihnen vielleicht sogar hervorragend gelungen? Welche Siege haben Sie geholt? Aber auch: Welche schwierigen Situationen haben Sie bewältigt? Welche Aufgaben haben Sie erledigt? Welche Dinge haben Sie geschafft? Und ebenso: Wie sind Sie mit Ihren Misserfolgen umgegangen? Sind Sie aufgestanden, haben sich den Staub von den Schultern geklopft und sind weitergegangen, oder sind Sie am Boden lieengeblieben? Auch in der Bewältigung sogenannter »Misserfolge« oder »Niederlagen« können viele persönliche Qualitäten sichtbar werden. Lösen Sie dafür das Etikett »Misserfolg« für einen Moment und fragen Sie sich: »Wer bin ich, dass ich es geschafft habe, da hindurch zu



kommen? Welche Eigenschaften und Qualitäten habe ich offenbar, wenn ich es geschafft habe, das zu bewältigen?»

Dieser Schritt ist für viele Menschen ein sehr stärkender und ermutigender Prozess, der sich häufig direkt auf Selbstwertschätzung und Selbstvertrauen auswirkt.

## **Wer sind Sie dadurch geworden?**

Im nächsten Schritt geht es darum, die eigenen Erfolge näher zu betrachten und sie nach Qualitäten, Kompetenzen und besonderen Eigenschaften zu durchforschen, die darin verborgen liegen. Beginnen Sie damit, jeden einzelnen Erfolg erst einmal in drei Schritten genauer zu beschreiben:

### *1. Situation:*

Was genau war damals die Situation? Was war das Problem? Was war die Aufgabe oder die Herausforderung? Beschreiben Sie die Situation so ausführlich wie möglich.

### *2. Aktion:*

Was haben Sie gemacht, um die Situation zu bewältigen? Wie haben Sie das Problem gelöst? Was war Ihr Beitrag im Umgang mit dieser Herausforderung? Beschreiben Sie Ihre Vorgehensweise in Teilschritten und so detailliert wie möglich.

### *3. Resultat:*

Was ist schlussendlich dabei herausgekommen? Was war das Ergebnis? Beschreiben Sie, wie sich die Situation dadurch verändert hat.

Sobald das detailliert beschrieben ist, zoomen Sie mit dem Vergrößerungsglas rein und überlegen Sie: »Wenn ich diese Situation in dieser Art und Weise bewältigt habe, wenn ich das geleistet habe – wozu bin ich dann offensichtlich in der Lage? Was kann ich dann offensichtlich besonders gut? Welche Kompetenzen und Qualitäten besitze ich offenbar, wenn mir das gelungen ist?«

## Erkennen sie Ihre Qualitäten

Hier wird es nun richtig spannend, denn hier werden die eigenen Kompetenzen sichtbar. Zum einen Dinge, die Sie von sich selbst schon kennen und die sich dadurch nochmals bestätigen. Mitunter werden aber auch Fähigkeiten und Eigenschaften zum ersten Mal richtig bewusst. Das ist für viele ein ungewohnter und häufig auch schwieriger Schritt, denn die eigenen Qualitäten werden häufig als etwas Selbstverständliches wahrgenommen und dadurch nicht als besondere Stärken. Gerade weil man etwas besonders gut kann, ist es für einen selbst oft nichts Besonderes.

»Eigenlob stinkt!« – Wer kennt sie nicht, diese Aussage, die darauf abzielt, sich mit seinen Qualitäten nicht allzu sehr in den Vordergrund zu stellen. Die Absicht hinter dieser Haltung ist natürlich, Überheblichkeit und Arroganz zu vermeiden. Leider führt sie aber in vielen Fällen dazu, dass Menschen dadurch ins andere Extrem gehen, ihr eigenes Licht unter den besagten Scheffel stellen und sich klein machen, um ja nicht aufzufallen.

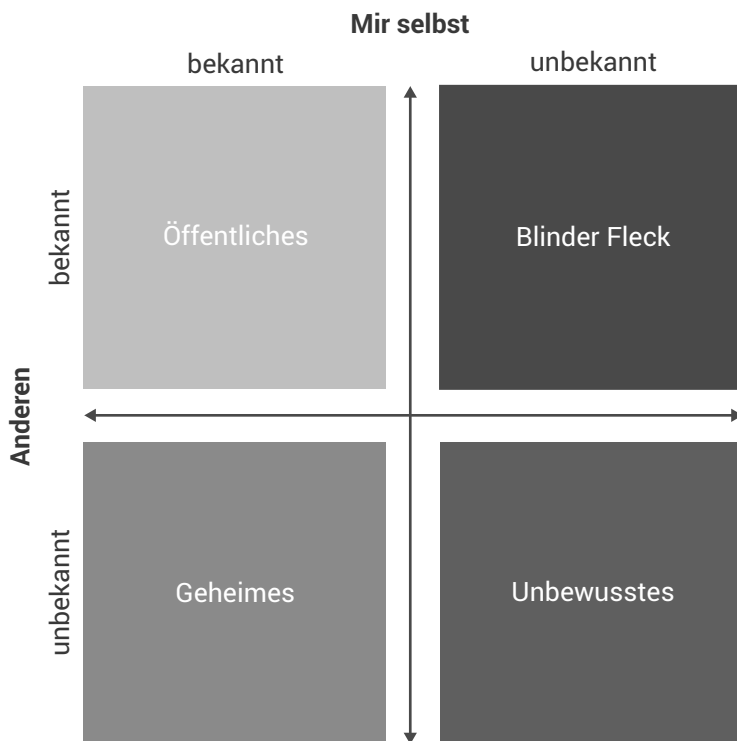
Beides kann erschwerend wirken, wenn es darum geht, sich seine Qualitäten bewusstzumachen. Um das zu umgehen, können Sie versuchen, bewusst eine Beobachterposition einzunehmen. Nehmen Sie absichtlich eine Außensicht ein und überlegen Sie sich: »Angenommen, jemand anderes hätte diese Situation so bewältigt, das Gleiche getan, mit diesem Ergebnis. Welche Fähigkeiten und welche Eigenschaften würde ich dieser Person unterstellen?« Und wenn auch das zu anspruchsvoll ist oder nicht gelingen will, dann lassen Sie wirklich eine andere Person draufschauen.

## Selbstbild und Fremdbild: die blinden Flecken

Selbstreflexion ist also wichtig, doch wir kommen damit nur bis zu einem gewissen Punkt. Nämlich bis zu unseren »blinden Flecken«. Das können Sie sich vorstellen wie beim Autofahren, wo

Sie im Außenrückspiegel einen toten Winkel haben. Es ist dieser Bereich, in dem etwas da ist, das Sie selber nicht wahrnehmen, das andere aber sehen. Ihre ganze Umwelt sieht: Da ist ein Auto links hinter Ihnen auf der Überholspur und wenn Sie jetzt ausscheren, um zu überholen, dann knallt es. Wir haben blinde Flecken in unserem Verhalten, in unserer Wirkung auf andere, in unserem Tun, in dem, wie sich unsere Persönlichkeit äußert.

So gibt es Aspekte in unserem Verhalten, in unserer Wirkung, die andere Menschen in unserem Umfeld wahrnehmen, die wir selber aber nicht von uns kennen. Ziel ist es, diese blinden Fle-



Johari Fenster. Entwickelt 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.

**Abbildung 5:** Blinder Fleck

cken möglichst so weit zu reduzieren, dass Sie zu einem umfassenden Selbstbild kommen, das in Übereinstimmung mit der Fremdwahrnehmung Ihres Umfelds ist.

Das bedeutet also, dass das Streben nach Selbstkenntnis nicht nur Nabelschau sein soll im Sinne von Reflexion und Auseinandersetzung mit sich selbst. Vielmehr soll es auch die Sichtweise und Wahrnehmung anderer mit einbeziehen, denn schließlich ist es genauso ein Teil der Realität, wie andere Sie sehen. Sie sollten also möglichst zuverlässig wissen, wie Sie auf andere wirken – in unterschiedlichen Situationen, in unterschiedlichen sozialen Systemen. Im Laufe dieses Selbsterkennungsprozesses kann es daher sinnvoll sein, Fremdwahrnehmungen einzuholen. Bitten Sie einige Vertrauenspersonen, eine Einschätzung Ihrer Qualitäten und Ihrer Grenzen zu machen und Situationen zu beschreiben, wo diese sichtbar werden. Holen Sie sich Fremdeinschätzungen aus dem beruflichen oder aus dem privaten Umfeld, oder aus beiden. Anschließend geht es darum, diese mit Ihrem Selbstbild zu vergleichen und große Abweichungen im Dialog zu klären.

## **Vorlieben und Abneigungen**

Eine weitere hilfreiche Frage in der Auseinandersetzung mit sich selbst ist die Frage nach den eigenen Vorlieben und Abneigungen – auch hier wieder mit dem Blick zurück auf Ihre eigene Biografie. Was machen Sie gerne? Wo geht Ihre Leidenschaft hin? Was tun Sie nicht gerne? Was raubt Ihnen die Energie? Wo gelingt es Ihnen mit viel Leichtigkeit, über längere Zeit fokussiert zu sein?

Wenn Sie das nun alles in seiner Essenz zusammenfassen, bekommen Sie Ihr persönliches Selbstkonzept: Worin sind Sie wirklich stark? Was können Sie wirklich gut? Was zeichnet Sie aus? Und was tun Sie auch wirklich gerne? Damit erhalten Sie die Antworten auf die ersten beiden Blasen des Ikigai-Modells: Was können Sie gut und was tun Sie gerne?

Das so gewonnene Selbstkonzept hat mehrere Vorteile:

- Der ermutigende Effekt durch das Bewusstwerden der eigenen Erfolge, Fähigkeiten und Eigenschaften.
- Die genannten Punkte dadurch auch nach außen besser kommunizieren und dadurch klarer darstellen zu können. Das ist gerade in der beruflichen Neuorientierung ein ganz wesentlicher Aspekt. Je klarer und bewusster Sie sich selber darüber sind, was Sie letztendlich ausmacht, desto klarer können Sie das im Rahmen eines Bewerbungsprozesses kommunizieren – schriftlich und mündlich.

Wenn Sie durch die geleistete Vorarbeit und durch die Auseinandersetzung mit Ihren eigenen Erfolgen konkrete Beispiele von Situationen auf Abruf bereithaben, in denen diese eine oder andere Qualität besonders zum Vorschein gekommen ist – und wenn Sie auch aufzeigen können, dass Sie mit Ihren Grenzen umzugehen gelernt haben –, dann können Sie wesentliche Pluspunkte im Bewerbungsprozess sammeln.

## **Werte und Glaubenssätze**

Werte sind wie Leitplanken, die uns auf dem Weg zu unseren Visionen und Zielen auf dem Weg halten. Unser eigenes Wertemodell bleibt meist unbewusst, beeinflusst aber von Minute zu Minute unser Denken, unser Verständnis davon, was richtig oder was falsch ist – und im Endeffekt unser Verhalten und unser Handeln. Es erlaubt uns zu überprüfen, ob unsere Ziele im Einklang mit unserer persönlichen Integrität stehen. Angenommen, ich würde Sie morgens um halb drei aufwecken und fragen: »Was sind die drei wichtigsten Werte in Ihrem Leben?« Abgesehen davon, dass es in diesem Moment wahrscheinlich »Schlaf« ist, könnten nur wenige Menschen diese Frage schlüssig beantworten.

Dabei gibt es einen Unterschied zwischen ideellen Werten und gelebten Werten. Ideelle Werte sind diejenigen Werte, die wir

zwar als wichtig empfinden, für die wir uns aber nicht außerordentlich engagieren. Ein Beispiel eines ideellen Wertes ist der Weltfrieden. Es kann sein, dass Sie den Weltfrieden als sehr wichtig einschätzen und ihn befürworten, aber Sie investieren vielleicht nicht unbedingt Zeit, Geld, oder Energie, um diesen Wert zu leben. Im Gegensatz dazu stehen die gelebten Werte. Für gelebte Werte sind wir bereit, etwas zu investieren – Zeit, Geld oder Energie. Ein typischer gelebter Wert kann zum Beispiel Gesundheit sein. Sie investieren Zeit, Energie und vielleicht auch Geld, um Sport zu treiben, sich gesund zu ernähren und dem Körper etwas Gutes zu tun.

Mit Glaubenssätzen sind hingegen unsere inneren Überzeugungen und Denkmuster gemeint, die aus all unseren gemachten Erfahrungen entstehen. Viele Glaubenssätze bilden wir häufig auf Basis unserer anerzogenen Werte, das heißt wir haben sie irgendwann von wichtigen Bezugspersonen übernommen. Nicht immer sind sie auch später noch hilfreich oder förderlich für uns, sondern können uns durchaus am Weiterkommen hindern.

Setzen Sie sich also einmal in Ruhe hin und notieren alle Grundüberzeugungen, die Ihnen zu verschiedenen Lebensthemen einfallen: Beruf und Karriere, Geld, Beziehungen, Gesundheit und Fitness, Familie, persönliche Entwicklung usw. Fragen Sie sich anschließend bei jedem Glaubenssatz: Ist das wirklich wahr? Sehe ich das selber auch so? Glaube ich das wirklich, oder habe ich das einfach übernommen? Was davon stimmt für mich, was davon stimmt für mich nicht? Wie und wo beeinflusst mich dieser Glaubenssatz heute in meinem eigenen Leben? Wie und wo ist er förderlich und wo hindert mich dieser Glaubenssatz vielleicht am Weiterkommen, am Erreichen meiner Ziele? Es kann Sinn machen, einen Glaubenssatz komplett über Bord zu werfen, wenn Sie zu dem Schluss kommen, dass dieser Sie mehr am Erreichen Ihrer Ziele hindert als fördert.

## Grundbedürfnisse

Entwicklungsgeschichtlich gesehen sind wir Menschen vor allem durch Substanzen im Gehirn angetrieben, die sich in diversen grundlegenden Bedürfnissen manifestieren. Die menschlichen Grundbedürfnisse wurden von vielen Experten auf unterschiedlichste Art beschrieben. Das wohl am meisten bekannte Modell ist die Bedürfnispyramide von Maslow<sup>2</sup>. Sie geht von hierarchischen Bedürfnisstufen aus, die aufeinander aufbauend durchlaufen werden. So ist die Aussage die, dass wir erst wenn unsere Grundbedürfnisse gedeckt sind, in die nächsthöhere Bedürfnisstufe kommen – in diesem Fall das Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz. An der Spitze der Bedürfnispyramide steht die Selbstverwirklichung, die beispielsweise auch spirituelle Entwicklung und Wachstum umfasst.

Aus neurowissenschaftlicher Sicht ist dieses Modell jedoch mittlerweile überholt, denn unser Gehirn und unser Organismus funktionieren nicht hierarchisch. Sonst hätten beispielsweise Kulturen, die in Armut leben, keine spirituellen Rituale oder Überzeugungen – was jedoch häufig der Fall ist. Gerade in schwierigen oder gar bedrohlichen Umständen kann das Bedürfnis nach Spiritualität sogar sehr stark sein, was Maslows Modell direkt widerspricht. Tatsächlich operiert unser Gehirn auf allen Stufen gleichzeitig und nur in Fällen extremer Bedürfnisse und unmittelbarer Gefahr entsteht eine Art Hierarchie, wenn zum Beispiel der sprichwörtliche Säbelzahn tiger uns anfallen droht und wir in den Angriffs- oder Fluchtmodus verfallen und uns keine Gedanken mehr über Essen, sexuelle Erfüllung oder spirituelle Entwicklung machen.

Ich beziehe mich hier deshalb auf ein Modell meines Kollegen Andy Habermacher<sup>3</sup>, der sich dafür wiederum auf die Arbeit von Klaus Grawe bezieht. Grawes Arbeit im Bereich der Neuropsychotherapie weist auf vier fundamentale menschliche Grundbedürfnisse hin, die allen Menschen gemeinsam sind, unabhängig von Alter, Zeit und kulturellem Kontext. Haberma-

cher, Ghadiri und Peters verfeinerten Grawes Modell zu ihrer SCOAP-Theorie, die zusätzlich entwicklungsgeschichtliche Aspekte berücksichtigt und fünf Bedürfnisse umfasst, die der evolutionären Entwicklung des Gehirns entsprechen. Diese sind:

- *Self-esteem* (Selbstwert): Selbstwert erhalten und erhöhen; Wertschätzung bekommen;
- *Control* (Kontrolle): Kontrolle über das Umfeld haben; über Freiheiten und Autonomie verfügen;
- *Orientation* (Orientierung): Umfeld verstehen; wissen, was zu tun ist;
- *Attachment* (Bindung): Bezugsperson und soziale Beziehungen haben;
- *Pleasure* (Freude): Freude und Zufriedenheit erhöhen; Negatives vermeiden.

Die einfache Grundannahme ist, dass Menschen immer von diesen Bedürfnissen angetrieben sind und diese die größten und tiefsten Antreiber bilden. Wie sie ausgeprägt sind, mag je nach Persönlichkeit, Kultur und Entwicklung unterschiedlich sein. So sind einige Menschen mehr vom Bedürfnis nach Selbstwert angetrieben, während bei anderen die Zugehörigkeit einen höheren Stellenwert hat.

Das Verständnis dieser Grundbedürfnisse erlaubt uns, mit dem, was uns im Inneren antreibt, besser in Kontakt zu kommen. Wir verstehen dann auch besser, wie sich unser verstandesmäßiges Denken um das Erfüllen dieser Bedürfnisse dreht. So entscheiden wir uns vielleicht dafür, ein Studium zu machen, um einen besseren Job zu finden (Selbstwert), ein interessanteres Leben führen zu können (Freude), mehr finanzielle Ressourcen zu haben (Kontrolle), relevantes Wissen zu erlangen (Orientierung) und womöglich einen Partner mit einer ähnlichen Gesinnung zu finden (Bindung).

Das Befriedigen dieser Bedürfnisse ist bereichernd und führt zu Motivationsmustern. Die Missachtung oder Verletzung dieser



Bedürfnisse führt zu Stressreaktionen, kann sich destruktiv auswirken und dadurch zu Demotivation führen.

## **Annäherung und Vermeidung**

Alle Organismen entwickeln sich mit einer Annäherungsmotivation, beispielsweise hin zu Nahrung und gleichzeitig mit einer Vermeidungsmotivation, zum Beispiel weg von Gefahr. Beides sind instinktive Reflexe und emotionale Antriebe im Gehirn und der Biologie aller Lebewesen. Wir können also zwischen zwei Motivationsarten unterscheiden:

*Annäherung:* auf etwas zugehen, näherkommen, erreichen

*Vermeidung:* von etwas weggehen, zurückziehen, defensiv

Beide sind sehr natürlich und wir tragen alle beide in uns: Wir blicken nach links und rechts, bevor wir über die Straße gehen. Wir sind vorsichtig, wem wir unser Geld anvertrauen und wir vermeiden gefährliche Situationen genauso, wie wir Dinge anstreben, die uns guttun, oder zu einer Verbesserung unserer Situation führen. Die wichtigste Erkenntnis ist jedoch, dass bestimmte Menschen stärker von Vermeidungsstrategien angetrieben sind und andere von Annäherungsstrategien. So reagiert der eine mehr auf positive Impulse, der andere mehr auf negative. Was sie motiviert, ist demnach unterschiedlich und was die eine Person attraktiv findet, mag eine andere Person abstoßen. Es ist also wichtig, dass wir unsere eigenen Bedürfnisse und diejenigen unserer Mitmenschen verstehen und erkennen, um im Umgang mit uns selbst und anderen effektiver zu sein.

## **Entdecken Sie Ihr Potenzial**

Schlussendlich geht es also beim Erreichen einer guten Selbstkenntnis darum, ein umfassendes Selbstbild zu erlangen. Je klarer das ist, desto klarer können Sie auch mit Blick nach außen erkennen, wo es für Sie Möglichkeiten gibt, sich einzubringen, wo es eine Passung gibt im Sinne von Unternehmen, Positio-

nen, Funktionen oder Rollen, die für Sie infrage kommen – oder eben nicht.

Glücklicherweise leben wir ja heute in einer Zeit, die es durchaus zulässt, sich im Rahmen seiner beruflichen Laufbahn ein-, zwei- oder sogar mehrmals komplett neu zu erfinden, komplett neu zu positionieren und das zu tun, was einem wirklich am Herzen liegt. Ich habe häufig Klienten im Coaching, die irgendwann an einen Punkt kommen, wo sie sich die Frage stellen: »Was tu ich eigentlich hier, vor allem beruflich? Und ist das wirklich das, was ich will? Ist es wirklich das, was ich am besten kann? Ist es das, wo meine Leidenschaft hingehet, oder gibt es da für mich nicht noch einen anderen Weg, den ich einschlagen kann?« Nicht immer, aber häufig stehen diese Fragen etwa in der Lebensmitte im Zentrum.

Der Prozess, der dann einsetzt, ist vergleichbar mit dem Häuten einer Schlange, die bemerkt, dass ihre Haut zu eng wird und deshalb beginnt, sie abzustoßen. Insofern ist dieser Prozess auch in erster Linie ein Entdeckungsprozess im wahrsten Sinne des Wortes, wo es nicht darum geht, noch mehr hinzuzufügen zu der Person, die Sie schon sind, weil da noch etwas fehlt. Stattdessen geht es darum, zu entdecken, also aufzudecken und freizulegen, was an Potenzial vorhanden ist, an Qualitäten, Kompetenzen, an Leidenschaft für das, was gelebt werden will – was ans Tageslicht kommen will, um sich zu entfalten.

*»Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann.«*

*Antoine de St. Exupéry<sup>4</sup>*

Es geht bei diesem Entdeckungsprozess in erster Linie darum, das Geröll abzutragen und den Staub wegzublasen. Geröll und Staub aus unserer Konditionierung und Sozialisierung, aus dem engen Geflecht an Glaubenssätzen, Werten, Meinungen und Einstellungen, die wir im Laufe der Jahre von unseren Eltern

und anderen Einflusspersonen übernommen und selbst weiterentwickelt haben.

Sich diese alte Haut der Konditionierung bewusstmachen und das, was nicht mehr passt, loszulassen: Dafür müssen Sie sie zuerst einmal erkennen und sich bewusstmachen. Es hat etwas sehr Befreiendes, wenn Sie zu erkennen beginnen, wie großartig Sie eigentlich sind. Wenn Sie zu erkennen beginnen, dass Sie nicht das kleine Ich sind, das kleine Selbst, das Sie lange zu sein glaubten. Im Grunde genommen ist es nicht anders als wenn Sie einen anderen Menschen kennenlernen. Durch die Auseinandersetzung mit sich selbst entsteht im Verlauf der Zeit eine Beziehung, die durch Verständnis und eine wohlwollende Haltung geprägt ist.

*In einem Waldkloster in Vietnam stand eine große Buddha Statue aus Lehm, die von den dort lebenden Mönchen regelmäßig gepflegt und gereinigt wurde. Über die Jahre hinweg entstanden durch die Reinigungsarbeiten kleine Sprünge im Lehm – und durch diese Spalten begann ein goldener Schimmer zu leuchten. Die Mönche wurden neugierig und entfernen den Lehm. Was Sie entdeckten, verschlug ihnen die Sprache: Darunter befand sich eine goldene Buddha-Statue, die ihre Vorgänger während der Kriegswirren unter dem Lehm verborgen hatten, damit sie den Angreifern nicht in die Hände fiel.*

Und so ist es häufig auch mit uns Menschen: Hinter den dicken Mauern aus Selbstschutz und Selbsterhaltung, die wir über die Jahre aufgebaut haben, liegt der goldene Kern, der uns ausmacht und den wir uns aus unserer Kindheit erhalten haben. Streben Sie danach, diese wahre Essenz ans Licht zu bringen, indem Sie zuerst einmal für sich selbst erforschen und wiederentdecken, wer Sie wirklich sind.

## Wo wollen Sie hin?

Im dritten und letzten Schritt helfen die gewonnenen Erkenntnisse dabei, den Blick nach vorne zu richten. Sie können diesen Blick in die Zukunft auch wieder für verschiedene Lebensbereiche machen, je nachdem, was für Sie besonders relevant ist und deshalb Sinn macht. Vielleicht haben Sie bereits ein Gefühl dafür, wie es sein könnte, wenn alles zusammenkommt und »stimmig« ist. Wenn Sie Ihr persönliches Ikigai gefunden haben und es leben. Dabei geht es weniger darum, konkrete Ziele zu definieren, sondern eher die Qualität zu beschreiben, die Sie sich in Ihrem Leben wünschen.

Zur Erinnerung: Ziel ist, das, was Sie mit Ihrem ganzen Potenzial ausmacht, bestmöglich zum Ausdruck zu bringen und damit einen Beitrag zum großen Ganzen zu leisten. Um das zu veranschaulichen, verwende ich gerne den folgenden Vergleich: Stellen Sie sich einmal vor, Sie sind eine Pflanze. Vielleicht eine Eiche, eine Tanne oder eine schöne Orchidee. Dann ist das ganze Potenzial bereits im Samen der Pflanze angelegt. Es geht nur noch darum, die idealen Rahmenbedingungen zu schaffen, um es freizulegen: Eine Orchidee braucht den richtigen Boden, sie braucht Wasser, die richtige Temperatur, die richtige Sonneneinstrahlung – nicht zu viel, nicht zu wenig –, dann wird sie zu dem, was sie werden kann. Sie wird nicht zu einer Eiche werden, auch wenn ich sie noch so dahinentwickeln will.

Wenn Sie die Orchidee in ein ungeeignetes Umfeld setzen, zum Beispiel das ideale Umfeld für eine Eiche, wird sie vielleicht nur eine halbentwickelte Orchidee. Weil sie immer glaubt, sie müsse eine Eiche unter Eichen sein, sich anstrengt, eine solche zu werden – und es dabei verpasst, die Orchidee zu werden, die sie eigentlich hätte werden können. Und weil sie vielleicht auch immer wieder hört, dass sie keine gute Eiche ist, oder aus ihr nie eine gute Eiche werden wird, dürfen Sie sich nicht wundern, wenn diese Orchidee nicht wirklich zum Blühen kommt.

*»Wer den Fisch nur nach seiner Fähigkeit beurteilt, ob er auf einen Baum klettern kann, muss sich nicht wundern, wenn dieser sich sein Leben lang als Versager fühlt.«*

*(Unbekannt)*

Oder um es anders auszudrücken: Je besser Sie wissen, welche Pflanze Sie sind, was Sie als Pflanze ausmacht und welche Bedingungen Sie brauchen, um aufzublühen, desto eher können Sie sich aussuchen, in welches Umfeld Sie sich hineinpflanzen sollten.

## **Selbstbewusstsein**

In diesem Abschnitt geht es grundsätzlich auch um eine Form der Selbstkenntnis, doch in einer anderen, ganzheitlicheren Weise. Hier geht es darum, mit Bereichen im unteren Teil des Eisbergs in Kontakt zu kommen, die sich einem nicht zwangsläufig über das rationale Denken erschließen, sondern auf anderen Wegen. Es geht hier besonders um ein Bewusstwerden der eigenen Denkmuster, Emotionen sowie der inneren Reaktionen und Impulse. Diesen kann man sich vor allem dadurch annähern, dass man bewusster darauf achtet, seine Wahrnehmung schärft und seine eigene Aufmerksamkeit lenkt. Es ist hier also im Gegensatz zur im letzten Abschnitt beschriebenen Selbstkenntnis viel eher von Selbstwahrnehmung die Rede.

## **Der Geschichtenerzähler**

Die eigenen Gedankenprozesse sind für viele Menschen etwas, das weitgehend unbewusst und unkontrolliert abläuft. Dennoch beeinflusst unser Denken maßgeblich unser Lebensgefühl und es kann deshalb sehr hilfreich sein, sich dieses bewusster zu machen. So untersuchte eine Studie der Harvard University aus dem Jahr 2010<sup>5</sup> den Zusammenhang zwischen unkontrolliertem Denken (Engl. mind wandering) und einem glücklichen und zufriedenen Lebensgefühl. Die Studie zeigte, dass die Art,

wie wir denken, auf unser Lebensgefühl einen größeren Einfluss hat, als was wir tun. Und sie machte deutlich, dass Menschen offenbar weniger glücklich und zufrieden sind, wenn sie ihre Gedanken unkontrolliert schweifen lassen, als wenn sie mit ihrer aktuellen Aufgabe beschäftigt und somit fokussiert und präsent im Hier und Jetzt sind. Die Kernaussage der beiden Harvard Psychologie-Professoren Matthew A. Killingsworth und Daniel T. Gilbert war denn auch: »A wandering mind is an unhappy mind.« Ein Geist, der wandert – und das tut er, wenn Sie ihn lassen –, ist in der Regel ein unglücklicher Geist.

*»Der Verstand ist ein guter Diener, aber er ist ein schlechter Herr.«  
Albert Einstein*

Gegen intelligentes und zielgerichtetes Nachdenken ist natürlich nichts einzuwenden. Unser Verstand ist ein hervorragendes Instrument, mit dem wir komplexe Probleme lösen und Aufgaben bewältigen können. Es geht hier vielmehr um das automatische Denken im Autopiloten-Modus. Der im Englischen geläufige Begriff »Monkey Mind« beschreibt die Natur des unkontrollierten Geistes deshalb treffend: Wenn der Verstand nicht kontrolliert wird, macht er das, wozu er gedacht ist: Er produziert Gedanken. So wie es die Aufgabe der Haarwurzeln ist, Haare wachsen zu lassen, oder die der Speicheldrüsen, Speichel zu produzieren, produziert er Kommentare und Geschichten über das, was wir innerlich und äußerlich erleben.

Für viele Menschen verursacht dieses selbstständig ablaufende Denken einen nicht unerheblichen »Denklärm«, der in der Regel morgens, ein paar Sekunden nach dem Aufwachen mit dem ersten Gedanken einsetzt: »Was ist heute für ein Tag? Dienstag? Oh nein, das Meeting mit dem Chef um 10 Uhr ... na das kann ja heiter werden ...« Und ab dann folgt ein Gedanke auf den anderen. Unter der Dusche sind dann im übertragenen Sinn schon der Chef und die halbe Belegschaft mit dabei und zudem alle bevorstehenden Meetings, E-Mails und Aufgaben, die an diesem Tag noch zu bearbeiten sind. Das sind mehrere

Zehntausend einzelne Gedankengänge pro Tag. Im schlimmsten Fall hält das eigene Denken uns sogar vom Schlafen ab, weil der Verstand einfach nicht aufhört, zu denken.

Der größte Teil dieses automatischen Denkens ist zudem Wiederholung. Alte Gedanken, gewohnte Gedankenmuster. Das gleiche wie letzte Woche, dieselben Geschichten wie letztes Jahr. Gleichzeitig neigt unser Verstand stark dazu, ständig alles zu bewerten. Er ist eine eigentliche Denk- und Bewertungsmaschine. Er bewertet und beurteilt ständig alles, was uns widerfährt – im Außen und im Innen: Gut, schlecht, gefällt mir, gefällt mir nicht, wie kann der nur sowas sagen, was ist denn mit dem los. Wir etikettieren ständig alles, was wir erleben. Wir urteilen, wir be-urteilen, und im schlimmsten Fall ver-urteilen wir. Dieses ständige Urteilen zwingt uns zu unreflektiertem, reaktivem Handeln und wir sind uns dessen in der Regel nicht bewusst. Vergleichen Sie es mit einem Fernseher, der den ganzen Tag läuft und bei dem jedes Bild mit einem Untertitel oder Kommentar aus dem »Off« versehen und damit bewertet wird.

Das Kernproblem dabei ist, dass dieser konstante Denklärm eine fast magische Anziehungskraft auf unsere Aufmerksamkeit hat und wir dazu neigen, uns damit zu identifizieren und uns darin zu verlieren. Das führt dazu, dass wir oftmals »gedankenverloren« oder »in Gedanken« sind – und dadurch nur wenig bewusst. In diesem Zustand fahren wir dann Auto oder überqueren als Fußgänger vielbefahrene Straßen, eventuell noch mit dem Smartphone in der Hand. Auch in Gesprächen sind wir deshalb oft gar nicht richtig präsent, weil wir mit jedem unserer Gedanken gleich innerlich mitgehen und uns davon vom Gespräch ablenken lassen. Dabei handelt es sich mittlerweile sogar um ein gesellschaftliches Phänomen, für den die amerikanische Autorin Linda Stone<sup>6</sup> einen eigenen Begriff prägte: Continuous Partial Attention (CPA) – konstante Teilaufmerksamkeit.

## Inneres Wetter

Gleichermaßen können Sie sich Ihre ständig vorhandenen emotionalen Bewegungen als »Inneres Wetter« vorstellen, als innere Wetter-Phänomene, die entstehen und wieder vergehen. Wie das äußere Wetter sind sie immer in Bewegung und verändern sich laufend. Die Temperaturen schwanken, der Himmel ist manchmal stahlblau und ruhig. Dann ziehen Wolken auf, der Wind regt sich, ein warmes Lüftchen erst, dann wird daraus ein Sturm, die Wolken werden dichter, es wird dunkler, ein Gewitter zieht auf, ein Wolkenbruch bricht über uns herab, Blitz, Donner ... und dann ist es vorbei. Die Luft ist wieder klar, die Wolken verziehen sich und die Sonne kommt langsam wieder hervor. Es geht darum, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wie das eigene innere Wetter überhaupt aussieht und was für ein allgemeines inneres Klima herrscht.

Mein britischer Kollege John Parr<sup>7</sup>, ein Experte für emotionale Intelligenz, von dem ich viel über effektive zwischenmenschliche Interaktion gelernt habe, beschreibt es so: »Wir erleben Emotionen, wenn chemische Substanzen im Körper auf- und wieder abgebaut werden. Das geschieht nicht einfach wie bei einem Lichtschalter, also On oder Off, sondern der Körper braucht Zeit, um die ausgelösten Prozesse wieder verebben zu lassen. Wird unser natürlicher Grundzustand von Ruhe und Zufriedenheit gestört, sind wir schnell erregt. Der elektrochemische Prozess beginnt. Nehmen wir die damit verbundenen Gefühle als Signale in Bezug auf eine Veränderung in unserer Umgebung wahr, motiviert uns die emotionale Erregung, das Problem zu lösen. Ist dies geschehen, wird der Prozess rückgängig gemacht und die Biochemie verändert sich wieder. Abhängig von unserer Wahrnehmung der Tragweite des Problems und der Zeit, die wir für die Lösung verwenden, haben diese chemischen Reaktionen einen höheren oder tieferen Ausschlag respektive fluten mehr oder weniger Substanzen unseren Körper. Daher können Emotionen auch eher als Wellen denn als Impulse betrachtet werden.«



Die Halbwertszeit von Emotionen ist dabei recht kurz: In der Regel vergehen sie innerhalb von Minuten – wenn Sie sie nicht zusätzlich schüren. Das heißt, eine Emotion kommt auf, entwickelt sich und wächst. Wenn Sie diese Emotion jetzt nicht zusätzlich nähren und sozusagen Öl ins Feuer gießen mit den Geschichten, die Sie sich dazu erzählen, sie stattdessen einfach nur zulassen und annehmen als das, was sie ist und sich nicht dagegen sträuben oder in den Widerstand gehen, dann vergeht sie häufig ganz von alleine.

Nehmen wir ein praktisches Beispiel: Sie kommen aus einem Meeting und ärgern sich darüber, wie es verlaufen ist. Statt das jetzt einfach anzunehmen und dadurch auch wieder vergehen zu lassen, beginnen Sie, sich Geschichten darüber zu erzählen: »Wie konnte der nur so eine Bemerkung machen? Was fällt dem eigentlich ein? Das war wieder typisch! Das ist das, was er immer in diesen Meetings macht, wenn ich dabei bin! Und der macht das auch noch vor allen anderen! Kanzelt mich hier ab! Das ist wirklich absolut respektlos und inakzeptabel!« ... Ich bin sicher, Sie kennen solche oder ähnliche inneren Dialoge aus eigener Erfahrung. Damit wird sich Ihr inneres Gewitter nicht beruhigen. Daher kann Ablenkung hier eine sehr hilfreiche Strategie sein, indem Sie sich direkt auf eine rationale Denkaufgabe konzentrieren – beispielsweise eine mathematische Aufgabenstellung – und damit die Hirnareale aktivieren, die für Ihr rationales Denken verantwortlich sind.

## Das Überlebensradar

Neben der beurteilenden und bewertenden Natur unseres Verstands kommt erschwerend noch dazu, dass wir in unserer Wahrnehmung eigentlich keine Realisten sind, sondern einer starken Negativ-Verzerrung unterliegen. In der Psychologie wird dieses Phänomen als »Negativity Bias« – also Negativverzerrung – bezeichnet: Dinge, die unser Verstand als »negativ« bewertet, ziehen unsere Aufmerksamkeit an wie ein Magnet.

Gleichzeitig scheinen wir für die vielen positiven Dinge eine Art Antihafbeschichtung zu haben und müssen deshalb bewusst hinschauen, damit wir sie überhaupt wahrnehmen.

*»Ein Baum, der fällt, macht mehr Lärm als ein ganzer Wald, der wächst.«*

*Tibetisches Sprichwort*

Es ist, als würden wir auf alles vermeintlich Negative wie durch ein Vergrößerungsglas blicken, während alles Positive klein und unbedeutend erscheint. Dabei handelt es sich um eine ganz natürliche Wahrnehmungsverzerrung, mit der wir durchs Leben gehen. Und das ist völlig in Ordnung, denn es hat viel mit Überleben zu tun und ist von alters her tief in uns verwurzelt. Wenn unsere Vorfahren, die noch in Höhlen lebten, auf Jagd gingen, mussten sie ihren inneren Radar auf alles Negative und potenziell Bedrohliche ausrichten. Und das tragen wir heute immer noch in uns, auch wenn wir in unserer Zivilisation für gewöhnlich keine lebensbedrohlichen Situationen mehr erleben.

Dieser »Überlebensmodus« ist praktisch die Standard-Kalibrierung unseres Gehirns, das auf die Sicherstellung unseres Überlebens programmiert und daher ständig mit der Identifizierung und Lösung von Problemen beschäftigt ist. Wir sind also eigentlich konstant im Problemlösungsmodus. Um zu überleben, ist das wichtig und richtig. Nur führt es leider dazu, dass deshalb auch unser Geschichtenerzähler häufig eher schlecht drauf ist und uns mit seinen Geschichten und Bewertungen die Realität verzerrt darstellt.

Bestimmt kennen Sie Ihren inneren Kritiker, der besonders dann laut wird und seine Kommentare dazu abgibt, wenn Sie glauben, dass Ihnen etwas nicht gelungen ist. Diese Kommentare und inneren Dialoge, die ihren Ursprung teils in der Kindheit haben und sich selbst im Erwachsenenalter immer noch in Form von Selbstkritik äußern: »Du bist wieder spät dran, bist es nicht wert, du bist nicht wertvoll genug, du kannst das sowieso nicht, jetzt hast du's wieder vermässelt, ist ja wieder typisch ...«

## Vier Schritte für mehr Achtsamkeit

Begriffe wie Achtsamkeit, Mindfulness oder auch einfach Präsenz sind in den letzten Jahren zunehmend populär geworden und weisen den Weg zu mehr Lebensqualität durch eine verbesserte Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung. Das macht deutlich, dass ein wachsendes Bewusstsein in der Gesellschaft für deren Wichtigkeit entsteht. Im Grunde genommen handelt es sich jedoch bei diesen Ansätzen nicht um neue Erkenntnisse, sondern um teils jahrtausendealte Praktiken. Glücklicherweise hat die wachsende Verwissenschaftlichung des letzten Jahrhunderts – und insbesondere der letzten Jahrzehnte – unter anderem auch dafür gesorgt, dass die positiven Effekte dieser Praktiken auf Wohlbefinden und Gesundheit durch die Hirnforschung mittlerweile nachgewiesen und bestätigt werden konnten. Ich selbst habe mit 18 Jahren begonnen, mich mit Techniken der systematischen Tiefenentspannung und Achtsamkeitsmeditation zu befassen.

Eine für unseren westlich geprägten kulturellen Kontext gut geeignete Form ist das vom US-Amerikaner Jon Kabat-Zinn<sup>8</sup> entwickelte MBSR-Programm<sup>9</sup>. Das sehr wirkungsvolle und gut zugängliche Programm hat deshalb bereits in vielen Unternehmen Einzug gehalten. Im Grunde ist es ähnlich wie der Gang ins Fitnessstudio: Sie gehen hin, um Ihre allgemeine Fitness zu erhöhen, damit Sie für die Herausforderungen des Lebens besser gewappnet sind. Natürlich gibt es auch noch andere Motive, doch um diese geht es mir hier nicht. Vielleicht stärken Sie durch Krafttraining bestimmte Muskelgruppen, um beispielsweise Rückenschmerzen vorzubeugen, vielleicht trainieren Sie auch Ihre Kondition, um damit Ihre körperliche Belastbarkeit zu erhöhen.

Doch was tun Sie für Ihre mentale und emotionale Fitness? Wie trainieren Sie Ihren Verstand, Ihre bewusste Wahrnehmungssteuerung und Ihren Umgang mit den eigenen Emotionen? Leider gibt es noch keine Fitnessstudios fürs Gehirn – aber mit den

folgenden vier Schritten können Sie selbstständig und jederzeit Ihre Achtsamkeit, und damit Ihre mentale und emotionale Fitness, trainieren. Sie erinnern sich an den Eisberg? Wenn Sie Ihre Achtsamkeit trainieren, erhöhen Sie damit die Durchlässigkeit zwischen bewussten und unbewussten Anteilen Ihrer Persönlichkeit durch eine Absenkung der Bewusstheitsschwelle. Kurz: Sie sind mit sich selbst besser in Kontakt.

### **Schritt eins: Erkennen**

Zu Beginn jeder Veränderung steht also das bewusste Wahrnehmen und Erkennen dessen, was ist – also der aktuellen Situation und des aktuellen Zustands. Das heißt, Sie müssen sich zuerst einmal Ihres Geschichtenerzählers und Ihres inneren Wetters bewusstwerden. Denn erst wenn Sie anfangen, Ihre Selbstwahrnehmung zu schärfen, können Sie erkennen, was Sie den lieben langen Tag denken. Wie Sie auf die Dinge, die Ihnen widerfahren, reagieren – und zwar nicht nur auf die Dinge, die wirklich geschehen, sondern eben auch und vor allem auf Ihre eigenen Gedanken und Emotionen.

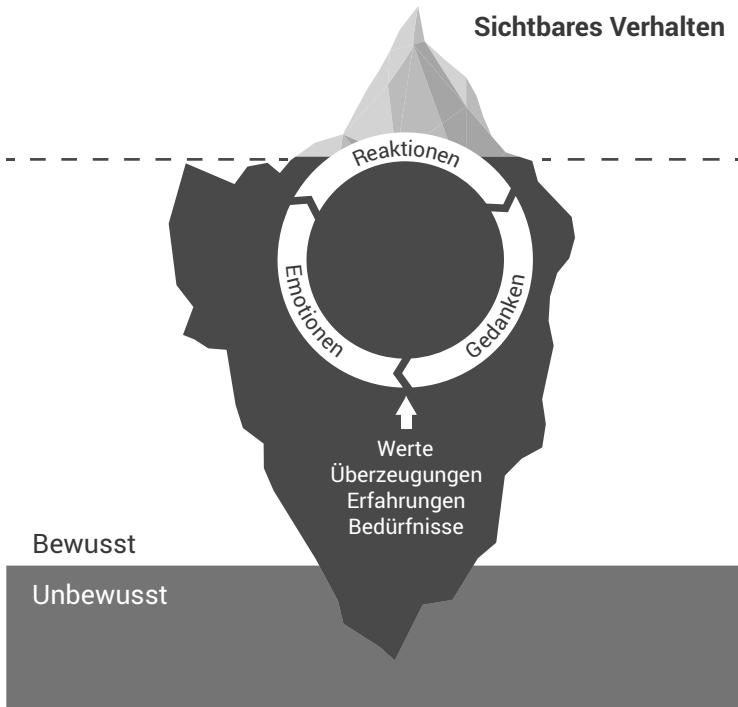
Dafür ist es nötig, dass Sie eine neutral-beobachtende Haltung einnehmen, um sich Ihrer eigenen Gewohnheiten im Denken, Urteilen und Fühlen, sowie deren Auswirkungen auf Ihr Verhalten bewusstzuwerden. Achtsamkeit entsteht, indem Sie beginnen, bewusst darauf zu achten. Als würde Sie jemand freundlich fragen, was gerade los ist. Dabei kann es vor allem zu Beginn hilfreich sein, mit Visualisierungen zu arbeiten. Hier ein paar Beispiele, die sich in der Praxis bewährt haben:

- Stellen Sie sich Ihren Gedankenstrom als vielbefahrene Straße vor. Jeder Gedanke ist ein Auto, das vorbeifährt. Sie können sich auch einfach am Straßenrand hinsetzen und zuschauen, welche Gedanken angefahren kommen und wieder davonfahren. Sie müssen nicht in jedes Auto einsteigen und mitfahren.

- Ebenso kann der im Englischen gebräuchliche Begriff »Train of Thoughts« – der Gedankenzug – ein hilfreiches Bild darstellen: Sie können auch aussteigen und den Zügen bei der Durchfahrt zusehen.
- Oder stellen Sie sich Ihre Gedanken wie Wolken am Himmel vor, die sich bilden, vorbeiziehen und sich wieder auflösen. Dann werden Sie bald feststellen, dass sich Gedanken auch von alleine wieder verflüchtigen, wenn Sie sie nicht aufgreifen und stattdessen einfach nur vorbeiziehen lassen.
- Stellen Sie sich Ihren dahinfließenden Gedankenstrom als Fluss vor: Setzen Sie sich ans Ufer und schauen Sie einmal nur von außen zu, statt ständig zu versuchen, nicht in ihm unterzugehen, oder sogar dagegen anzukämpfen und gegen den Strom zu schwimmen.
- Und wenn Ihnen das Bild des Fernsehers vorhin gefallen hat, steigen Sie aus dem Programm aus, nehmen Sie den Platz des Zuschauers ein und beobachten Sie von außen, welches Programm da die ganze Zeit läuft.

Mit etwas Übung kommen Sie an einen Punkt, wo Sie selber entscheiden, ob Sie mit Ihrem aktuellen Gedankenstrom mitgehen wollen oder sich quasi daraus »ausklinken« und ihn nur im Hintergrund weiterlaufen lassen. Sie gehen dann nicht mehr zwangsläufig mit jedem Gedanken mit und gewinnen dadurch eine gewisse innere Distanz dazu. Dabei geht es nicht darum, das Denken komplett zum Erliegen zu bringen oder den Verstand »auszuschalten«, wenn Sie ihn nicht gerade brauchen. Das ist auch gar nicht nötig. Es geht darum, zum Beobachter des eigenen Denkens zu werden und damit in der hohen Dichte von Gedanken Raum zu schaffen und Abstand davon zu gewinnen.

Achtsamkeit im Umgang damit ist, als würden wir in einem dunklen Raum das Licht einschalten und das Licht der Aufmerksamkeit auf alles scheinen lassen, das plötzlich klar und deutlich vor uns liegt, um es einfach nur wahrzunehmen, ohne



**Abbildung 6:** Absenken der Bewusstheitsschwelle durch Achtsamkeit

es zu bewerten. Es kann dabei hilfreich sein, die Wahrnehmung zu benennen: »Aha, Sorgen.« »Aha, Freude.« »Hmm, Konflikt.« »Spannung – interessant ...« Und: »Ach ja, schon wieder bin ich daran, zu urteilen und zu verurteilen.« Es ist, als würden Sie den Eisberg durch ein Absenken der Bewusstheitsschwelle trockenlegen. Dieses Erkennen bringt Sie von Unbewusstheit und Ignoranz zu Bewusstheit und Wahlfreiheit.

Wenn Sie einmal erkannt und selbst erfahren haben, dass Sie den Verstand auch einfach einmal leiser drehen und im Hintergrund denken lassen können, dann hat das schon etwas sehr Befreiendes. Nehmen Sie dabei eine neugierig-neutrale Haltung ein und vermeiden Sie jeden Widerstand gegen Ihr Denken, oder eine bestimmte Art von Gedanken.

Das Gleiche gilt für Ihre Emotionen, also das innere Wetter: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein großer, stabiler, ruhiger Berg, um den herum sich das Wetter laufend und ganz natürlich verändert. Das ist etwas ganz anderes, als wenn Sie sich dem Wetter wie ein Blatt im Wind ausgeliefert fühlen. Akzeptieren Sie das Wetter so wie es ist und beobachten Sie nur. Werden Sie zum Beobachter und Zeugen Ihrer Innenwelt.

## **Schritt zwei: Akzeptieren**

Wenn Sie die Natur des Verstands einmal erkannt haben und sehen, dass es sich bei ihm in erster Linie um einen Geschichtenerzähler handelt, der den ganzen Tag nichts anderes tut, als in Ihrem Kopf zu sitzen und das, was Sie erleben zu kommentieren, dann können Sie ihn leichter annehmen als das, was er ist. Er macht nur seinen Job. Wenn Sie zudem erkannt haben, dass Sie diesen Geschichtenerzähler nur nähren und stärken, wenn Sie Widerstand gegen ihn leisten, dann fällt es Ihnen ebenfalls leichter, ihn gewähren zu lassen. Im Idealfall kommen Sie an den Punkt, wo Sie die innere Haltung einnehmen können, ihn einfach reden zu lassen. Besonders den inneren Kritiker. Besonders die Sorgen, die sich immer so wahnsinnig wichtig nehmen und mit großen leuchtenden Transparenten daherkommen, auf denen steht: »Nimm mich ernst, du musst dir jetzt Sorgen über das Meeting morgen machen – unbedingt! Das ist jetzt wichtig! Du sollst nicht schlafen!«

Der erste innere Reflex ist meistens, diese Art von Gedanken loswerden zu wollen oder zum Schweigen zu bringen: »Das will ich jetzt nicht, ich will mir jetzt keine Sorgen machen. Das ist unangenehm und soll aufhören. Ich muss jetzt schlafen!« Es kommen unangenehme Gefühle hoch und man wehrt sich dagegen. Oder man lenkt sich ab und betäubt sich. So sind viele unserer Aktivitäten nicht wirklich zielführend, sondern dienen in erster Linie dazu, uns von Unangenehmem abzulenken – oder noch treffender: um uns von uns selbst abzulenken. Der ständige Blick auf das Smartphone, der Blick aufs Tablet, der

hypnotische Blick in den betäubenden Fernseher, sind alles häufig nur Ablenkungsmanöver. Oder wir betäuben uns tatsächlich, mit Alkohol oder anderen Substanzen, damit der Denklärm endlich aufhört. Damit vermeiden wir, das, was wirklich da ist – das eigene Denken und Fühlen –, wertschätzend und offen wahrzunehmen und anzunehmen.

Das Problem dabei ist, dass wir uns nicht selektiv betäuben können. Wir können nicht einfach nur die »schlechten« Gedanken und Emotionen wegmachen, sondern wenn wir uns – in welcher Form auch immer – betäuben, dann tun wir das kollektiv. Also auch mit den im Allgemeinen als »positiv« bewerteten Emotionen – und berauben uns damit letztlich unserer Lebendigkeit. Der Weg hinaus aus unangenehmen Gedanken und Gefühlen führt aber nicht über den Widerstand dagegen und das »Weghabenwollen«, sondern stattdessen geradewegs hindurch. Es gibt keine Abkürzung. Nur durch das Annehmen und das Wertschätzen der eigenen Gedanken und Gefühle können Sie diese durchleben und dadurch überwinden.

*»Die höchste Stufe von Weisheit ist, den Dingen ihren Lauf zu lassen.«*

*Konfuzius*

Dieser zweite Schritt ist deshalb das Annehmen und Freundschaft schließen mit dem Geschichtenerzähler und das Akzeptieren des inneren Wetters. Es würde ja auch niemandem in den Sinn kommen, sich gegen das Wetter aufzulehnen und zu sagen: »Das darf jetzt nicht sein, dass es wieder anfängt zu regnen!« ... obwohl tatsächlich viele Menschen gerade beim Wetter ständig ihre Kommentare dazu abgeben und es dazu auch noch bewerten. Der verblüffende Effekt ist in der Regel, dass der Geschichtenerzähler dadurch zwar nicht aufhört, aber leiser wird. Weil Sie eine wohlwollende und annehmende Beziehung zu ihm entwickeln, muss er auch nicht mehr so laut »reden« und sich aufspielen. Vielmehr tut er einfach weiter, was er tun muss, doch viel zurückhaltender und diskreter.



Dasselbe gilt für äußere Ereignisse. Nehmen Sie das, was Sie erleben, erst einmal grundsätzlich an, weil es ja bereits Tatsache ist. »Akzeptanz ist weder passiv noch naiv: Akzeptanz ist eine aktive Entscheidung, auch mit schwierigen Situationen erst einmal in Kontakt zu gehen und die Emotionen, die da sind, zu spüren. Damit schaffen wir eine andere Grundlage für Entscheidungen mit klarem Geist und nicht getrieben von Ängsten und vorgefassten Meinungen. Bewusstes Handeln – oder eben auch Nichthandeln, weil es nichts zu verändern gibt – wird so möglich. In dem Raum, den wir schaffen, um bewusst wählen zu können. Indem wir lernen, jeden Augenblick, jedes Ereignis, jede Situation als vollwertig zu betrachten und diese so anzunehmen, wie sie ist<sup>10</sup>.«

Akzeptanz hat auch nichts mit Resignation zu tun, denn es geht nicht darum, einfach alles hinzunehmen und quasi sich dem Leben hinzugeben – zumindest nicht absichtslos einfach nur dahinzutreiben und nichts mehr in seinem Leben ändern zu wollen. Wenn Sie also mit Ihren Umständen unzufrieden sind, heißt Akzeptanz nicht, dass Sie nichts daran ändern. Akzeptanz bedeutet nur, dass Sie das, was schon ist, einfach annehmen und nicht im Widerstand dagegen reaktiv und verkrampft verharren.

Wenn Sie also im Flugzeug neben einer Person sitzen, die starken Körpergeruch hat, oder wenn zwei Reihen vor Ihnen ein Kind Zeter und Mordio schreit, regen Sie sich vielleicht zuerst darüber auf. Wenn Sie sich Ihre Reaktion aber einmal genauer anschauen, dann ist es in der Regel Ihr Widerstand gegen dieses Geschrei, der Sie wahnsinnig macht. Wenn Sie es schaffen, es einfach als das, was es ist, sein zu lassen – das Kind schreit jetzt, es ist so –, dann können Sie ganz anders damit umgehen. Vielleicht entwickeln Sie sogar Mitgefühl mit dem Kind und seinen Eltern. Sie können aber trotzdem versuchen, einen anderen Platz zu bekommen. Das heißt nicht, dass Sie die nächsten zehn Stunden dort sitzenbleiben müssen, wenn das für Sie ein Pro-

blem darstellt. Und so gibt es viele andere Beispiele, in denen Sie vielleicht auch nicht einverstanden sind mit dem, was ist. Nehmen Sie es erst einmal an und fragen Sie sich dann: Was braucht die Situation jetzt und was ist allenfalls zu tun?

Akzeptanz erlaubt uns also in gewissem Sinne, zu entspannen und uns den vor uns liegenden Fakten zu öffnen. Dieser zweite Schritt ist deshalb wichtig, weil mit dem Erkennen (Schritt 1) natürlich grundsätzlich auch Ablehnung, Widerstand oder der Wunsch aufkommen kann, es möge anders sein. Akzeptanz heißt also nicht, dass wir nicht daran arbeiten können, Dinge zu verbessern. Es bedeutet nur, dass es jetzt gerade im Moment ist, wie es ist.

»Life is difficult.« So lautet der erste Satz des Buchs *The Road Less Traveled* von M. Scott Peck<sup>11</sup>. So geht es also auch darum, zu erkennen und zu akzeptieren, dass das Leben ganz natürlicherweise aus lauter Herausforderungen und Schwierigkeiten besteht. Dass es aus den überall in der Natur vorkommenden, natürlichen Wellenbewegungen besteht. Auf Freude folgt Trauer, auf Glück folgt Schmerz – in verschiedenster Ausprägung. Mit dieser Form von Akzeptanz und Respekt werden Probleme, die nicht zu bewältigen scheinen, häufig greifbarer und damit auch einfacher zu beheben.

Während wir im ersten Schritt, dem Erkennen, bemerken, dass wir in unserem Gedankenstrom schwimmen, hören wir im zweiten Schritt, dem Akzeptieren, auf, gegen den Strom zu schwimmen: Wir realisieren, dass wir versuchen, gegen das anzukämpfen, was ist. Dass wir versuchen, in die andere Richtung und gegen den Strom zu schwimmen und sprichwörtlich gegen die Flussrichtung der Lebensumstände kämpfen. Und so ist Akzeptanz gleichzeitig die Voraussetzung für Loslassen und das Gegenteil von Festhalten oder Anhaften. Wer beispielsweise nicht einschlafen kann, kann in gewisser Weise nicht loslassen, denn im Schlaf üben wir das Loslassen tagtäglich und ganz na-

türlich. Erst die Tatsache zu akzeptieren, dass wir nicht schlafen können, führt deshalb häufig dazu, dass wir einschlafen.

Mit dem zweiten Schritt sagen wir »Ja« zum Moment wie er ist. Alleine dadurch stellt sich in der Regel bereits ein Gefühl der Entspannung und Leichtigkeit um die ursprüngliche Emotion herum ein. Und wenn es Ihnen nicht gelingt, den Moment wie er ist anzunehmen, dann versuchen Sie genau das anzunehmen, nämlich, dass es Ihnen gerade nicht gelingt.

### **Schritt drei: Verstehen**

Erkennen und Akzeptieren führen zum dritten Schritt: dem Untersuchen und Verstehen, weshalb wir reagieren, wie wir reagieren. Weshalb wir uns fühlen, wie wir uns fühlen. Weshalb wir denken, was wir denken. Weshalb wir also auch mal gegen den Strom schwimmen.

Es sind diese drei Dinge, die wir genauer anschauen, um besser zu verstehen, warum etwas ist, wie es ist: unsere Reaktionen, Gedanken und Emotionen. Diese manifestieren sich im Körper. Das bedeutet: Sind Sie mit einer schwierigen Situation konfrontiert, können Sie folgendermaßen an diese drei Bereiche herangehen, um mehr Verständnis zu erlangen: Mit der Körperwahrnehmung untersuchen Sie, wo sich diese Schwierigkeit im Körper manifestiert. Vielleicht empfinden Sie irgendwo im Körper Hitze, Anspannung, Härte, Vibration. Vielleicht erleben Sie auch ein Gefühl der Taubheit oder eine bestimmte Art von Kribbeln. Sie können dann auch untersuchen, wie Sie diesem Körpergefühl begegnen. Mit Widerstand oder mit Annahme.

Wie verändert sich nun diese Körperwahrnehmung, wenn Sie sie offen und annehmend einfach nur wahrnehmen? Öffnet sie sich? Sind da vielleicht mehrere Schichten der Wahrnehmung? Gibt es einen Mittelpunkt? Wird das Gefühl stärker? Verändert es sich? Bewegt es sich? Wiederholt es sich? Oder löst es sich vielleicht alleine dadurch schon auf, dass Sie achtsam hinschauen?

Welche Gefühle sind mit dieser Schwierigkeit verbunden? Ist das primäre Gefühl angenehm, unangenehm oder neutral? Begegnen Sie diesem Gefühl achtsam? Was sind allenfalls weitere, mit diesem Gefühl verbundene Gefühle? In der achtsamen Betrachtung wird jedes Gefühl gleichermaßen erkannt und akzeptiert. Wir untersuchen, wie sich jede Emotion anfühlt: ob sie angenehm, schmerzhaft, angespannt, entspannt oder traurig ist. Wir versuchen, die Emotion im Körper zu lokalisieren: Wo spüren Sie es am ehesten und was geschieht damit, wenn Sie ihr einfach nur achtsam begegnen?

Als Nächstes untersuchen wir die Bewegungen in unserem Verstand in der Situation, mit der wir konfrontiert sind. Welche Gedanken, welche Bilder assoziieren Sie mit dieser Schwierigkeit? Welche Geschichten erzählen Sie sich selbst über die Situation? Welche Beurteilungen, Verurteilungen und Überzeugungen tragen Sie dabei in sich?

Wenn Sie genauer hinschauen, werden Sie häufig feststellen, dass einige dieser Gefühle, Überzeugungen, Gedanken oder Geschichten fixe Überzeugungen oder Vorstellungen sind – oder auch überholte und auf Gewohnheit basierende Perspektiven. Und Sie erkennen, dass es nur Geschichten sind, die Sie sich über die Situation erzählen und realisieren, dass Sie diese nicht unbedingt alle glauben müssen.

#### **Schritt vier: Nicht identifizieren**

In diesem letzten Schritt richten Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf, dass Sie nicht Ihre Gedanken und Emotionen SIND, sondern dass Sie Gedanken und Emotionen HABEN. Nicht-Identifikation bedeutet, dass Ihr Selbstverständnis nicht von Ihrem Denken und Fühlen definiert wird. Das führt zu einem natürlichen Gefühl von Freiheit und Leichtigkeit. Sie lassen also die Identifikation mit Ihrem Denken und Ihren Emotionen einfach los.

Sie sind nicht der Geschichtenerzähler und Sie sind auch nicht das innere Wetter. In diesem Schritt hören Sie auf, die inneren und äußeren Erfahrungen als ›Ich‹ oder ›Mein‹ zu erleben. Sie erkennen, wie Ihre Identifikation mit dem Denken, Fühlen und Erleben der Situationen Abhängigkeit, Angst und Unauthenticität bewirkt. Und wenn wir beim Bild des Flusses bleiben, dann ist das Loslassen und die Nichtidentifikation mit dem Denken, Fühlen und Handeln der letzte Schritt, hinaus aus dem Fluss: Sie verstehen, dass Sie nicht der Fluss sind und setzen sich stattdessen ans Ufer und schauen zu. Dieses Sich-lösen-können vom eigenen Verstandsdenken, vom Denken aus Gewohnheit, von den eigenen Emotionen und Reaktionen, ist für viele Menschen eine große und wichtige Erkenntnis, die einen sehr großen Gewinn an persönlicher Freiheit bedeutet. Es ist wie beim Fliegen: Durch das Abheben gewinnen Sie Abstand und können die Dinge für eine Weile aus der Vogelperspektive betrachten.

Dieser Bewusstwerdungsprozess ist nicht nur ein Prozess, in dem sich das Bewusstsein vom Denken trennt. Es ist auch ein Prozess, in dessen Verlauf sich die Bewertung und Beurteilung von den eigentlichen Situationen und Dingen zu lösen beginnt und wo die Situation und deren Bewertung als zwei unterschiedliche Aspekte wahrgenommen werden. Denn es besteht ein grundlegender Unterschied zwischen einem real existierenden Problem und einem Problem, das Sie sich vorstellen, über das Sie nachdenken und von dem Sie befürchten, dass es eintritt. So schrieb schon der französische Philosoph und Mathematiker René Descartes<sup>12</sup> gegen Ende seines Lebens in einem Brief an einen Freund: »Mein Leben war voller Missgeschicke, von denen die meisten nie eingetreten sind.«

Und so ist ein erhöhtes Selbstbewusstsein der Schlüssel für jegliche Veränderung. Denn was uns nicht bewusst ist, daran können wir nicht arbeiten, das können wir nicht verändern.

## Selbstmanagement

In diesem Abschnitt gehe ich bewusst nicht auf die klassische Selbst- und Zeitmanagementtechniken und -methoden ein. In vielen anderen Büchern werden beispielsweise das Eisenhower-Prinzip zum systematischen Setzen von Prioritäten oder das Pareto-Prinzip zur Effizienzsteigerung beschrieben. Diese und viele andere Techniken erachte ich als wichtig und richtig, doch auch sie greifen häufig zu kurz, wenn andere wichtige Aspekte eines guten Selbstmanagements nicht gegeben sind. Auf diese möchte ich deshalb in diesem Abschnitt näher eingehen.

### Sind Sie ein Human Being oder ein Human Doing?

Balance ist für die meisten Bereiche unseres Lebens von großer Bedeutung. Die Natur lebt es uns vor: Die Jahreszeiten wechseln sich ab, es wird Tag und Nacht, die Gezeiten folgen aufeinander. Wo der Mensch es nicht aus dem Gleichgewicht gebracht hat, ist alles in einer natürlichen Dualität, in der in so vielen Fällen zwei Pole erst durch die Balance zwischen ihnen ein Ganzes ergeben. Unsere Gesundheit hängt davon ab und auch unsere Zufriedenheit, mit uns selbst und unseren Mitmenschen. So auch die Balance zwischen Sein und Tun, zwischen aktivem und passivem Modus, zwischen Yin und Yang. Doch häufig ist die nötige Balance nicht gegeben: Es herrscht ein Ungleichgewicht zugunsten des Tuns und zuungunsten des Seins, der Stille und des Einfach-nur-Daseins. Das gilt insbesondere auch für die Arbeitswelt und in vielerlei Hinsicht auch für die Freizeitgestaltung vieler Menschen. Wann haben Sie das letzte Mal nichts gemacht? Wirklich gar nichts?

Wir sind »Human Beings«, keine »Human Doings«. Das heißt, wir sollten uns nicht nur über das Tun allein definieren, sondern auch über das reine Sein. Wir *sind* in erster Linie Menschen. Aus diesem Grund gilt es, in die Balance zwischen Tun und Sein zu kommen. Das heißt für die meisten von uns nicht,

noch mehr zu tun, sondern zu lernen, einfach nur zu sein. Mit »Sein« meine ich nicht, eine Pause bei der Arbeit zu machen, um sich kurz auf Facebook umzusehen. Ich meine damit auch nicht, sich nach Feierabend vor dem Fernseher zu betäuben. Mit »Sein« ist gemeint, in einer gelassenen Präsenz mit all dem zu sein, was ist – im Außen und im Innen. Mit den Geräuschen und anderen Sinneswahrnehmungen, mit dem eigenen Innenleben und seinen Gedanken und Emotionen. Einfach nichts zu tun und in die Stille zu gehen, um wirklich nur zu *sein*. Vergleichen Sie es mit einem verunreinigten Glas Wasser: Wenn Sie ständig darin herumrühren, bleibt das Wasser trüb. Um wieder klare Sicht zu haben, müssen Sie es in Ruhe stehen lassen, damit sich die Verunreinigungen setzen können.

Unser aktiver Modus wird nicht nur in äußerlicher Aktivität sichtbar – er äußert sich oft genauso im inneren Tun und damit im zuvor beschriebenen automatischen und unkontrollierten Denken. Achtsamkeit ist das Instrument, um vom Tun ins Sein zu kommen. Aber auch sportliche Aktivitäten können in diesen Zustand führen. Entscheidend ist dabei, ob die Bewegung von einem Leistungsanspruch geprägt ist oder der Erholung dient. Insofern gibt es zwei Arten von Ausgleich und Erholung vom Tun: passiv und aktiv. Beide sind wichtig, beide sind richtig. Doch auch hier gilt es, eine Balance zwischen aktiv und passiv herzustellen. Die passive Erholung in Form von Schlaf, Entspannungsübungen oder Meditation ist vor allem als Ausgleich in Zeiten hoher Konzentration hilfreich. Ein solcher Ausgleich wirkt sich nämlich auch auf unsere Denkleistung aus: Ein Gehirn, das immer wieder ins ruhige Sein und damit sozusagen in den »Leerlauf« geht, ist letztendlich leistungsfähiger.

Ich selbst war schon bei verschiedenen Gelegenheiten auf Retreats<sup>13</sup> – zum Beispiel im Lassalle-Haus im Schweizerischen Menzingen. Dort gibt es kurze Retreats, die in der Regel von Freitag- bis Sonntagabend dauern. Der Vorteil solcher Retreats ist, dass einem dort der Raum zur Stille geboten wird – nicht

nur im physischen Sinne, sondern auch in Bezug auf die dazu benötigte Zeit. Das Spannende daran ist, dass man diese drei Tage tatsächlich ganz in Stille verbringt, innen wie außen. Das ist hinsichtlich der Meditationszeiten natürlich nicht weiter anspruchsvoll, aber wenn dreißig Leute zusammen zu Mittag essen und niemand sagt ein Wort, dann ist das schon eine ungewohnte Situation – die genau durch diese Stille eine ganz besondere Qualität bekommt.

Wenn der Redelärm auf einmal fehlt, dann ist da ganz automatisch mehr Raum für Wahrnehmung und das gelingt mehr und mehr mit allen Sinnen: der Geschmack des Essens, die Gerüche, aber auch die Geräusche, die entstehen, wenn mehrere Menschen ihr Essen gemeinsam einnehmen. Dazu kommt die Präsenz der eigenen Gedanken, die dadurch höher ist – was nicht nur angenehm sein kann. Eine solche Erfahrung kann ich Ihnen sehr empfehlen, wenn Sie diesen Ausgleich einmal ganz intensiv erfahren wollen.

Nach einer solchen ersten Erfahrung ist der nächste Schritt, diese Stille ins tägliche Leben zu integrieren und immer wieder über den Tagesablauf verteilt kurze Momente achtsamen Seins einfließen zu lassen. Das können zwei, drei bewusste Atemzüge sein, aber auch eine bewusst gewählte Präsenz und Aufmerksamkeit in dem, was Sie gerade tun: Wenn Sie sich die Hände waschen, dann seien Sie ganz da. Nehmen Sie den Geruch der Seife wahr, spüren Sie das Wasser auf Ihren Händen und seien Sie einfach nur bei dem, was Sie tun. Das kann auch ein bewusstes Fokussieren auf Ihren eigenen Atem sein, die Geräusche, die Sie umgeben oder die Gefühle, die in Ihnen hochkommen.

Also: Nehmen Sie immer wieder einmal den Fuß vom Gas und versetzen Sie sich in den Leerlauf. Oder wenn Sie es Ihrem Smartphone gleichtun wollen: Wechseln Sie immer mal wieder in den »Flugmodus«.



## Raum für Wahlmöglichkeiten schaffen

Wer kennt das nicht: Der Arbeitstag ist randvoll mit Aufgaben, Telefonaten, Terminen, Meetings. Eine Sache kommt nach der anderen, kaum ein Problem gelöst, folgt schon das nächste. Alle wollen etwas von uns. Damit aber nicht genug: Nach Feierabend geht es weiter mit After Work Networking, Fitness Center, Kinder abholen usw. Die Tage sind so vollgepackt, bis es kaum mehr geht. Solche Tage reißen sich dann dicht an dicht zu Wochen, die wiederum getrennt durch vollgepackte Wochenenden die Monate im Zeitraffer vergehen lassen. Und schon hat wieder ein neues Jahr begonnen. So sind wir denn oft Getriebene, ständig nur am Reagieren und größtenteils fremdbestimmt. Was tun?

Nun, schon die Frage ist eigentlich falsch. Denn es geht nicht darum, noch etwas zusätzlich zu tun und damit die Aufgabendichte weiter zu erhöhen. Stattdessen gilt es, die Aufmerksamkeit auf etwas zu lenken, das heutzutage kaum beachtet wird und dieses dann allmählich auszudehnen: Raum. Raum als Gegensatz zur gefühlten Dichte im Innen und Außen. Solange Sie keinen Raum schaffen, können Sie auch keine bewusste Wahl treffen – sei es wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit lenken wollen oder wie Sie auf ein äußeres Ereignis antworten wollen. Ohne Raum bleiben Sie unbewusst und reaktiv, statt bewusst und pro-aktiv.

*»Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht, unsere Reaktion zu wählen.«*

Viktor E. Frankl<sup>14</sup>

## Äußeren Raum schaffen

Je schneller wir beispielsweise glauben, auf einen äußeren Reiz reagieren zu müssen, desto höher ist die gefühlte Dichte und damit der Stress. Mit dem Schaffen von Raum schaffen wir

gleichzeitig die Wahlmöglichkeit, um besonnen auf die Anforderungen einer Situation zu antworten – im Englischen schön unterschieden mit den beiden Ausdrücken »to react« und »to respond«.

Nehmen wir ein praktisches Beispiel: Schaffen Sie das nächste Mal, wenn das Telefon klingelt Raum, indem Sie den Anruf nicht unmittelbar entgegennehmen. Vielleicht nutzen Sie die Gelegenheit, um einmal bewusst tief ein und wieder aus zu atmen, bevor Sie antworten. Vielleicht schaffen Sie sogar noch mehr Raum, indem Sie den Anruf bewusst auf die Voicemail-Box gehen lassen und diese dann erst einmal abhören, bevor Sie entscheiden, wann und wie Sie darauf antworten wollen. Damit geschieht neben dem Schaffen von Raum nämlich noch etwas für ein gutes Selbstmanagement ganz Entscheidendes: Fremdbestimmtes Reagieren wird zu selbstbestimmtem Agieren und Sie kommen damit sofort »vor die Welle«, statt von ihr überrollt zu werden.

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, regelmäßig und bewusst Räume in Ihrem Alltag zu schaffen. Diese sind anfangs vielleicht noch klein, werden aber mit der Zeit zunehmend größer. Auch eine einfache Pause an einem hektischen Tag, um in den Leerlauf zu gehen und die Batterien aufzuladen, schafft Raum. Das alleine kann dazu führen, dass Sie neue Ideen besser erinnern und verarbeiten können und sich von der überlaufenden Inbox weniger erdrückt fühlen.

Hier die wichtigsten Ansätze, um Raum im Außen zu schaffen:

- Lernen Sie, Nein zu sagen.
- Planen Sie Pufferzeiten ein.
- Machen Sie bewusste Pausen.
- Planen Sie störungsfreie Zeiten ein.
- Gehen Sie in einen ungestörten Raum.
- Leiten Sie Anrufe an jemand anderes oder auf die Voicemail-Box um.

- Deaktivieren Sie automatische Benachrichtigungen über neu eingehende Textnachrichten oder E-Mails.

## Inneren Raum schaffen

Innerer Raum ist nötig, damit das im letzten Abschnitt beschriebene Selbstbewusstsein überhaupt erst entstehen und wachsen kann und damit Sie überhaupt zum Beobachter der eigenen Innenwelt werden können. Solange wir eine hohe Gedankendichte und ein Gefühl von Enge in uns haben, solange ein Gedanke den anderen jagt und wir in unserem eigenen Denken verstrickt sind, solange unsere Emotionen wie Wellen über uns hereinbrechen, nehmen wir auch unsere Außenwelt entsprechend eng und dicht wahr.

Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit nach innen verlagern, können Sie auch bewusst beginnen, Ihre Aufmerksamkeit auf den Raum zwischen einzelnen Gedanken zu lenken. Wenn Sie anfangen, darauf zu achten, nehmen Sie diesen Raum erst bewusst wahr und das alleine führt in aller Regel bereits zu einer Entspannung, zu einer Reduktion des inneren Dichtegefühls.

Es kann sein, dass Ihnen das am Anfang schwerfällt, weil es nicht Ihren Wahrnehmungsgewohnheiten entspricht. Stellen Sie sich das so vor: Sie sind auf einem lauten Konzert, in einem Club oder auf einer Techno-Party und die ganze Nacht einem hohen Geräuschpegel ausgesetzt, weil dort so richtig die Post abgeht. Nachdem Sie den Event verlassen haben und zu Hause in der Stille angekommen sind, summen noch immer die Ohren. Sie sind vom Lärm betäubt und hören gar nicht, wie Ihre Uhr tickt, oder dass draußen bereits die ersten Vögel zwitschern. Das ist vergleichbar mit dem lauten Denken in unserem Kopf. Wir sind an diesen Denklärm so gewöhnt, dass wir die feineren, subtileren und häufig intuitiven inneren Impulse gar nicht wahrnehmen.

Auch hier kann das Visualisieren eines Bildes hilfreich sein: Sie haben sicher schon mal die Weltraumaufnahme eines Hurrikans gesehen. Verblüffend, dieser so grazil geformte Wirbel mit dem dunklen Loch in der Mitte, dem Auge des Hurrikans – wo es ganz still ist, während rundherum höchste Windgeschwindigkeiten toben. Streben Sie danach, im Tumult des Alltags zum Auge des Hurrikans zu werden. Also nicht mehr im Sturm herumgewirbelt zu werden, sondern zum Kern, zur Mitte vorzustoßen und in der eigenen Mitte dieses Auge der Stille zu haben. Schaffen Sie sich damit einen Ort, an den Sie sich jederzeit zurückziehen können – auch im hektischen Treiben des Tagesgeschäfts, der Passanten- und Touristenströme mitten auf dem Times Square in New York oder des Familienlebens zu Hause. Dann spielt es keine Rolle mehr, was im Außen passiert.

Das Ziel ist, jeder Situation, die Ihnen begegnet, in angebrachter Weise zu begegnen, statt auf sie zu reagieren.

## **Die Aufmerksamkeit lenken**

Ein wichtiger Schlüssel für ein gutes Selbstmanagement liegt im Zurückerobern der Kontrolle über die eigene Aufmerksamkeit, so dass wir sie wie den Lichtkegel eines Scheinwerfers dorthin richten können, wo wir sie benötigen. Dazu eignen sich besonders Methoden, wie sie auch in der Ausbildung von Spezialeinheiten und Piloten zum Einsatz kommen, bei denen die Aufmerksamkeit bewusst gelenkt wird und der unruhige und schwatzhafte Verstand allmählich zur Ruhe kommt. In einer achtsamen Präsenz können wir unterscheiden zwischen zwei unterschiedlichen Ausrichtungen der Achtsamkeit beziehungsweise der Wahrnehmung: Fokus und Gewahrsein.

Fokus bedeutet, die Aufmerksamkeit auf etwas Bestimmtes zu richten – nach innen oder nach außen. Sie können sich zum Beispiel auf eine bestimmte Aufgabe fokussieren, mit der Sie sich beschäftigen. Sie können auf eine andere Person fokussieren, die gerade mit Ihnen spricht – auch wenn sehr viel Lärm

um Sie herum ist. Ebenso können Sie nach innen fokussieren, auf Ihren Atem, eine bestimmte Körperwahrnehmung oder einen bestimmten Gedanken, um konzentriert über etwas nachzudenken. Fokus ist also eine gerichtete Form der Aufmerksamkeit in entspannter, aber aufmerksamer Konzentration, wie der Lichtstrahl einer Taschenlampe. Daniel Goleman schreibt in seinem letzten Buch *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, dass ein guter Fokus uns die Tür in einen Flow-Zustand öffnen kann, den Mihaly Csikszentmihalyi, Autor des Buches *Flow!* als das Geheimnis des Glücklichseins bezeichnet.

Dem gegenüber steht »Gewahrsein« als eine entspannte Präsenz. Als eine offenere Form der Wahrnehmung, die nicht so fokussiert ist wie der Lichtstrahl der Taschenlampe, sondern sich in alle Richtungen ausdehnt – wie das Licht einer Laterne. Beide Arten von Wahrnehmung sind hilfreich und nützlich. Und Sie können zwischen diesen beiden Arten der Wahrnehmung hin und her wechseln. Beide Arten der Achtsamkeit können trainiert werden: So, wie wir einen Muskel trainieren, so wächst auch unsere Fähigkeit, achtsam fokussiert oder achtsam gewahr zu sein. Achtsamkeit ist letztlich nichts anderes als Aufmerksamkeit.

Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit auf eine Sache fokussieren – zum Beispiel den Atem – dann wird Ihr Verstand einen großen Teil der Zeit wandern und irgendwo »hingehen« wollen – weg vom Atem zu irgendwelchen anderen Dingen. Hier ist es wichtig, wahrzunehmen, wenn der Geist wandert und davondriftet und ihn sanft, aber bestimmt wieder auf das Objekt Ihres Fokus zurückzubringen. Also auf den Atem, zurück zu Ihrem Gesprächspartner oder zu Ihrer Aufgabe.

## **Fokus auf den wachsenden Wald**

Mit der Zeit können Sie selbst entscheiden, wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit lenken. Naturgemäß wird sie eher in Richtung negativer Dinge gehen. Die gute Nachricht ist: Sie können dem

bewusst entgegenwirken. Damit ist jedoch nicht gemeint: Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit weg von allem Negativen hin zum Positiven und ignorieren Sie alles Negative. Denn das wäre genauso eine Verzerrung Ihrer Wahrnehmung und damit genauso unrealistisch. Erweitern Sie stattdessen Ihre Wahrnehmung. Dehnen Sie Ihre Aufmerksamkeit aus auf die ganze Realität. Denn die Realität besteht meistens aus positiven und negativen Aspekten. Entscheiden Sie bewusst, wohin Sie Ihre Aufmerksamkeit und damit Ihren Fokus legen wollen.

Stellen Sie sich beispielsweise vor, dass es sich bei dem bereits erwähnten, fallenden Baum um einen Low-Performer im Team handelt, einen Kunden, der sich beschwert, oder einen Kollegen, der die Zusammenarbeit im Team stört. Die lenken unsere Aufmerksamkeit ganz automatisch auf sich. Möglicherweise stellt so ein Ereignis oder so ein Verhalten alles andere, was gut läuft, sogar in den Schatten. Um zu sehen, was gut läuft, müssen wir schon genau hinschauen. Erst dann erkennen wir den wachsenden Wald. Erst dann bemerken wir, dass die Bäumchen zum Beispiel schon drei Zentimeter höher sind als beim letzten Mal. Aber: Das ist eben nicht so spektakulär und macht nicht so viel Lärm.

### **Fokus auf das Hier und Jetzt**

*Ein Zen-Mönch wurde gefragt, warum er trotz seiner vielen Beschäftigungen immer so ruhig und gesammelt sei. Er sagte:*

*Wenn ich stehe, dann stehe ich,*

*Wenn ich gehe, dann gehe ich,*

*Wenn ich sitze, dann sitze ich,*

*Wenn ich esse, dann esse ich,*

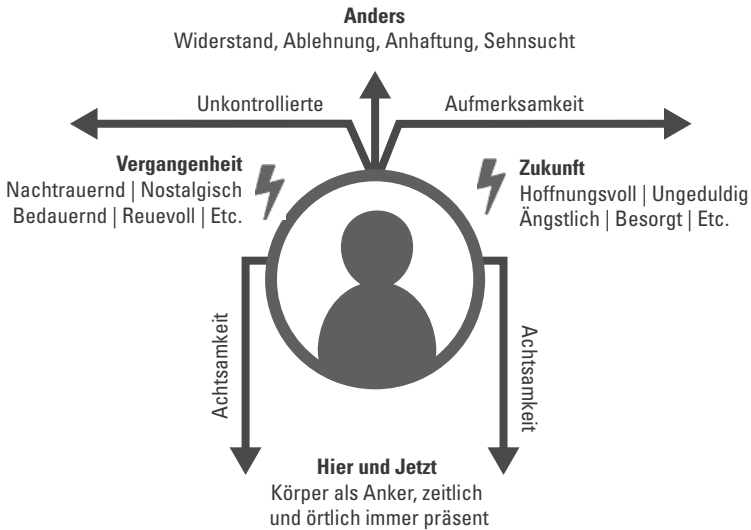
*Wenn ich spreche, dann spreche ich.*

*Die Fragesteller fielen ihm ins Wort und sagten: Das tun wir doch auch, aber was machst du noch darüber hinaus? Er wiederholte, was er gesagt hatte. Wieder sagten die Leute: Das tun wir doch auch. Er aber sagte zu ihnen:*

*Nein, wenn ihr sitzt, dann steht ihr schon,  
wenn ihr steht, dann lauft ihr schon,  
wenn ihr lauft, dann seid ihr schon am Ziel ...*

Beobachten Sie einmal Ihren Verstand: Er neigt dazu, entweder in der Vergangenheit oder in der Zukunft zu verweilen. Oder stattdessen woanders hin zu ziehen, als dort, wo Sie jetzt gerade sind. Beobachten Sie sich einmal selbst, wenn Sie irgendwo am Warten sind – in der Schlange vor der Kasse zum Beispiel –, und wie der gefühlte Stress zunimmt, je mehr Sie woanders sein wollen, als Sie sind. In diesem Fall nämlich schon an der Kasse beim Bezahlen. In der Vergangenheit graben die Gedanken vor allem in Erinnerungen und aufgrund unserer Negativverzerrung eher in den negativen. Damit durchleben Sie die Vergangenheit immer wieder neu, festigen sie und verstärken die dadurch entstehenden Stresssymptome. Oder Ihr Verstand hängt in der Zukunft herum, indem er sich entweder etwas hoffnungsvoll oder – was leider viel öfter der Fall ist – sorgenvoll und dramatisch ausmalt. Und Sorgen kommen ja meistens als wahnsinnig wichtig daher. Das Einzige, was sich dadurch aber verändert, ist Ihre Gesamtverfassung. Sie wird schlechter und darauf reagieren Sie mit Stress. Fragen Sie sich stattdessen einfach: »Welches Problem habe ich jetzt gerade, in diesem Augenblick wirklich?«

In gewisser Hinsicht existieren doch weder Vergangenheit noch Zukunft. Sie sind nicht im Moment real, existieren nur in unserem Denken. Das einzige, was wirklich real existiert, ist immer nur das Jetzt, der aktuelle Moment. Wenn Ihr Verstand in der Vergangenheit oder Zukunft herumhängt, Sie aber eigentlich körperlich im Hier und Jetzt anwesend sind, ist natürlich klar, dass eine gewisse innere Spannung entsteht. Und zwar wirklich auf körperlicher Ebene. Wann immer Sie Widerstand leisten gegen den aktuellen Moment und eigentlich woanders sein möchten oder glauben, woanders sein zu müssen, entstehen innere Spannung und Stress. Sie sind nicht präsent.



**Abbildung 7:** Hier und Jetzt

Im Kern geht es ganz einfach um das Lenken der eigenen Aufmerksamkeit, der eigenen Wahrnehmung auf das Hier und Jetzt. Achtsamkeit ist nichts anderes als eine Aufmerksamkeitsübung, in der Sie bewusst auf Dinge achten. Machen Sie das Warten im Supermarkt zu einer Achtsamkeitsübung und Sie werden sehen, wie das Warten eine ganz andere Qualität bekommt.

Auf diese Weise wird es ganz automatisch stiller in Ihrem Verstand. Der Denklärm nimmt ab. Der laute Fernseher wird leiser und rückt in den Hintergrund. Das Ziel ist, die Aufmerksamkeit zu jeder Zeit im Hier und Jetzt verankert zu lassen – so wie ein Schiff auf dem Ozean den Anker auswirft, sich damit sicher am Boden fixiert und dadurch, auch wenn die See rau wird, nicht abtreibt. Aber diese Befestigung ist nicht starr, sondern beweglich. Je nach Windrichtung, Wellengang und Strömung kann sich das Schiff zwar drehen, aber es bleibt am Grund verankert. Genauso können Sie verankert sein und bleiben in Ihrem Innersten, in der Stille, die Sie in sich tragen. Der Körper ist dabei ein guter Anker.



Der Körper dient Ihnen sozusagen immer als Brücke ins Hier und Jetzt. Wenn Sie mit Ihrem Denken und Fühlen in Ihre Innenwelt abdriften, wenn Sie sich Geschichten erzählen und sich davon mitreißen lassen, wenn Sie dadurch in eine emotionale Abwärtsspirale hineingeraten, sich Sorgen machen und es Ihnen deshalb immer schlechter geht, dann können Sie über Ihren Körper die Aufmerksamkeit zurück auf den jetzigen Moment holen. Indem Sie zum Beispiel einfach auf Ihren Atem achten. Der Teil Ihrer Aufmerksamkeit, der nun auf Ihren Körper, Ihren Atem gerichtet ist, steht nicht mehr zur Verfügung für unkontrolliertes Denken, sich also irgendwohin zu verzetteln und abzudriften, sondern er ist da, wo er eigentlich hingehört, nämlich im Hier und Jetzt.

Damit ist natürlich nicht gemeint, dass Sie sich nicht mehr mit der Vergangenheit auseinandersetzen sollen. Es kann sehr hilfreich und sinnvoll sein, sich mit der Vergangenheit auseinanderzusetzen. Dadurch können Sie gewisse Dinge besser verstehen, weil Sie sich zum Beispiel die eigenen Muster bewusstmachen. Gleichzeitig macht es aber wenig Sinn, Ihre ganze Identität nur über Ihre Vergangenheit oder Ihre Geschichte zu definieren. Sie sind heute nicht mehr die gleiche Person wie vor 20 Jahren. Wieso also sollten Sie sich dann immer noch die gleichen Geschichten über sich selbst erzählen?

Präsent im Hier und Jetzt zu sein heißt ebenso wenig, dass Sie sich gar nicht mit der Zukunft befassen sollen. Natürlich müssen Sie gewisse Dinge planen. Natürlich kann es Sinn machen, zu überlegen, was die nächsten Schritte sind. Dann sollten Sie das aber im Hier und Jetzt tun, wenn es angebracht ist. Und danach können Sie es wieder loslassen. Denn wenn Sie die Planung für die anstehende Woche schon erledigt haben, müssen Sie sich nicht mehr die ganze Zeit im Geist damit beschäftigen. Es ist erledigt.

Gelingt es Ihnen, mit der Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu bleiben, die Durchlässigkeit zu Ihrer eigenen Innenwelt zu er-

höhen und dabei gelassen und entspannt zu bleiben, dann werden Sie auch automatisch offener für innere Impulse. Dann hören Sie das Zwitschern der Vögel auch nach einem lauten Konzertbesuch und sind offen für intuitive Signale, die Ihnen durchaus hilfreiche Signale geben können.

### **Fokus auf den eigenen Einflussbereich**

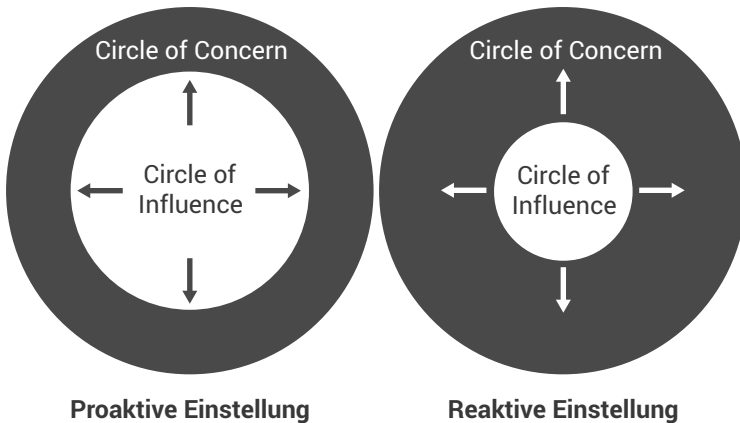
*»Einmal abgesehen von den großen Tragödien des Lebens, deren Wunden nur langsam heilen, vergeuden wir viel kostbare Energie damit, uns gegen Dinge aufzulehnen, die nun mal anders sind, als wir es gerne hätten.«*

*Jon Kabat-Zinn*

Für ein gutes Selbstmanagement ist es wichtig, nicht zu viel Energie und Zeit an die Dinge zu verschwenden, die wir nicht beeinflussen können. Hierfür kann es hilfreich sein, zwischen dem sogenannten »Circle of Concern«, all jenen Dingen, die uns gedanklich beschäftigen und uns Sorgen bereiten, die wir aber nicht beeinflussen können, und dem »Circle of Influence«, all jenen Dingen, auf die wir direkt Einfluss nehmen können und die wir dadurch auch gestalten oder zumindest mitgestalten können, zu unterscheiden.

Diese Grundidee wurde von Steven Covey<sup>15</sup> in seinem Buch *The Seven Habits of Highly Effective People* entwickelt. Er verwendet das Modell der »Circles of Influence and Concern«, um zu zeigen, was der Unterschied ist zwischen proaktiven Menschen, die eine viel höhere Kontrolle über ihre Emotionen haben und reaktiven Menschen, die negativ von ihren Emotionen beeinflusst werden.

Das einfachste Veranschaulichungsbeispiel ist auch hier wieder das Wetter: Sie kennen sicher Menschen, die sich maßlos über schlechtes Wetter aufregen. Sie sind frustriert und demotiviert oder werden sogar depressiv, nur weil draußen sogenanntes »schlechtes Wetter« herrscht. Können wir das Wetter kontrollieren? Nein. Also, wozu sich damit allzu lange aufhalten?



**Abbildung 8:** »Circles of Concern and Influence« (S. Covey)

Was ist Ihr Einflussbereich in diesem Zusammenhang? Nun, Sie können die passende Kleidung wählen, sich aber auch über den Regen freuen, der den Garten mit dringend benötigtem Wasser versorgt. Kurz: Es gibt kein schlechtes Wetter, es gibt nur falsche Kleidung. Wenn Sie ein Firmenevent veranstalten, können Sie sich vorher einen Plan B als Schlechtwettervariante überlegen.

Häufig führt der Fokus auf den Einflussbereich sogar dazu, dass dieser wächst und Sie mehr Möglichkeiten sehen, proaktiv zu agieren. Ein solches Verhalten sendet auch Signale an andere Menschen aus, die Sie dann möglicherweise mit mehr Vertrauen und mehr Handlungsspielraum beschenken. Demgegenüber fühlen sich Menschen, die vor allem auf den Circle of Concern fokussieren, wo sie keine Kontrolle ausüben können, oft in der Opferrolle. Sie zeigen mit dem Finger auf andere und machen äußere Umstände für ihre Misserfolge verantwortlich. Dieser Fokus auf negative Energie und das Ignorieren der Dinge, die beeinflusst werden könnten, führt häufig dazu, dass der Circle of Influence als kleiner wahrgenommen wird, als er tatsächlich ist. Wenn Sie also Ihre Ziele erreichen wollen, fokussieren Sie auf den Circle of Influence – auf die Dinge, die Sie tatsächlich beeinflussen können.

## Die eigene Einstellung wählen

*»Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern ihre Meinungen und Beurteilungen über die Dinge.«*

*Epiket<sup>16</sup>*

Schon die alten Griechen wussten Bescheid. So viel Weisheit liegt in dieser Aussage und doch verhalten wir uns tagtäglich anders. Wir verhalten uns, als wären wir Opfer der Umstände oder Situationen und geben diesen die Schuld, wenn es uns nicht gut geht.

Zu erkennen, dass dem nicht so ist, bedeutet einen großen Schritt zu machen in Richtung Freiheit und Eigenverantwortung: Es ist Ihr eigenes Denken und Bewerten, mit dem Sie die Realität überziehen. Sie selbst sind dafür verantwortlich, wie Sie sich fühlen und wie es Ihnen geht. Das ist eine der wichtigsten Erkenntnisse, die Sie überhaupt im Leben gewinnen können, denn damit sind Sie sofort im »Driver's Seat« und am Steuer Ihrer Gesamtverfassung. Eine wichtige Erkenntnis der modernen Psychologie der letzten zwanzig Jahre ist die, dass wir als Menschen die Wahl über unser Denken haben, und dass wir uns eine andere Art zu denken angewöhnen können (Martin Seligman<sup>17</sup>).

Unser automatisches, unkontrolliertes und ständig wertendes Denken wird stark beeinflusst von unserer Grundhaltung, unseren Werten und von unseren Überzeugungen. Daraus entstehen Denkgewohnheiten und -muster. Man kann wirklich sagen, das unkontrollierte, automatische Denken vieler Menschen ist einfach nur eine schlechte Angewohnheit, die sich über die Jahre entwickelt hat. Es ist zwar anspruchsvoll, Gewohnheiten bei erwachsenen Menschen zu verändern und durch neue Gewohnheiten zu ersetzen, aber es ist möglich – und beginnt mit dem Bewusstsein für den aktuellen Zustand. Denn erst dann sind Sie in der Lage, sich bewusst für eine andere Art des Denkens zu entscheiden.

Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter beschwert sich über etwas. Vielleicht ist er sogar einer dieser Jammerer, die sich einfach nur von morgens bis abends beschwerten – Sie wissen sicher, wen ich meine. Nun stehen Sie morgens um halb zehn an der Kaffeemaschine und beobachten, wie sich Ihre Tasse langsam füllt. Sie freuen sich auf den Kaffee, dessen Duft schon in Ihre Nase steigt. Doch dann kommt dieser Mitarbeiter auf Sie zu, stellt sich neben Sie – und beginnt, seine negativen Gedanken von sich zu geben.

Was ist wohl Ihre erste innere Reaktion? Viele würden jetzt wohl denken: »Ach nein, der schon wieder! Der geht mir echt auf die Nerven!« Vielleicht sogar noch etwas vehementere Worte, denn diese Art von spontanen Gedanken und Bewertungen kommen ja meistens im Klartext daher. Ohne Blümchen als Dekoration.

Welche Art von Gefühlen löst diese Art von Gedanken nun tendenziell aus? Zu welchem emotionalen Zustand führt das bei Ihnen? Mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem emotionalen Cocktail aus Ärger, Unsicherheit, Minderwertigkeit, Anspannung, vielleicht sogar Angst in irgendeiner Form. Und das wiederum führt zu einer entsprechenden Reaktion. Dieser Prozess läuft in der Regel sehr schnell und unbewusst ab.

Der Schlüssel zur Veränderung liegt nun darin, achtsam und wach genug zu sein, damit Sie selbst erkennen, wie Sie denken und was dieses Denken mit Ihnen macht. Dieser Mitarbeiter hat seinen ganzen Müll auf Ihnen abgeladen, er hat Ihnen quasi vor die Füße gekotzt und Sie haben nachher die Sauerei im übertragenen Sinn. Ihm geht's vielleicht hinterher sogar besser. Und Ihnen?

Wenn Sie erkennen, dass es an Ihrem eigenen Denken liegt, dass Sie diesbezüglich Handlungsspielraum haben und Einfluss nehmen können, dann können Sie auch bewusst wählen, anders darüber zu denken. Alternative Gedanken in einer solchen Situ-

ation könnten zum Beispiel sein: »Er ist wenigstens noch engagiert – sonst würde er sich wohl nicht mal mehr beschweren.« Oder »Das ist eine Gelegenheit, mich weiterzuentwickeln und daran zu wachsen.« Oder Sie könnten denken: »Ah, armer Kerl, dass er die Welt so negativ sieht.« Oder irgendeine andere Form wertfreier oder positiv bewerteter Gedanken.

Wenn Sie es schaffen, so über die Situation zu denken, welche Art von Emotionen wird dieses Denken wohl auslösen? Ganz andere natürlich: Selbstvertrauen, Ruhe, Gelassenheit, Neugier ... Ein anderer emotionaler Cocktail also, der sich viel positiver auf Sie und Ihren Gesamtzustand auswirkt. Der Schlüssel ist also das bewusste Ersetzen des häufig negativ geprägten automatischen Denkens durch realistischere, konstruktivere oder sogar positivere Gedanken.

Die Voraussetzung dafür ist, sich selbst besser zuzuhören. Der Umgang mit dem eigenen Denken, mit den eigenen Emotionen und damit auch letztendlich mit Stress, ist in erster Linie eine Zuhör-Übung. Je besser Sie Ihre innere Stimme – Ihre Gedanken und Emotionen – wahrnehmen, desto besser erkennen Sie Ihre Bedürfnisse. Desto eher können Sie Ihre Bedürfnisse erst nehmen und Ihr Verhalten und Ihre Kommunikation danach ausrichten. Der beste Moment, um mit negativen Emotionen umzugehen, ist, wenn Sie beginnen, sie zu spüren. Es ist viel schwieriger, ein emotionales Muster zu durchbrechen, wenn es einmal ausgewachsen ist. Dafür brauchen Sie aber diese innere Durchlässigkeit, diesen Zugang zu Ihrer eigenen Innenwelt – zu Ihrem inneren Denken und Fühlen. Oder, ganz einfach gesagt: Sie müssen in einer guten Verbindung mit sich selbst sein.

## **Sie sind was Sie denken**

Wenn Sie sich schon einmal ein Skirennen im Fernsehen angesehen haben, kennen Sie die Aufnahmen der Athleten, wenn sie kurz vor dem Start hinter dem Starthäuschen in der Hocke sind und mental mit geschlossenen Augen die Piste abfahren. Sie tun

aber nicht nur das. Sie tun außerdem etwas sehr Entscheidendes: Sie visualisieren den Sieg – im Wissen, was das für einen Unterschied für die aktuelle Performance macht. Oder meinen Sie, ein Skifahrer würde sich vor dem Start lebhaft vorstellen, wie er das Rennen verliert? Können Sie sich vorstellen, dass das einen Unterschied macht?

Und so ist es nicht nur bei Skirennen, sondern mit allem. Gerade im Geschäftsleben, wo beispielsweise das Präsentieren vor anderen Menschen zu einer der größten Ängste gehört, die Menschen haben. Generell steht Präsentieren auf der Liste der größten Ängste ganz weit oben, zusammen mit Höhenangst, der Angst vor engen Räumen oder der Angst vor Spinnen. Oder wie Mark Twain<sup>18</sup> gesagt hat: »Das Gehirn ist ein Körperorgan, das im Augenblick der Geburt zu arbeiten beginnt und erst damit aufhört, wenn man aufsteht, um eine Rede zu halten.«

Das hat für viele Menschen durchaus etwas Bedrohliches und bekommt deshalb besonders viel Aufmerksamkeit. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich von ganz alleine auf alles, was bedrohlich oder potenziell negativ ist. Nur haben Sie auch hier die Wahl: Sind Sie wach und achtsam genug, um wahrzunehmen, wie Sie sich sorgen, wie Sie sich in Ihre Ängste hineinzudenken und damit hineinzusteigern beginnen? Nehmen Sie wahr, wie Ihre Versagensängste zu Bildern werden, wie Sie sich vorstellen, vor dem Publikum zu stehen und zu versagen? Und: Nehmen Sie wahr, wie sich diese Bilder auf Ihre emotionale und körperliche Verfassung auswirken?

Machen wir ein kleines Experiment: Lesen Sie langsam und möglichst bewusst die folgenden Zeilen und stellen Sie sich dabei lebhaft vor ...

- wie Sie bei sich zu Hause in der Küche stehen.
- Sie gehen zum Kühlschrank und entdecken darin einen Teller mit drei Zitronen.

- Sie greifen nach dem Teller, nehmen ihn heraus und stellen ihn auf die Küchenablage.
- Sie nehmen ein Messer und ein Schneidbrett und legen beides neben den Teller.
- Nun nehmen Sie eine Zitrone und legen sie auf das Brett.
- Sie schneiden sie in zwei Hälften und dann nochmals in zwei Hälften, sodass Sie ein Zitronenviertel in der Hand halten.
- Dann stellen Sie sich vor, wie Sie diese frische, saftig-sauer riechende Zitrone zum Gesicht führen – einmal daran riechen und dann genussvoll in diese Frucht hineinbeißen ...
- und diesen sauren Zitronensaft in Ihren Mund saugen ... ihn in Ihrem Mund noch etwas hin- und her fließen lassen und richtig genießen, wie diese Säure Ihren ganzen Gaumen, Ihren ganzen Rachen ausfüllt, um ihn dann genüsslich hinunterzuschlucken.

Und, haben Sie etwas gespürt? Vielleicht wie die Speicheldrüsen anfangen, Speichel zu produzieren. Wie sich die Muskeln im Mundraum zusammenziehen und anspannen? Wie Sie vielleicht Ihr Gesicht von diesem sauren Geschmack verziehen? Die meisten Menschen erleben bei dieser Vorstellung eine oder mehrere dieser körperlichen Wahrnehmungen.

Was bedeutet das? Ihr Gehirn kann in dem Moment nicht zuverlässig zwischen einer echten Zitrone und einer vorgestellten Zitrone unterscheiden. Ja, Ihr ganzer Körper reagiert auf die imaginäre Zitrone, wenn Sie sich vorstellen, hineinzubeißen. Lassen Sie sich auch diese Tatsache einmal im Mund und auf der Zunge zergehen: Was Sie den lieben langen Tag lang denken und sich vorstellen, hat einen direkten Einfluss auf Ihre emotionale und physische Verfassung. Ihr Körper reagiert auf negatives Denken, auf Ängste, Sorgen, Befürchtungen und Horrorszenarien, die Sie sich ausmalen, mit den klassischen Stresssymptomen.



Die typische Stressreaktion des Körpers auf eine potenzielle Bedrohung ist das Bereitstellen maximaler Energie und Leistungsfähigkeit für zwei verschiedene Strategien im Umgang mit Bedrohung: nämlich Kampf oder Flucht. Für beide Strategien braucht der Körper maximale Leistungsfähigkeit und die stellt er zur Verfügung, indem er diverse Dinge tut:

- Er schüttet Adrenalin aus.
- Bei länger anhaltendem Stress schüttet er Cortisol aus.
- Die Durchblutung wird erhöht, um die Sauerstoffzufuhr zu den Organen zu gewährleisten.
- Der Puls wird hochgefahren.
- Die Transpiration steigt, um den Körper bei Höchstleistung zu kühlen.

Die Liste ließe sich noch weiter fortführen. Dabei spielt es praktisch keine Rolle, ob es sich um eine akute Bedrohung handelt oder ob Sie sich diese nur vorstellen. Vor allem dann, wenn diese körperlichen Reaktionen über einen langen Zeitraum hoch bleiben – zum Beispiel, weil Sie in einem Klima arbeiten müssen, das von Angst und Misstrauen geprägt ist –, haben diese selbstredend eine nachhaltig negative Auswirkung auf Ihre Gesundheit.

Wenn es Ihnen gelingt, all das aus einer beobachtenden Haltung heraus wahrzunehmen, können Sie beschließen, sich stattdessen ein anderes Bild davon zu machen und anders darüber zu denken: Indem Sie sich vorstellen, wie die Menschen, zu denen Sie sprechen, anschließend zu Ihnen kommen und sich bedanken für die tolle Rede. Wie Ihr Chef nach dem Meeting zu Ihnen kommt, Ihnen auf die Schulter klopft und sagt: »Das war eine tolle Präsentation, ich danke Ihnen.« Wenn Sie das möglichst häufig und regelmäßig visualisieren, lebhaft und in Farbe, dann hat auch das einen Effekt – und zwar einen körperlich messbaren.

Kurz gesagt: Wir sollten vorsichtig mit unserem Denken sein, denn wir haben damit mehr Einfluss – vor allem auf unsere eigene Gesundheit, unsere Zufriedenheit und unser grundlegendes Lebensgefühl –, als den meisten von uns bewusst ist.

## Das Tal der Tränen

Ebenso hat die Art und Weise wie wir mit unseren Emotionen umgehen, körperliche Auswirkungen. Sie kennen vielleicht das Gefühl, wenn sich bei Ärger »alles zusammenzieht«, oder wie Ihnen vor Wut die Hitze in den Kopf steigt und der Puls zu rasen beginnt. Viele Menschen erleben solche Emotionen als »negativ« weil unangenehm und gehen in ungesunder Art und Weise damit um, indem sie explodieren – und damit häufig Kollateralschäden auf der Beziehungsebene verursachen – oder implodieren, den Ärger also in sich hineinfressen. Beides ist auf Dauer nicht gesund. Gleichzeitig ist es eine Illusion, ein Leben ohne schwierige Emotionen zu leben, denn Emotionen sind unser primäres Evaluationssystem und haben somit eine entscheidende und häufig mit Selbstschutz zusammenhängende Funktion. Entscheidend ist also, wie wir mit ihnen umgehen – und zwar mit unseren eigenen, als auch mit denen anderer Menschen. Denn es kann beispielsweise durchaus anspruchsvoll sein, auf den Ärger eines anderen Menschen nicht auch mit Ärger zu reagieren. Besonders für Führungskräfte, aber auch für Menschen im direkten Kundenkontakt ist emotionale Kontrolle deshalb von großer Bedeutung.

Was geschieht also, wenn wir beispielsweise aufgrund einer überraschenden und unliebsamen Veränderung stark emotional reagieren? Wir durchlaufen dabei eine Art Kurvenbewegung, die in der Mitte eine Talsohle hat. Nennen wir sie deshalb der Einfachheit halber das »Tal der Tränen«. Ihren Ursprung hat dieses Modell wie die meisten vergleichbaren Ansätze in der sogenannten Trauerkurve, die ursprünglich von Elisabeth Kübler-Ross<sup>19</sup> beschrieben wurde, einer Pionierin der Sterbepflicht.

Gehen wir an einem konkreten Beispiel gemeinsam durch das Tal der Tränen und schauen wir, wie der typische Ablauf in einer solchen Situation aussieht: Stellen Sie sich vor, Sie haben für Ihren Urlaub eine Flugreise gebucht. Sie fahren mit Ihrem Gepäck zum Flughafen und prüfen auf der großen Tafel, auf der die Flüge aufgeführt werden, von welchem Gate Ihr Flug abgeht. Sie finden Ihren Flug, sehen aber gleich als Nächstes daneben in großen roten Buchstaben das Wort »Cancelled« – »Annulliert«!

#### *Phase 1: Ablehnung/Widerstand*

»Oh nein, das darf doch nicht wahr sein!« ist mit großer Wahrscheinlichkeit Ihre erste innere – vielleicht auch äußere – Reaktion darauf. Sie sind auf der ersten Stufe der Verneinung und des Nicht-wahrhaben-Wollens.

#### *Phase 2: Ärger/Wut*

Diese innere Ablehnung und der Widerstand gegen die Situation führen häufig zu Ärger oder Wut, was sich je nach Persönlichkeit unterschiedlich ausdrückt. Stellen Sie sich vor, wie Sie anfangen, sich darüber zu ärgern, dass Ihr Flug annulliert ist – »Was soll denn das? Was fällt denen eigentlich ein?!« – und Sie merken, wie die Wut in Ihnen hochsteigt.

#### *Phase 3: Traurigkeit/Verunsicherung*

Ärger und Wut machen häufig einer darauffolgenden Phase der Unsicherheit Platz, die sich meist in einem Mix aus Traurigkeit und Befürchtungen äußert: »Was, wenn ich heute keinen Flug mehr finde?! Was, wenn ich überhaupt keinen Flug mehr zu dieser Destination buchen kann?!«

#### *Phase 4: Rationalisierung*

Erst, wenn Sie durch diese ersten beiden Phasen hindurchgegangen sind, erreichen Sie die Talsohle – das Tal der Tränen, den Tiefpunkt. Es ist der Punkt, an dem rationales Denken

langsam wieder möglich wird, Sie der Sache einen Sinn geben können und anfangen zu überlegen: »Was habe ich für Optionen? Was kann ich tun?« Der Widerstand löst sich allmählich auf und der Blick kann sich nach vorne in Richtung möglicher Lösungen richten.

#### *Phase 5: Entscheidung*

Haben Sie die Handlungsoptionen für sich geklärt, müssen Sie eine Entscheidung treffen. Gehen Sie direkt wieder nach Hause, oder gehen Sie zum nächsten Airline-Schalter? Oder gehen Sie zuerst ein Bier trinken?

#### *Phase 6: Akzeptanz und Neuausrichtung*

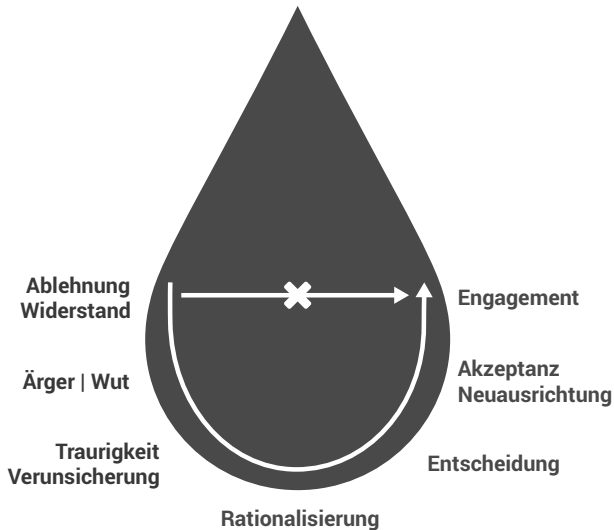
Nun, da Sie beschlossen haben, was zu tun ist, können Sie die Situation endlich als das annehmen, was sie ist und Ihre ganze Energie auf die Lösung ausrichten.

#### *Phase 7: Engagement*

In der letzten Phase sagen Sie voll und ganz »Ja« zur Veränderung, lassen innerlich wie äußerlich los und engagieren sich voll und ganz für die neue Situation. Sie haben das Tal der Tränen erfolgreich durchschritten.

Es ist wichtig, zu wissen, dass dies ein natürlicher Prozess ist, den wir durchlaufen, wann immer wir mit aus unserer Sicht negativen Veränderungen konfrontiert werden. Je nach Tragweite des Ereignisses und persönlicher Veranlagung kann dieser Prozess durchaus eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen. Der Verlust einer geliebten Person hat dabei natürlich eine ganz andere Tragweite, die auch einen längeren Trauerprozess mit sich bringt, als wenn Sie wie im Beispiel am Flughafen stehen und feststellen, dass Ihr Flug gestrichen wurde.

In der Regel gibt es keine Abkürzung von der erste zur letzten Phase: Der Weg führt also nicht drum herum oder darüber hinweg, sondern geradewegs hindurch. Der Sprachgebrauch »über



Die Abbildung zeigt eine Variante der bekannten „Veränderungskurve“, die ursprünglich auf den Ergebnissen der soziologischen Trauerforschung von Elisabeth Kübler-Ross basiert. Das Modell ist später auch von verschiedenen anderen Autoren adaptiert und in den Businesskontext übertragen worden.

**Abbildung 9:** Tal der Tränen

etwas hinwegkommen« ist deshalb meines Erachtens etwas irreführend – es müsste viel eher heißen »durch etwas hindurchkommen«.

Es ist wenig hilfreich, die negativen Emotionen zu Beginn der Kurve zu ignorieren und sich nicht zuzugestehen, verärgert, traurig, wütend oder ängstlich zu sein: Der Schlüssel ist, möglichst sorgsam, achtsam und effektiv durch diesen Prozess zu gehen. Es ist auch hier hilfreich, wenn Sie bei sich selbst erkennen, dass Sie diesen Prozess durchmachen und wo Sie sich gerade darin befinden. Wichtig ist auch, zu erkennen, dass der ganze erste Teil dieser Kurve vor allem geprägt ist von Emotionen – Ärger, Wut, Trauer, Angst – und dass dieser emotionale Zustand dazu führt, dass das klar und rational denkende »Executive Center« im Gehirn dadurch stark beeinträchtigt ist: Je emotionaler wir sind, desto weniger können wir rational denken, Situationen mit klarem Kopf beurteilen und Entscheidun-

gen treffen. Das führt unter anderem dazu, dass wir häufig im Nebel der eigenen Emotionalität Dinge sagen oder tun, die wir erst im Nachhinein realisieren oder gar bereuen, sobald unsere emotionale Verfassung wieder auf einem normalen Niveau angekommen ist.

Das bedeutet: Am besten treffen Sie im Zustand hoher Emotionalität keine wichtigen Entscheidungen, sondern nehmen achtsam die eigene Emotionalität wahr, bringen sie vielleicht auch zum Ausdruck, sprechen darüber, benennen die Emotionen und erkennen sie wirklich an. Denn genau wie mein Kollege John Parr vertrete ich die Ansicht, dass besonders Ärger tatsächlich die Funktion hat, uns mit der nötigen Energie zu versorgen, um auf Lösungsfindung zu fokussieren, zusammen mit der Motivation, das Problem wirklich zu lösen oder Veränderungen vorzunehmen. Authentisch ausgedrückter Ärger ohne Angriff, Beschuldigung oder Manipulation ist somit eine sehr produktive Emotion.

So erreichen Sie viel schneller den Punkt in der Kurve, wo die Wellen der Emotionen wieder abgeflacht sind und rationales Denken wieder möglich wird. Gestehen Sie es sich also selbst zu, durch diese Kurve hindurchzugehen, durchleben Sie Ihre Emotionen bewusst und nehmen Sie sich dafür die nötige Zeit.

### **Seien Sie sich selbst ein guter Freund**

Wenn Sie schon mal als Flugpassagier unterwegs waren, kennen Sie sicher die Sicherheitsinstruktionen. Teil dieser Instruktionen ist die Verwendung der Sauerstoffmasken, die bei einem Druckabfall aus der Kabinendecke fallen. Die übliche Reiseflughöhe moderner Passagierflugzeuge liegt bei Flight Level 350 und höher, was etwa 10 000 Metern oder 35 000 Fuß und mehr entspricht. Auf dieser Höhe ist die sogenannte »time of useful consciousness« (TUC) sehr kurz: Der Luftdruck ist so gering, dass die Dichte des Sauerstoffs nicht mehr ausreicht, um das Gehirn über die Atemluft ausreichend zu versorgen. Das heißt:

Auf dieser Flughöhe verlieren Sie bei einer Dekompression, also einem Druckabfall, innerhalb von 30 bis 60 Sekunden das Bewusstsein. Ein Flugzeug baut deshalb nach dem Start im Inneren einen Luftdruck auf, der einer Höhe von 1 600 bis 2 500 Metern entspricht. Das heißt, wenn Sie auf einem 2 000 Meter hohen Berg stehen, spüren Sie einen ähnlichen Luftdruck wie in einer Flugzeugkabine.

In den Sicherheitsinstruktionen hören Sie die Anleitung: »Im Falle eines Druckabfalls setzen Sie zuerst Ihre eigene Maske auf, atmen Sie normal weiter und helfen Sie erst dann anderen Passagieren.« Wenn wir davon ausgehen, dass die Reaktionszeit nur 30 bis 60 Sekunden beträgt, dann ist es logisch, dass Sie zuerst Ihre eigene Sauerstoffzufuhr sicherstellen müssen, bevor Sie anderen helfen. Denn was nützt es Ihrem Kind oder Sitznachbarn, wenn Sie ihm helfen wollen, die Maske aufzusetzen und dabei selber das Bewusstsein verlieren?

Diese Vorgabe lässt sich gut auf andere Lebensbereiche übertragen – und auch auf eine der Kernaussagen dieses Buchs: Sie müssen zuerst sicherstellen, dass Sie mit sich selbst in einem guten Kontakt, stabil, in Ihrer Mitte und einer guten Balance sind, bevor Sie für andere wirklich da sein können. Sie kennen sicher den Grundsatz »Liebe deinen Nächsten wie dich selbst«. Aus meiner Sicht ist der zweite Teil des Satzes der wichtigere – und der Teil, der leider zu wenig beachtet wird. Und das hat nichts mit Egoismus oder Egozentrik zu tun, sondern lediglich damit, dass Sie niemandem Ihre volle Aufmerksamkeit und Unterstützung schenken können, wenn Sie selbst instabil, gestresst oder voller Selbstzweifel sind.

Wenn Sie Ihren eigenen Wert zu erkennen beginnen und damit anfangen, sich selbst die Wertschätzung zu geben, die Sie bisher immer von anderen erwartet und erhofft, aber vielleicht nie so bekommen haben, wie Sie es sich gewünscht haben, beginnt Ihre persönliche Freiheit. Dann legen Sie keinen so großen Wert mehr darauf, ob Sie Anerkennung und Wertschätzung

von außen bekommen oder nicht, weil Sie mit sich selber so gut in Kontakt und in einer freundschaftlichen Beziehung sind und sich selbst so wertschätzen, dass Sie nicht mehr abhängig von äußerer Anerkennung und Wertschätzung sind.

*I've spent too many years  
At war with myself  
The doctor has told me  
It's no good for my health*

*Sting  
(Consider Me Gone)*

Haben Sie sich schon mal gefragt, wie freundschaftlich Sie eigentlich mit sich selbst umgehen? Vielleicht gehören Sie auch zu den vielen Menschen, die mit sich kritischer umgehen, als sie das mit dem besten Freund tun würden. Damit sind Sie in guter Gesellschaft. Indem Sie mehr Nähe zu sich selbst gewinnen, kommen Sie idealerweise an einen Punkt, wo Sie zu sich selbst eine freundschaftliche Beziehung entwickeln.

Entscheiden Sie sich dafür, sich selbst ein guter Freund, eine gute Freundin zu werden. Das hat insbesondere auch mit Verzeihen zu tun: Wo machen Sie sich selbst vielleicht noch Vorwürfe über längst vergangene Dinge? Wo hätten Sie einem guten Freund schon längst verzeihen, gehen mit sich selbst aber noch hart ins Gericht? Was wäre, wenn Sie erkennen, dass Sie es damals so gut gemacht haben, wie Sie konnten? Und wie wäre es, wenn Sie es deshalb einfach loslassen würden?

Beginnen Sie, mit sich selbst so umzugehen, wie Sie mit einem guten Freund umgehen würden. Das verändert Ihre ganze Beziehung zu sich selbst, Ihre inneren Dialoge und hat natürlich eine weitreichende Auswirkung darauf, wie Sie mit sich und in der Folge davon mit anderen umgehen.



**Zwischenlandung ICH**

Fassen Sie in eigenen Worten kurz zusammen, welche Erkenntnisse Sie im letzten Kapitel für sich gewonnen haben und welche Informationen für Sie besonders wichtig oder hilfreich sind.

Überlegen Sie, welche Erkenntnisse Sie in Ihr berufliches oder privates Umfeld übertragen möchten. Welche Absichten sind bereits am Keimen und wo sehen Sie Möglichkeiten, diese praktisch umzusetzen?

