

EDITH KARL

DIGITALISIERTER MUT

Ihr Weg von
Stress, Angst
und Ärger
zu Gelassenheit
und Stärke



PMM

Digitalisierter Mut

Ihr Weg von Stress, Angst und Ärger

zu Gelassenheit und Stärke

Edith Karl

Impressum

Für Fragen und Anregungen:

verlag@powermanagement.at

Sonderausgabe.

3. Auflage

Herausgeber Rudolf Pusterhofer

© by PowerManagement Media

Schmiedgasse 9a/5

8605 Kapfenberg – Austria

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlaggestaltung: Sabine Abels | www.e-book-erstellung.de

Satz und Layout: Sabine Abels

Lektoratsservice: Erik Kinting | www.buchlektorat.net

Umschlag- und Rückseitenfoto von Edith Karl: Astrid M Obert | www.astridobert.de

ISBN Print 978-3-902955-09-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-902955-10-4

ISBN E-Book (EPUB, Mobil) 978-3-902955-11-1

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Kann man Mut tatsächlich digitalisieren? | 9 |
| Wie Sie von diesem Buch am meisten profitieren können. | 9 |
| | |
| Wir sind alle mutig zur Welt gekommen – und dann | 15 |
| Das Vermächtnis eines Mutigen | 15 |
| Was kennzeichnet Mut und warum ist er gerade heute besonders wichtig? .. | 21 |
| Wann tritt der Mut ins Spiel des Lebens? | 22 |
| Heldenmut gesucht | 27 |
| Mut besteht aus mehreren Komponenten | 36 |
| | |
| Neugierde ist ein hilfreicher Ausgangspunkt für Mut | 39 |
| Manchmal überrascht uns die Neugierde | 40 |
| Macht das Sinn? | 41 |
| One-Way-Ticket nach Amerika, <i>Margit Macchia</i> | 42 |
| Wie ich bei einem Sunny-Boy Lust auf intensive Arbeit weckte | 49 |
| Neugierde und Abenteuerlust beflügeln den Mut | 53 |
| Was wäre das Leben ohne Neugierde? | 61 |
| Wie ich meine Tür zum Unterbewusstsein öffnete | 62 |
| Ein neugieriger Blick auf unser Umfeld | 68 |
| | |
| Durch Achtsamkeit zu Mut mit Würde | 71 |
| Achtsamkeit als Geschenk für sich selbst und andere | 72 |
| Achtsamkeit wirkt wie ein Schutzwall gegen Reizüberflutung | 74 |
| So gelingt Achtsamkeit | 76 |
| Welche Roboter können meinen Arbeitsplatz gefährden? | 81 |
| Umgeben Sie sich mit Mutmachern – den besten Mitarbeitern, <i>Prof. Dr. Jörg Knoblauch</i> | 85 |
| Achtsamkeit hilft uns, die Warnzeichen unseres Körpers rechtzeitig zu erkennen | 91 |

| | |
|--|-----|
| Geh du, sagt der Geist zum Körper, mich versteht sie nicht | 92 |
| Mit Achtsamkeit der eigenen Migräne auf die Schliche gekommen | 96 |
| Auch während der Arbeit äußert der Körper seine dringenden Bedürfnisse | 98 |
| Manchmal streikt der Körper zur unpassendsten Zeit | 99 |
| Den Körper als eine Quelle von Informationen achten | 101 |
| Vielleicht ist Gehorsam die höchste Form von Mut, <i>Altabt Gregor Henckel Donnersmarck</i> | 102 |
| Und doch führte mich der ungeliebte Gehorsam zu meiner wahren Berufung | 104 |
| Warum wir gerade in der heutigen Zeit die Achtsamkeit besonders benötigen | 107 |

| | |
|---|------------|
| Begegnen wir einander auf Augenhöhe | 113 |
| Alles eine Frage der Macht? | 114 |
| Was kennzeichnet Begegnung auf Augenhöhe? | 115 |
| Wenn Chefs Erfolge verhindern und damit das Unternehmen in den Ruin treiben, statt neue, disruptive Ideen zu fördern | 118 |
| Warum ist Augenhöhe so unverzichtbar? | 119 |
| In den letzten Jahren rächt sich autoritäres Verhalten fast schon im Handumdrehen | 121 |
| Wie wirksam bin ich ohne Druckmittel? | 123 |
| Begegnung auf Augenhöhe erfordert Geduld | 126 |
| Warum kauft dieser Unmensch nicht? | 127 |
| Theorie und Praxis zur Begegnung auf Augenhöhe | 129 |
| Der Lohn dieser Selbstanerkennung ist die Unabhängigkeit von anderer Leute Lob | 131 |
| Ich hab da eine Idee | 134 |
| Von Mut, Angst und Liebe | 139 |
| Von der Unterwerfung zur Augenhöhe | 141 |
| Subtile Erpressung auf Augenhöhe meistern | 145 |

| | |
|--|------------|
| From which district are you?, <i>Vizekanzler a. D. Dr. Erhard Busek</i> | 150 |
| Adele und die Roboter dame | 152 |
| Das Hamsterrad hat ausgedient | 157 |
| Die Digitalisierung hat im Alltag längst Einzug gehalten | 157 |
| Digitalisierte Arbeitswelten | 166 |
| Immer öfter hören wir von Drohnen. | 168 |
| Das selbstfahrende Auto | 168 |
| Auswirkungen auf die Infrastruktur | 172 |
| Internetmarketing funktioniert auf Augenhöhe | 173 |
| Haben Statussymbole ausgedient oder verändern sie sich gerade? | 175 |
| Mit Agiler Führung den Wandel bewältigen | 176 |
| So digitalisieren Sie Ihren Mut | 181 |
| Hilfe durch die Hirnforschung | 182 |
| Wir können unseren Mut digitalisieren | 184 |
| Was Digitalisierung bedeutet und wie sie sich auf den Menschen auswirkt | 184 |
| Der Weg in eine selbst bestimmte Zukunft | 190 |
| Die Quantenphysik zeigt den Weg zum Ziel | 196 |
| Weitere Informationen | 205 |
| Herzlichen Dank | 205 |
| Leserstimmen | 207 |
| Literarische Begleiter / Quellenverzeichnis | 218 |
| Edith KARL`s Podcast | 223 |
| Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft | 223 |
| Kommen Sie in die Mut-Akademie | 225 |
| Ergänzende Informationen und Materialien | 226 |
| Über die Autorin | 227 |
| Speakerin Edith KARL | 228 |

Kann man Mut tatsächlich digitalisieren?

Wie Sie von diesem Buch am meisten profitieren können

Begegnung auf Augenhöhe ist der Königsweg der Mutigen

Welche Gedanken gehen Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das Wort Digitalisierung hören? Machen Sie sich gerne ein paar Notizen dazu. Sehen wir uns jetzt den Begriff Digitalisierung genauer an. Was war vor diesem Boom? Da war in allen Unternehmen die Automatisierung voll im Gang. Was man automatisieren konnte, wurde automatisiert. Zuerst die einzelnen Arbeitsschritte in der Produktion. Danach automatisierte man auch im Einkauf, im Verkauf und in weiteren Abteilungen eine Abfolge von Arbeitsschritten. Der Vorteil war, man konnte während der Arbeit keinen Teilaspekt vergessen.

Inzwischen hat man erkannt, was automatisiert werden kann, lässt sich auch digitalisieren. Das erzeugt derzeit einen gigantischen Umbruch in fast allen Lebensbereichen. Manche bemerken das noch nicht, andere haben vor lauter Zukunftsangst bereits den Überblick verloren. Doch gar nicht so wenige sehen durch die Digitalisierung und die demografischen Veränderungen nie zuvor geahnte Chancen.

Tatsache ist, es wird immer weniger schwere körperliche Arbeit geben als je zuvor. Auch die mühsamen Recherchen, beispielsweise in Anwaltskanzleien, bei Steuerberatern, bei Gericht kann die Künstliche Intelligenz übernehmen. Hier ersetzen Maschinen und Computerprogramme menschliche Arbeit.

Wir Menschen gewinnen also Zeit. Haben wir alle uns nicht immer wieder mehr Zeit für uns selbst gewünscht? Trotzdem regieren derzeit bei einem großen Teil der Menschen Unsicherheit und Ängste.

Viele Menschen suchen nach sinnvollen Aufgaben, andere bieten solche an. Ich bin davon überzeugt, Menschen und Wirtschaft benötigen einander dringend. Schließlich besteht die Wirtschaft aus Menschen und erbringt Leistungen für Menschen. Zu diesem Findungsprozess gehört immer wieder Mut. Nicht jeder hat ihn jederzeit griffbereit.

Da stellte sich für mich die Frage, ob man Mut ebenfalls digitalisieren kann. Ich ging auf „Spurensuche“. Den Mut untersuchte ich seit mehr als dreißig Jahren Arbeit in Wirtschaft und Forschung und zerlegte ihn in seine Komponenten:

Neugierde

Achtsamkeit

Begegnung auf Augenhöhe

Bereits jede einzelne Komponente für sich allein führt zu Erfolgen, kombiniert erweisen sie sich als wahre Erfolgsbooster. Zu jeder Komponente gibt es Beispiele aus meinem eigenen Erleben, Erfahrungen mit Kunden und aus dem Freundeskreis. Die Namen sind selbstverständlich verändert. Um den an sich analogen Mut immer mehr zu automatisieren ist es hilfreich sich selbst zuerst einmal bewusst zu beobachten:

In welchen neuen Situationen sind Sie neugierig, wann verschließen Sie sich neuen Eindrücken?

Wann fällt es Ihnen leicht, achtsam zu sein, wann wird es anstrengend?

Welchen Menschen begegnen Sie ganz automatisch auf Augenhöhe, mit welchen fällt es Ihnen schwer?

Diese Bestandsaufnahmen sind eine gute Basis dafür, den Mut immer mehr zu üben, was nichts anderes bedeutet, als ihn zu automatisieren. Wer ihn bei Bedarf einsetzen kann, vermeidet unliebsame Enttäuschungen und kann Chancen schneller erkennen und nützen. Mutige sorgen sich nicht lange um ihre Zukunft. Sie setzen ihre Fähigkeiten ein und gestalten sie selbst. An Hand der Beispiele im Buch erkennen Sie, dass die Protagonisten auch ihre „Ehrenrunden“ dabei gegangen sind, bis sie das, was sie erreichen wollten, endlich schafften. Menschen wollen etwas Sinnvolles leisten. Natürlich gehört dazu eine Menge Mut. Doch seien wir ehrlich: Es ist viel gefährlicher, sein Leben von anderen gestalten zu lassen als es in die eigenen Hände zu nehmen. Auch davon werden Sie Zeuge bei wahren Begebenheiten.

Die Begegnung auf Augenhöhe verlangt uns Menschen mitunter alles ab. Oft will man behilflich sein, meint es gut mit anderen und ist davon überzeugt zu wissen, wo es langgeht. Man will seinem Gegenüber möglichst schnell auf die Sprünge helfen. Gerade dieses schnelle Drüberfahren über die Interessen und Bedürfnisse anderer erweist sich oft als Bumerang und langer Umweg für alle Beteiligten. Sicher fallen Ihnen dazu Beispiele aus Ihrem eigenen privaten und beruflichen Leben ein. Unsere Zeit verlangt mehr denn je gemeinsames Schaffen für gemeinsame Ziele. Es braucht allerdings immer wieder Mut, seine Ideen mit den berechtigten Interessen anderer abzugleichen und letztlich die Verantwortung für die erreichten Ergebnisse zu übernehmen. Derartige mehr oder weniger erfolgreiche Versuche erleben wir auch in der Politik. Bahnbrechende Ergebnisse in anspruchsvollen Situationen sind am ehesten möglich, wenn die Beteiligten einander auf Augenhöhe begegnen. Inzwischen sind hier schon viele Könner unterwegs. Sie wachsen an ihren Herausforderungen. Lassen auch Sie sich inspirieren.

In solch anspruchsvollen Situationen wünscht sich so mancher: Mut sollte automatisch funktionieren. Automatisierung führt geradewegs in Richtung Digitalisierung. Hirnforscher wie Dr. Gerald Hüther und Dr. Joe Dispenza weisen uns den Weg dorthin.

Immer mehr Menschen greifen gerne auf die bereits jahrtausendealten Erkenntnisse der Weisen aus Ost und West zu. Sie sind erprobt und leicht nachvollziehbar. Alle jene, die lieber den Wissenschaften vertrauen, haben jetzt ebenso ihre Chancen. Wissenschaftler aus den Gebieten Hirnforschung, Quantenphysik, Epigenetik, Neurobiologie, Psychologie und Soziologie – um nur einige zu nennen – beweisen derzeit mit ihren Forschungsergebnissen altes, erprobtes Wissen. In diesem Buch können Sie auf beides zugreifen.

Der größte Gewinn für die Leser dieses Buches besteht in einzigartigen Anleitungen, wie sie ihren Mut digitalisieren und bei Bedarf jederzeit anknipsen können, wie das Licht bei Dunkelheit. Dabei können Sie wie schon erwähnt, auf uralte und bewährte Weisheit zugreifen und auf die Erkenntnisse der Wissenschaften wie Quantenphysik und der Hirnforschung. Einige Übung ist dazu erforderlich, doch Zeit und Kraft, die man in sich selbst investiert, tragen die besten Zinsen. Halten Sie am besten immer wieder inne bei den Fragen und Impulsen. Eigene Notizen dazu erweisen sich als hilfreich.

Das Buch begleitet Sie gerne. In anstrengenden Zeiten bietet es Stütze und in entspannten Stunden Inspiration.

Meine prominenten Gast-Autoren

Vizekanzler a.D. Dr. Erhard Busek

Abt Gregor Henckel-Donnersmarck

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Coach Margit Macchia

steuern inspirierende Erfahrungen mit jeweils einem Beispiel aus ihrem eigenen Leben bei.

*Herzlichst
Ihre Edith Karl
Mut immer und überall*

1. Kapitel

Wir sind alle mutig zur Welt gekommen – und dann ...

Als Zaungast bei einem Begräbnis beobachtete ich eine Abschiedsfeier, wie ich sie noch nie zuvor erlebt habe

Das Vermächtnis eines Mutigen

... und so verabschiedete sich Josef Bender von dieser Welt mit den Worten: „Danke, schön war´s.“ Wollen wir nun ein letztes Mal seinen Gruß mit denselben Worten erwidern. Auf ein Handzeichen des Redners ertönte es in der Halle wie aus einem Mund: „Danke lieber Josef Bender, schön, dass du bei uns warst.“ Der Vorhang wurde zugezogen und der Sarg verschwand dahinter.

Auf Wunsch des Verstorbenen gab es eine etwas unübliche Trauerfeier.

Die ungewöhnlich gekleidete Trauergemeinde hatte den Auftrag von Josef Bender erhalten, bunt gekleidet mit Prosecco oder anderen Getränken ihrer Wahl auf ihn anzustoßen und sich über all das auszutauschen, was sie gerne in Erinnerung behalten wollten von ihm. Wenn es jemanden erleichtert, mir noch ein paar Schimpfworte nachzuschicken oder einen ärgerlichen Gedanken, darf er oder sie das natürlich auch, hat er noch zu Lebzeiten verfügt. Doch danach war ganz offensichtlich niemandem.

Noch recht bedächtigt wurden die ersten Flaschen geöffnet und die Trauergäste ließen die Gläser erklingen mit den Worten „auf Josef“ oder „auf Herrn Bender“. So manche Träne huschte über die Gesichter. Auf die Trinksprüche folgte bald die erste Erzählung über interessante Begebenheiten aus dem Leben von und mit Josef Bender. Diejenigen, welche die eine oder andere Begebenheit miterlebt hatten stimmten zu oder schmückten sie noch weiter aus. Alle anderen hörten aufmerksam zu. Auch seine Kinder erzählten über das eine oder andere Ereignis, das sie mit ihrem liebevollen, aber wenn es sein musste auch mal strengen Vater, erleben durften.

Josef Bender war 96 Jahre alt geworden. Er wurde in den wilden Zwanzigern des zwanzigsten Jahrhunderts geboren und noch bevor er sein Studium beginnen konnte, musste er in den Krieg ziehen. 1947 hatte die Heimat ihn wieder und wie viele andere auch, benötigte Josef Bender einige Zeit, um die Erlebnisse dieser schrecklichen Zeit zu verarbeiten. Wenn man denn solche Erlebnisse überhaupt verarbeiten kann. Seine Familie wundert sich bis heute, wie wenig er sie damit belastet hatte. Manche Nachbarn waren seit ihrer Heimkehr oft unberechenbar und jähzornig oder sie waren total in sich gekehrt und wenig ansprechbar.

Seine Freundin Judith hatte all die Jahre auf ihn gewartet. Bald wurde Hochzeit gefeiert und sie bekamen drei Kinder – Manuel, Elisabeth und Viktoria. Sie alle sollten ein schönes Leben genießen, dafür wollte er sorgen. Leid gab es schon genug auf der Welt.

„Geht nie unversöhnt schlafen“, mahnte er seine Kinder. „Man weiß nie, ob man selbst wieder aufwacht oder ob die anderen wieder aufwachen. Verabschiedet euch immer im Guten voneinander. Man weiß nicht, ob man sich wieder sieht.“

Josef Bender war sehr kontaktfreudig. Deshalb war es wenig verwunderlich, dass seine berufliche Laufbahn in der Verkaufsabteilung einer Maschinenfabrik begann. Dennoch wusste er genau, was seine Frau und die Kinder bewegte. Bei der Trauerfeier waren auch einige seiner ehemaligen Kunden anwesend. Sie erinnerten sich an so

manche außergewöhnliche Leistung, die er ihnen geboten hatte. Extrameilen waren für ihn selbstverständlich. Freunde erwähnten, wie er sie immer mit guten Ideen und hilfreichen Taten unterstützt hatte.

Sogar als er längst Verkaufsleiter war, begegnete er jedem auf Augenhöhe. Damals ging es in unserer Fabrik noch ziemlich autoritär zu, erinnerte sich ein ehemaliger Kollege. Er war nach dem Abschluss der Handelsschule in die Abteilung von Josef Bender gekommen. In anderen Abteilungen brüllten sich die Chefs schon mal ihren Frust von der Seele und die Mitarbeiter waren oft fix und fertig. Das kannten sie in der Abteilung von Josef Bender nicht. Sie stellten sich oft die Frage, ob der eine oder andere Kollege aus den anderen Abteilungen daheim ebenso brüllte, wie ihr Chef in der Firma. Wie auch immer, das musste man aushalten und durfte nicht aufgeben. Es waren viele Herausforderungen zu bewältigen, wie der Wiederaufbau nach dem Krieg, eine Wohnung wurde gebraucht, Einrichtungsgegenstände und vieles mehr mussten angeschafft werden und das alles kostete Geld. Auch die Schulausbildung der Kinder war teuer und wenn sie älter wurden, waren Kleidung und Ausbildung wichtig. Da biss man schon mal die Zähne zusammen und hielt eisern durch.

Härte hat Josef Bender gegenüber seinen Mitarbeitern immer vermieden. Er hatte immer ein offenes Ohr für sie. Genau deshalb sind die meisten von ihnen für ihn durch dick und dünn gegangen, führte der ehemalige Kollege weiter aus.

Das waren sicher die, die bei uns auch noch am Samstag angerufen haben oder gar vor der Tür gestanden sind, erinnert sich Sohn Manuel. Deswegen haben wir sonntags meistens etwas unternommen und waren somit unerreichbar, wirft die Mutter ein. Das würde euch heute nichts mehr nützen, weiß der Enkelsohn, denn mit dem Handy erreichen sie dich immer. Aber nur dann, wenn du den Anruf auch annimmst, mischte sich seine Schwester ein.

Über eines waren sich alle einig: Jede Zeit hat ihre eigenen Themen.

Ein aus Hamburg angereister Verwandter stellte nun eine Frage, die auch einige andere der Anwesenden brennend interessierte:

„Sagt einmal, was hat denn Josef in seinem Ruhestand dazu veranlasst, in das teure Weingut einzusteigen, um es dann nach und nach komplett zu übernehmen? Wollte er nicht endlich seine Ruhe haben und weniger schaffen und hat er tatsächlich bis zum Schluss in den Weingärten mitgearbeitet?“

„Ja, voller Freude ist er dabei gewesen“, teilten Frau und Kinder unisono mit. Er hat sich damit seinen Traum erfüllt. Die „Winzerei“ hatte ihn schon viele Jahre fasziniert. „Das war auch der Grund, warum wir einige unserer Urlaube in verschiedenen Weingutshöfen verbracht haben“, erzählte seine Frau. So ist Josef immer mehr in die Materie hineingewachsen und der Wunsch, selbst Winzer zu werden hat immer mehr Gestalt angenommen. Schon vor seiner Pensionierung hat er einige Kurse absolviert und letztendlich alle Prüfungen zum Önologen bestanden.

Der Vorbesitzer des Weingutes hat ihn bei seinem Vorhaben, den Weinbau auf „Bio“ umzustellen, sehr intensiv unterstützt und so musste Josef nicht sofort die gesamte Verantwortung übernehmen. „Bloß die anderen Winzer aus der Gegend hatten nicht viel Verständnis für sein Tun“, erinnert sich Judith, seine Frau.

Doch nach 5 Jahren war es geschafft, er hatte die Zertifizierung zum Bio-Winzer bekommen. Zwischenzeitlich gab es in der Gegend noch weitere drei Bio-Weingüter, freute sich Tochter Viktoria, die bei ihrem Vater das Winzergewerbe erlernt hatte. Nach dem Abschluss der Fachschule ist Viktoria in den Betrieb eingestiegen und so war daraus ein richtiger Familienbetrieb geworden. Auch Mutter Judith packte immer mit an, wenn sie gebraucht wurde.

Für Mutter und Tochter war klar: Vater Josef war Zeit seines Lebens immer ein neugieriger und aufgeschlossener Mensch. Egal worum es ging, er war immer mit ganzem

Herzen bei der Sache. Und er liebte beides: Seine frühere Tätigkeit im Vertrieb in der Maschinenfabrik und dann im Ruhestand die Arbeit in der Natur. Natürlich war er auch als Winzer im Verkauf tätig und nicht nur im Weingarten unterwegs.

Sehr schnell hatte er sich ein tolles Team aufgebaut. Seine Mitarbeiter arbeiteten gerne mit ihm, sie mochten sein ruhiges und ausgeglichenes Wesen. Mit der Zeit hatte er es sogar geschafft, mit den Nachbarn gute Kontakte aufzubauen. Und, seine Weine verkauften sich prima.

Obwohl ich nicht zur Trauergemeinde gehörte, wurde ich eingeladen und stand unversehens inmitten der Trauergäste, mit einem Glas Prosecco in der Hand. Und so erfuhr ich immer mehr über Josef Bender und seine Familie.

Sohn Manuel ist Künstler geworden. Er malt ausdrucksvolle Acrylbilder, zu denen er manchmal auch passende Verse schreibt. Regelmäßig stellt er seine Bilder auch im väterlichen Weingut aus.

Tochter Elisabeth hat in einen großen Gutshof eingeheiratet und sechs Kinder bekommen. Sie betreut die fünf Pferde, führt die Reitschule und gemeinsam mit ihrer Schwiegermutter hat sie den großen Obst- und Gemüsegarten auf Bio umgestellt. Im eigenen Hofladen werden die selbst hergestellten Produkte zum Verkauf angeboten. Auch die Bauern aus der Umgebung können hier ihre Waren anbieten. Aktuell überlegt Elisabeth, die Vermarktung eventuell auf Versand zu erweitern. Sie interessiert sich schon seit längerem für das Internetmarketing. Ihre Schwester Viktoria wird sie dabei mit ihrer Erfahrung unterstützen. In dieser Familie gab und gibt es für jeden einzelnen genug Freiraum für die persönlichen Entwicklungen und Entfaltungen, trotzdem fühlen sie sich eng miteinander verbunden. Jeder kann auf den anderen zählen.

Ganze zwei Stunden schon war die Trauergemeinde vor der Aufbahrungshalle versammelt. Es war erstaunlich zu hören, wie viele Menschen Josef Bender mit

kleineren oder größeren Wohltaten unterstützt hatte. Es sollten noch einige Geschichten folgen.

Auch mit seinem stolzen Alter von 96 Jahren passte Josef Bender noch gut in die heutige, doch sehr schnelllebige und unsichere Zeit. Er hatte sich seine Neugierde bewahrt und interessierte sich für alle „neumodischen“ Errungenschaften, egal ob es sich um Internetmarketing oder um neue Methoden für den Weinbau handelte. Gemeinsam mit seiner Tochter Viktoria und den Mitarbeitern setzte er sich damit auseinander und es wurde alles sorgfältig geprüft. Ihre Entscheidungen hatten Kopf und Fuß.

Er wird uns fehlen, da waren sich alle einig. Sie waren voller Dankbarkeit, dass sie ihr Leben mit ihm teilen durften.

Erst einige Zeit später habe ich erfahren, dass die Familie nach den Abschiedsfeierlichkeiten entschieden hat, die Urne auf dem dafür vorgesehenen Platz beizusetzen, aber sie wollten einen Teil der Asche ihres wunderbaren Mannes und Vaters im Weinberg verstreuen. So war er auf ewig mit seinem Vermächtnis verbunden und damit sahen sie auch ihre Chance ihm wieder zu begegnen noch größer.

Freiheit und Verbundenheit waren hohe Werte in dieser Familie.

Dieses Begräbnis und diese Familie habe ich bis heute nicht vergessen. Seit Jahrzehnten beschäftige ich mich mit Mut-Forschung. Dieser Mann erfüllte offensichtlich alle Kriterien von Mut. Er hatte genau die Eigenschaften, die ihm halfen, den Krieg psychisch unbeschadet zu überstehen, ein vorbildlicher Familienvater und beruflich erfolgreich zu sein. Selbst im wohlverdienten Ruhestand war er noch voller Tatendrang.

Die neue Zeit mit ihren beiden Hauptströmungen Digitalisierung und der veränderten Demografie ängstigte ihn keineswegs. Gemeinsam mit der jungen Generation erkannte er die Chancen in den neuen Herausforderungen und nahm sie wahr.

Als Josef Bender geboren wurde, betrug die Lebenserwartung für Männer ungefähr sechzig Jahre. Mit seinen sechsundneunzig Jahren hat er sie weit übertroffen. Wahrscheinlich handelte dieser Mann sehr häufig mutig und blieb dadurch sehr lebendig.

Was kennzeichnet Mut und warum ist er gerade heute besonders wichtig?

Definieren wir den Begriff Mut so, dass er greifbarer wird. Dazu ist es hilfreich, das Wort Mut von rückwärts nach vorne zu lesen. Das ergibt: „tum“. Tum ist eine mittelhochdeutsche Silbe und sie bedeutet Würde. Damit dem Mut Würde innewohnt, grenzen wir ihn am besten ab von Über- und Unmut. Übermut mit seinen viel zu hohen Risiken wirkt sich schädlich aus. Ohne Not von einer zehn Meter hohen Brücke in ein unbekanntes Gewässer zu springen, wäre Übermut.

Doch wie kommt es zu Unmut, zum Wegschauen wo Handeln gefordert ist, zum Aufschieben wichtiger Aufgaben und Hilfestellung für Menschen, die diese dringend benötigen? Oft hemmen die Gefühle von eigener Unzulänglichkeit, Schwäche und Ärger gegenüber anderen die eigene Tatkraft. Dahinter verbirgt sich Angst. Angst vor dem eigenen Versagen und Angst, selber Schaden zu erleiden.

Kennen auch mutige Menschen solche Ängste? Selbstverständlich. Sie nehmen sie zur Kenntnis, wägen das Risiko ab und handeln in den meisten Fällen trotzdem. Sie lassen sich uneingeschränkt auf die jeweiligen Herausforderungen ein.

Mutiges Handeln erfordert den ganzen Menschen, Konzentration und Fokus sind gefragt.

X Mutiges Handeln lässt die Angst vergessen.

In diesem Buch werden Sie erkennen, warum die Einen in ihrer Angst stecken bleiben und die Anderen mutig durch sie hindurchschreiten und handeln.

So mancher möchte gerne öfter mutig handeln und fragt sich, wie er das denn bewerkstelligen könnte.

In mehreren Jahrzehnten Arbeit als Managementtrainerin, Coach und Unternehmerlotsin stellte ich fest, dass vor allem Neugierde, Achtsamkeit, Begegnungen auf Augenhöhe wichtige Elemente von Mut sind. Warum das so ist und wie Sie diese Teile für sich nützen können, verrate ich Ihnen Schritt für Schritt in diesem Buch. Das Lesen zahlt sich aus, weil Mut noch nie so unerlässlich war wie heute. Rasante Veränderungen durch die Digitalisierung mit ihren vielen Facetten und die demografischen Herausforderungen verlangen rasche Aktionen und Reaktionen. Integre Persönlichkeiten sind gefragt. Persönlichkeiten, die sich ihrer Einzigartigkeit bewusst sind und diese beherzt einsetzen zum Wohl aller.

Wann tritt der Mut ins Spiel des Lebens?

Mut ist nicht von Beginn unseres Lebens an notwendig. Kleine Kinder setzen sich einfach nur mit den Dingen auseinander, die sie interessieren. Sie tun das aus ihrer Unschuld heraus.

„Bei der Geburt besteht der Mensch vollständig aus unterbewusstem Geist“ erklären Hirnforscher wie Dr. Joe Dispenza. Babys und Kleinkinder leben und lernen aus ihren Erfahrungen. Säuglinge nehmen daher Informationen aus der Außenwelt

unbearbeitet und unreflektiert wahr. Ihr Gehirn schwingt hauptsächlich auf den niedrigsten Frequenzen. Wir sprechen hier von Deltawellen. Das Elektroenzephalogramm, auch EEG genannt, misst die Gehirnfrequenzen von Menschen. Demnach befinden sich Erwachsene nur noch im Tiefschlaf in der Delta-Phase.

Während der Deltaphase leben und lernen Babys aus Erfahrung. Schreien bringt meistens Nahrung und einen trockenen Popo, danach fühlt sich das Kleine wohl.

Im Alter von zwei bis fünf Jahren schwingt das Gehirn in Thetawellen. Die Kinder wirken sehr nach innen gerichtet und manchmal wie in Trance. Sie denken kaum kritisch und rational. In dieser Zeit glauben sie alles, was man ihnen sagt. Das bedeutet für Erwachsene eine ungeheure Verantwortung. Sätze wie „Deine Schwester ist gescheiter als du“, „Mädchen sollen schön und leise sein“, „Ein richtiger Junge weint nicht“, „Du kannst mir nicht helfen, weil du dabei so viel Mist machst, dass ich hinterher noch mehr Arbeit habe“ werden direkt ins Unterbewusste aufgenommen und natürlich geglaubt. Nur welcher Erwachsene weiß das schon so genau, wenn er seine eigenen oder andere Kinder erzieht?

Kinder, die in dieser Zeit oft „ausgebremst“ wurden, brauchen mehr Mut als andere um das zu tun, was sie interessiert.

Ab wann beginnt ein Verhalten tatsächlich mutig zu sein? Manche Menschen haben sich viel von dieser kindlichen Unschuld erhalten. Sie handeln, weil sie gar nicht anders können und wollen. Sie denken nicht darüber nach, ob sie mutig sind oder nicht. Andere sprechen ihnen dann oft mutiges Verhalten zu.

Ich stellte mir selbst die Frage: Wann war ich zum ersten Mal so richtig mutig? Darüber musste ich lange nachdenken. Natürlich sind mir schnell einige Szenen aus meiner Kindheit eingefallen. Doch nach einigem ehrlichen Reflektieren wurde mir klar: Mein Verhalten damals hatte nichts mit bewusstem Mut zu tun.

Erinnern Sie sich noch, wann Sie zum ersten Mal in Ihrem Leben mutig waren?

Wann ist ein Mensch zum ersten Mal mutig? Das ist sicher nicht bei jedem gleich. Wir wissen jetzt, dass Babys nicht mutig sind, sondern einfach nur ihren natürlichen Bedürfnissen nachgehen. Ein Kind, das das Aufstehen und Gehen bei anderen entdeckt hat, setzt alles dran, um das auch selbst bewerkstelligen zu können. Unzählige Male plumpst es dabei auf seinen weich gepolsterten Windelpopo. Angeblich einhundertachtundsechzig Mal. Das hat noch niemanden entmutigt. War ja auch gar nicht möglich, da Mut noch nicht im Spiel war. Es war eher der Entdeckerdrang und die Freude am Tun. Kein Kind hat in dieser Phase beschlossen: Mama und Papa sollen mich weiterhin tragen.

Als ich in die weite Klasse Volksschule, auch Grundschule genannt, ging, musste mein Vater die Weihnachtsfeiertage im Krankenhaus verbringen. Dort gab es für die diensthabenden Ärzten und Krankenschwestern und natürlich für die Patienten eine große Weihnachtsfeier. Nicht gehfähige Patienten wurden mit ihren Betten in die große Halle gebracht, damit auch sie an der Feier teilnehmen konnten. Auch die Angehörigen waren eingeladen.

Am anderen Ende der Halle war ein bis zur Decke reichender Christbaum aufgestellt. Er war mit unzähligen Kugeln in Gold und Silber, viel Lametta und Kerzen geschmückt. Richtig festlich war es.

Vor Beginn der Feier wollte eine Krankenschwester wissen, ob zufällig ein Kind anwesend ist, das ein Weihnachtsgedicht aufsagen möchte. Zwei Kinder haben sich schon gemeldet, das dritte hat leider wieder abgesagt, erklärte sie. Ich dachte nicht lange nach. Drei Gedichte konnte ich, selbst wenn ich die Letzte wäre, hätte ich noch eines parat. Als ich zum ersten Schritt ansetzte hielt Mutter mich am Ärmel fest und flüsterte: „Geh nicht, bleib da. Du könntest stecken bleiben“. Doch Papa nahm mich an der Hand, ging mit mir bis zum Rand des Mittelganges und schon war ich auf dem

Weg nach vorne. Ganz selbstverständlich sagte ich mein Weihnachtsgedicht auf. Ich empfand es nicht als etwas Besonderes, doch als ich den Applaus gehört habe, habe ich mir doch ganz leicht verlegen ins Haar gegriffen. Ein Fotograf hat im richtigen Augenblick auf den Auslöser gedrückt und hat so diesen Moment für mich festgehalten. Vielleicht war dieser Auftritt der Grundstein für meine Laufbahn als Rednerin.

Im Alter von fünf bis acht Jahren verändert das Gehirn die Schwingungen zu den sogenannten Alphawellen. Der analytische Verstand bildet sich langsam aus. Daher war es mir zu diesem Zeitpunkt bereits möglich das Geschehen rund um mich zu interpretieren und daraus meine Schlüsse zu ziehen. Was sollte mir schon passieren, wo ich doch drei Gedichte in petto hatte?

Wenn wir zur Welt kommen, brauchen wir also lange keinen Mut. Wir machen einfach, was uns wichtig ist und Freude bereitet. Das ändert sich erst, wenn andere uns mit ihren eigenen Ängsten konfrontieren. Gerade wir Mütter haben ja oft jede Menge solcher Ängste. Wir fürchten oft, unsere Kinder könnten übermütig werden und sich dabei Schaden zufügen. Doch Kinder sind von Natur aus klug.

Ich erinnere mich an den ersten Skikurs meines Sohnes. Er war damals gerade vier Jahre und ein paar Monate alt. Dem jungen Skilehrer vertraute ich sofort. Blond und blauäugig war er und hatte eine ganz besondere Ausstrahlung. Meine Helden waren bis dahin zwar alle schwarzhaarig mit dunkelbraunen Augen, aber Helmut konnte besonders herzlich lachen und bemühte sich sehr um die ihm anvertrauten Kinder. Außer Skilehrer war er noch Bergführer und engagierte sich bei der Bergrettung. Besser konnte Sohnmann es nicht treffen.

Doch eines Morgens mussten wir auf Helmut warten. Fritz stand schon auf seinen Schiern und rutschte immer näher in Richtung der nächstgelegenen Abfahrtspiste. Mir blieb fast das Herz stehen. Am liebsten hätte ich ihn sofort zurückgeholt, denn diese Abfahrtspiste war bestimmt noch nicht für ihn geeignet. Die war viel zu schwer für ihn.

Doch meine innere Stimme sagte mir: Vertrau ihm, er ist klug. Doch für mich waren es aufgeregte Millisekunden, wie er da stand vor diesem Abgrund. Er beugte sich vor, sah in die Tiefe und meinte dann seelenruhig zu sich selbst: „Bin ja net deppert“. Langsam schob er die Ski nach hinten. Wie war ich froh und erleichtert.

Kinder werden offensichtlich durch ihre eigene Natur vor Übermut geschützt. Zumindest in diesem Fall war das so. Den Mut habe in dieser Situation ich gebraucht.

Mir ratterten in Windeseile viele Gedanken durch den Kopf: Ich muss ihn zurückhalten. Wenn er da hinunterfährt, könnte er sich weiß der Himmel was alles brechen. Wenn ihm etwas passiert, bin ich schuld. Dagegen habe ich nach Kräften vorgesorgt. Ich war nahe genug bei ihm, um eine Abfahrt verhindern zu können.

Doch ich brauchte damals viel Mut, um meine eigenen negativen Gedanken zu zähmen und sie meinem Sohn nicht zu zeigen. Ich wollte ihn nicht mit meiner Angst konfrontieren. Trotz aller Vorsichtsmaßnahmen ratterte es in meinem Kopf: Wenn ihm etwas passiert, bin ich schuld. Das kann ich nie wieder gut machen. Alle anderen werden das wahrscheinlich genau so sehen. Ich glaubte trotzdem fest an den Instinkt meines Sohnes und an meine Fähigkeit, ihn im Notfall halten zu können. Unglaublich, wie viel in so kurzer Zeit im Kopf abläuft.

Unser Erwachsenen-Gehirn läuft viel zu oft auf viel zu hochtourigen Betawellen. Nieder- und mittelfrequente Betawellen lassen uns Sinneseindrücke verarbeiten und sinnvolle Zusammenhänge herstellen. Befinden wir uns allerdings im hochfrequenten Betabereich spüren wir Stress, das Gehirn schaltet auf Überlebensmodus. Denken und Analysieren ist nicht mehr angesagt. Im Ernstfall hilft das tatsächlich beim Überleben. Dauerstress schädigt allerdings den Körper und verursacht ernste Krankheiten.

Heldenmut gesucht

Ein dreizehnjähriges Mädchen stand vor einem großen Problem. Wie sollte sie es lösen? Sie machte es sich nicht leicht. Doch lassen wir dieses Mädchen selbst erzählen.

Es war die vierte Adventwoche. Ich saß am Küchentisch und dachte nach. Das heißt, nach außen hin machte ich mich über meine Hausaufgaben her und sah wahrscheinlich konzentriert aus. Und das war ich auch. Allerdings richtete sich meine Konzentration auf etwas völlig anderes als auf Mathematik, Englisch und Deutsch. Für meine Mutter reichte meine leicht gebeugte Haltung über ein Heft und die Bücher vollkommen aus um zu glauben, dass ich mit meinen Hausaufgaben beschäftigt bin. Doch meine Gedanken waren allerdings ganz wo anders. Das konnte sie zum Glück nicht sehen. Mein eigenartiges Gefühl in der Magengrube blieb ihr ebenfalls verborgen.

Was sollte ich nur tun? Schwere Gedanken quälten mich. Ich besuchte gerade die zweite Klasse der Mittelschule. So nannte man damals die heutige Allgemeinbildende Höhere Schule. Deutsch und Englisch waren meine Lieblingsfächer. Lernen mochte ich recht gerne.

Aber ich war ein ungeschicktes Kind. Turnen war gar nicht meines und Sport sowieso nicht. Davon war ich damals überzeugt, auch wenn ich hin und wieder ein leises Sehnen danach verspürte. Ich wohnte mit meinen Eltern im zweiten Wiener Gemeindebezirk in einer winzigen Wohnung im zweiten Stock. Mein Vater war Invalidenrentner und Mutter Hausfrau. Geld war nicht viel da, doch das wäre nicht weiter schlimm gewesen. Mein Hobby war Lesen und die äußerst kostengünstige Leihbibliothek befand sich in der Nähe und zu Fuß gut zu erreichen.

Nur mit der Bewegung war das so eine Sache. Meine Eltern waren beide Asthmatiker. Ausflüge blieben für mich Wunschträume, längere Spaziergänge in die nahe Hauptallee, in die Prateralleen, in den Augarten oder in andere Parkanlagen ebenso. Wenn meine Altersgenossen vor dem Haus spielten, wollte ich gerne mit dabei sein. Damals fuhren nur wenige Autos durch Wiens Gassen, deshalb war die Straße noch ein passabler Spielplatz. Das kann man sich heute gar nicht mehr vorstellen. Doch das Spielen auf der Gasse lehnten meine Eltern kategorisch ab. „Unser Kind ist kein Gasenkind. Du bleibst hier in der Wohnung. Du lernst fleißig, damit etwas aus dir wird.“ In der Volksschule, auch Grundschule genannt, konnte ich wenigstens noch gemeinsam mit den anderen Kindern aus unserem Haus zur Schule gehen. Damit hatte es in der Mittelschule ein Ende. Die anderen Kinder besuchten die Hauptschule, ich ging ins Gymnasium. Das war keine Selbstverständlichkeit. Ich hatte im Abschlusszeugnis der Volksschule lauter Einser, doch das zählte damals nicht. Mehrmals wurde meine Mutter gefragt, ob sie denn glaube, dass ich als Arbeiterkind überhaupt in der Lage sein werde eine Mittelschule zu schaffen. Die anderen Schülerinnen kamen durchwegs aus gut situierten und wohlhabenden Elternhäusern – die Väter waren Beamte, höhere Angestellte, Ingenieure oder gar Fabrikbesitzer, die Mütter blieben natürlich zu Hause. Trotzdem hatten sie eine Haushälterin.

Doch Mutter und mich konnte so schnell nichts abschrecken. Ich lernte gerne und wollte später studieren und meine Eltern förderten dieses Vorhaben so gut sie konnten.

So viel zu den häufig zitierten „bildungsfernen Schichten“.

Inzwischen war ich in der zweiten Klasse. Meine größte Hürde war der Sport. Im Turnen war ich ungeschickt und jetzt kamen auch noch die Schulsportkurse dazu, einen hatte ich schon hinter mir.

Fast alle Mädels meiner Klasse konnten Skifahren. Sie hatten bereits mehrere Skiurlaube mit ihren Eltern genossen. Ich nicht. Also landete ich, gemeinsam mit vier

anderen Kindern, in der Anfängergruppe. Die waren aber keine blutigen Anfängerinnen so wie ich, sie hatten da und dort schon probieren können. Diese Woche war der blanke Horror für mich.

Skilifte gab es damals in den 60er Jahren noch nicht und Pistenraupen schon gar nicht. Also mussten wir vormittags Hang treten. Das war zwar anstrengend, aber machbar. Nachmittags war Skifahren angesagt. Das bedeutete einmal den Hang hinunterfahren, dann im Treppenschritt wieder hinaufgehen und ein weiteres Mal fahren. Viele Fahrten sind da nicht zusammen gekommen und das bedeutete, dass ich in dieser knappen Zeit gerade mal den Pflugbogen so halbwegs erlernt habe. Umdrehen am Stand mit den langen Schiern an den Füßen war reine Glückssache. Insgesamt konnte ich am letzten Tag nur ein wenig mehr als am ersten.

Hin und wieder haben wir aus der Ferne die Gruppen der Fortgeschrittenen gesehen, wie sie ganz elegant über die steilen Hänge hinuntergeschwungen sind. Das hat so schön ausgesehen, wie gerne hätte ich das auch so hinbekommen.

Ein Jahr später folgte der nächste Skikurs. Meine Kolleginnen aus der Anfängergruppe aus dem Vorjahr haben mir voller Freude erzählt, dass sie inzwischen mit ihren Eltern das Skifahren so halbwegs gelernt hätten. Du lieber Himmel. Das war ja schön für sie, aber was würde aus mir werden? Wie belämmert und einsam werde ich dastehen, fürchtete ich mich schon, bevor es überhaupt losging.

Mein geselliges Leben war dürftig genug. Ich durfte keine Einladungen von anderen annehmen und auch selbst niemanden einladen. Da würde doch jeder unsere kleine Wohnung sehen, wie peinlich wäre das denn, sagte Mutter. Ich fühlte mich im Abseits. Nicht wirklich dazugehörig zu den anderen Mädchen. Und jetzt sollte ich mich wieder einmal als die Ungeschickteste präsentieren? Nein. Große Abscheu davor saß mir im Nacken. Diese Situation wollte ich nicht erleben.

Es musste etwas geschehen. Aber was? Darüber dachte ich immer wieder nach. So auch an diesem Tag. Schnupfen vor der Abreise geht gar nicht. Das ist zu banal und auch zu durchsichtig. Die anderen waren ja nicht blöd. Eine richtige Grippe hört sich besser an. Aber wo hernehmen und nicht stehlen? Außerdem: Wirklich spektakulär wäre Grippe auch nicht. Grippe – das kann ja jeder.

Ja aber hallo. Ein Krankenhausaufenthalt mit Operation, das wär schon was. In meinem Kopf ratterte es. Was könnte ich mir wegschneiden lassen? Was würde mir am wenigsten fehlen? Womit könnte ich trotzdem den meisten Eindruck schinden?

Na klar! Eine Blinddarmoperation musste her. So ein Vorfall beeindruckt fast jeden. Noch dazu, wenn alles plötzlich kommt. Stellte sich nur die Frage, wie krieg ich meinen Blinddarm so entzündet, dass er raus muss. Vier Wochen hatte ich noch Zeit. Damals gab es noch kein Internet. Informationen waren damals wesentlich mühsamer zu besorgen. Mutter hatte ein sogenanntes Doktor-Buch, doch das war natürlich weggesperrt, weil da Bilder von nackten Frauen und Männern drinnen waren und viele Krankheiten wurden penibel beschrieben. Also wartete ich, bis Mutter aus dem Haus musste.

Drei Tage später war es so weit. Schnell holte ich das kluge Buch aus dem hintersten Fach ganz unten im Kleiderkasten. Die Blinddarmentzündung war recht gut beschrieben – Bauchschmerzen im rechten Unterbauch, druckempfindlich, Bauchdecke wird hart beim Betasten, Ekel vor Fleisch, Müdigkeit. Na gut, das ließ sich üben. Am leichtesten fiel mir die Sache mit dem Fleisch. Das war mir nie wichtig, einmal die Woche ein kleines Stück genügte mir vollauf. Jetzt konnte ich langsam in kleinen Schritten kundtun, wie unangenehm mir der Fleischgeruch war und wie ungerne ich es im Mund hatte. Ich erntete erste besorgte Blicke. Manchmal griff ich mir auf den rechten Unterbauch. Nach einigen Tagen verzog ich leicht das Gesicht dabei. Abends im Bett übte ich die Bauchdecke anzuspinnen, wenn ich an die richtige Stelle griff. Vorsorglich aß ich zu Hause weniger.

Eine Woche später nahm mich Mutter zur Seite. Sie wollte wissen, was denn los sei mit mir. Besorgt griff sie an die Stelle, die ich ihr beschrieben hatte. Fast schon automatisch wurde die Bauchdecke hart und Mutter nachdenklich. Abends beriet sie sich mit Vater. Ob das wohl etwas mit dem Blinddarm zu tun haben könnte, überlegten sie. Es wird ja hoffentlich nicht etwas noch Schlimmeres sein, ängstigten sie sich. Ob sie mich so auf den Skikurs fahren lassen konnten? Das wollten sie mit einem Arzt abklären. Noch in derselben Woche hatten wir einen Termin. War ich aufgeregt. Ob der Doktor mich wohl auffliegen lassen würde? Meine Knie zitterten beim Hineingehen in die Praxis. Blass siehst du aus, begrüßte mich der Arzt. Wie gut, dass er nicht wusste, dass es sich dabei um meine Standardhautfarbe handelte. Woher hätte ich auch nur ein bisschen Farbe hernehmen sollen in der kleinen Wohnung im zweiten Stock? Dann kam das Abtasten. Ich reagierte wie eingeübt. Er drückte nochmals. Und nochmals. Ja, der Blinddarm ist entzündet, ziemlich stark sogar, erklärte er meiner Mutter. Somit war klar, dass ich keinesfalls auf Skikurs fahren durfte. „Armes Kind,“ tröstete er mich, „hast dich sicher schon gefreut darauf. Aber weißt du, das ist zu gefährlich. Der Blinddarm muss möglichst schnell raus. Das können wir nicht auf die Zeit nach dem Skikurs verschieben.“

Ich sah zu Boden. So konnte niemand sehen, wenn vielleicht doch Freude in meinen Augen aufblitzte. Meine Klassenkameradinnen bedauerten mich. Wie schön. Jetzt fühlte ich mich wirklich als eine von ihnen. Am Tag der Abfahrt meiner Klasse in den Skikurs fuhr ich ins Krankenhaus. Der Arzt hatte schnell für ein Bett gesorgt. Jetzt konnte mir eigentlich nichts mehr passieren. Es sei denn, der Chirurg würde meinen wahrscheinlich doch recht gesunden Blinddarm erkennen. Das wär eine schöne Blamage. Aber eigentlich müsste das doch auf das Konto des überweisenden Arztes gehen, tröstete ich mich noch beim langsamen Weggleiten in die Narkose.

Dann war ich wieder wach. Im Aufwachraum sah es recht nett aus. Neugierig schaute ich mich um. Bald wurde ich in einen großen Krankensaal gebracht. Weit und breit war kein Kind dabei. Lauter erwachsene Frauen. Meine Bettenachbarinnen lächelten mir zu. „Das hast du gut gemacht“, meinte die eine, „bald bist du wieder ganz gesund“;

tröstete mich die andere. Am Abend kam der Arzt zur Visite. „Na, du machst ja Sachen“, erklärte er mir. Ich zuckte zusammen. War ich jetzt durchschaut? „Du bist die einzige hier mit einer 10 cm langen Narbe. Normalerweise reichen vier Zentimeter. Aber deine Operation war schwierig. Gut, dass du rechtzeitig gekommen bist.“ Ich lächelte müde und erleichtert. So verwirrt war ich noch nie zuvor gewesen. Was ist da genau passiert, fragte ich mich immer wieder. Hab ich tatsächlich meinen Körper so manipulieren können? Jedenfalls hatte ich allen Mut zusammen genommen, um mir eine Blamage zu ersparen. Das ist mir gelungen. Niemand ist mir auf die Schliche gekommen.

Meine Klassenkameradinnen empfingen mich herzlich am ersten Schultag nach dem Skikurs und meinem Krankenhausaufenthalt. Wir hatten einander viel zu erzählen. Ich war weit mehr eine von ihnen als je zuvor.

Sie wundern sich vielleicht, warum ich so genau weiß, wie es diesem Mädchen ergangen ist. Ich kenne dieses Mädchen sehr gut, weil ich selbst dieses Mädchen war. Ich erinnere mich noch heute ganz genau daran. Mutig habe ich mich damals nicht gefühlt, mir war mein Handeln unheimlich. Ich habe das alles getan, um Scham zu vermeiden und für eine gute Position im Klassenverband.

Dieses Erlebnis habe ich jahrzehntelang verdrängt und meine Eltern haben niemals erfahren, was da abgelaufen ist. Wozu auch?

Heute, viele Jahrzehnte später, sehe ich die Sache in einem anderen Licht. Welcher Gefahr habe ich mich damals ausgesetzt? Welche Kosten verursachten diese Operation und der dazugehörige Krankenhausaufenthalt? Wie viel Arbeit anderer wurde investiert? Wie viel Kraft von Ärzten und Pflegern?

Dem gegenüber stand mein Gewinn an Image. War ich ein Sonderfall? Gibt es solche Vorkommnisse auch heute noch? Wenn ja, in welchen Altersklassen? Leider war ich

kein Sonderfall und bin es bis heute nicht. Die Angst des Menschen vor Blamage währt bis jetzt.

Heute, viele Jahrzehnte später weiß ich natürlich, dass es mir am meisten geholfen hätte, selbstbewusst dafür einzustehen, dass ich bis zu diesem Zeitpunkt keine Gelegenheit hatte Skifahren zu lernen und dass ich mich gerne bemühen wollte, es so weit als irgend möglich doch noch hinzubekommen. Meine Lehrer hätten schon einen Weg für mich gefunden. Vielleicht hätte mich so manche meiner Klassenkameradinnen sogar als mutig empfunden? Doch das Selbstbewusstsein der damals Dreizehnjährigen in ihrem spezifischen Umfeld war leider weit von einem solchen Vorgehen entfernt.

Einem Mädchen in den Sechzigerjahren wurden vor allem zwei Gesetze eingebläut: Gehorchen und Sparen. Sparen bewährt sich durchaus. Doch blindes Gehorchen behindert die Entwicklung der Persönlichkeit.

In dieser Situation wäre Gleichmut angesagt gewesen. Wer selbst zu seiner Situation steht und, ganz egal wie andere darüber denken oder reden, seinen eigenen Weg geht, entwickelt sich persönlich weiter und zieht durch selbstbewusste Ausstrahlung nur selten Angriffe auf sich.

Ich weiß, dass auch heute noch viele Menschen aus den unterschiedlichsten Gründen dazu tendieren, Blamagen zu vermeiden. Dafür riskieren sie auch ihre Gesundheit, oft sogar ihr Leben. Und das durchaus mit viel Einsatz und Mühe.

Was unternehmen Erwachsene nicht alles, um sich Blamagen zu ersparen, um gut dazustehen, um Eindruck zu erzeugen oder einfach nur um dazuzugehören und nicht weniger kompetent dazustehen als die anderen. So wie ich damals.

“

Ganz ehrlich:

Was haben Sie selbst schon alles in Gang gesetzt, um eine Blamage zu vermeiden?

”

”

Viele ältere Menschen sind davon überzeugt, dass sie noch nie zuvor so viel Mut gebraucht hätten wie in den vergangenen Jahren des 21. Jahrhunderts. Als Begründung nennen sie die immer höher werdende Geschwindigkeit, die vor allem durch die fortschreitende Digitalisierung immer weiter angetrieben wird. Viele vermissen ihre Sicherheit in allen Lebensbereichen. Beruflich ist für so manchen kein Stein auf dem anderen geblieben. Kollege Roboter ist auf vielen Gebieten nicht mehr wegzudenken. Er stellt viele menschliche Fähigkeiten in den Schatten. Das verursacht vielen Menschen höchst unangenehme Gefühle. Wie kann ich mich schützen vor den unbekanntem Gefahren durch diese Künstlichen Intelligenzen, fragen sie sich.

Meine ehrliche Antwort darauf: Gar nicht.

- Niemand kann Arbeitsplätze garantieren.
- Niemand kann das Gelingen von Beziehungen garantieren.
- Niemand kann jemandem anderen zusichern, ihn glücklich zu machen oder ihn zu versorgen.

Entsetzt? Sehr gut. Sie befinden sich mitten im Leben. Mut ist angesagt. Das macht aber nichts. Im Prinzip sind Menschen sowieso gerne Helden.

Wenn da nur nicht diese Angst wäre, die uns immer wieder einholt.

Angst soll vor Tollkühnheit bewahren und somit vor echten Gefahren schützen. Wer sich allerdings vor zu vielen Gefahren schützt, versäumt das Leben. Ein Schiff ist auch

am sichersten im Hafen, doch dafür wurde es nicht gebaut. Es soll hinaus auf die See. Neue Ufer kann nur erreichen, wer die alten verlässt.

Viele Menschen ängstigen sich oft und viel zu intensiv vor Gefahren, die nie eintreten werden. Der Mutige betrachtet Gefahren mit einigem Abstand, schätzt die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und die Höhe der Auswirkungen im Schadensfall mit kühlem Kopf ein und handelt dann. Natürlich geht er das Risiko ein, zu scheitern, sich zu blamieren, Umwege zu gehen. Und gerade dabei gewinnt er. Nicht nur Siege, sondern auch Erkenntnisse, die er ohne ein mutiges Vorgehen und Scheitern nie gewonnen hätte.

X Im Scheitern steckt der Keim für den nächsten Erfolg.

Angst vor Ungewissheit kann ihre Besitzer ruckartig **ausbremsen** oder zum Antriebsfaktor für Mut werden. Es ist schon so mancher mutig geworden, um Unheil für sich und die Seinen zu vermeiden.

Woher nehmen Menschen die notwendige Kraft für mutiges Verhalten trotz Angst?

Machen wir uns doch bewusst: Leben ist lebensgefährlich. Also was soll's? Lebendig kommen wir aus dieser Nummer sowieso nicht heraus. Das ist die einzige Sicherheit, die wir haben. Warum also nicht jeden Tag unseres Lebens voll auskosten? Mutige blamieren sich mehrmals täglich. Sie scheitern häufig. Aber letzten Endes gewinnen sie wesentlich mehr Erfolge als alle jene, die fast nie etwas riskiert haben. Forschungsarbeit mit Sterbenden hat ergeben: Am Ende des Lebens bereuen Menschen nicht ihre Fehler, sondern all das, was sie so gerne riskiert hätten und doch nicht gewagt haben. Wollen Sie da dazugehören? Ich nicht.

Mut besteht aus mehreren Komponenten

Immer mehr Menschen sehen keinen Sinn in ihrer Arbeit und fühlen sich nicht anerkannt. Daher nehmen derzeit Burnout und psychische Krankheiten zu.

Negative Gedanken torpedieren unseren Mut. Sie gehen vielen Menschen immer und immer wieder durch den Kopf. Von außen stürzt mit hohem Tempo die rasant wachsende Digitalisierung auf die einzelnen ein und drinnen in Kopf und Herz machen sich Sorgen breit: Bin ich diesen Anforderungen gewachsen? Kann ich das alles bewältigen? Was kommt noch auf mich zu? Werde ich meine Arbeit behalten? Was mache ich, wenn ich meinen Job verliere?

Ich suchte nach Spielregeln, die es den Menschen erleichtern, sich durch dieses Dickicht von Ereignissen und Kopfungeheuern einen sicheren Weg zu mutigem Sein und Handeln zu bahnen.

Meine dreieinhalb Jahrzehnte Arbeit in Wirtschaft und Forschung geben mir eine gute Basis dafür. Fast dreihundert Gespräche mit erfolgreichen Menschen aus allen Branchen und meine Arbeit in den unterschiedlichsten Unternehmen und Organisationen schafften immer mehr Klarheit.

Nach und nach tauchten sie auf, die Spielregeln für Mensch und Wirtschaft heute. Ich prüfte sie und verwarf sie wieder. Testete sie in der Praxis, besprach mich mit Experten. Dampfte Gedankenkonstrukte und Erfahrungen auf ihre Kernbotschaften ein. Formulierte sie immer wieder neu. Hier sind sie. In diesem Buch stelle ich Ihnen die Grundlagen dafür vor.

- Seien Sie neugierig, das Leben hat so viel zu bieten.
- Stärken Sie sich mit Achtsamkeit – so behalten Sie Ruhe und Überblick.
- Begegnen Sie anderen auf Augenhöhe – ganz besonders dann, wenn Sie Menschen führen.

Neugierde, Achtsamkeit und Begegnung auf Augenhöhe sind die Komponenten von Mut. Wer auch nur eine davon anwendet, erlebt bereits Überraschungen und bekommt den Mut leichter wieder zu fassen, sollte dieser einmal verloren gehen. Das ist wichtig in dieser Zeit der kontinuierlichen Veränderungen durch Digitalisierung und Demografie.

X Mutlose gehen durch ein Tal der Angst, Mutige entdecken Vielfalt und Chancen wie nie zuvor.

Es braucht heute mehr denn je ganze Menschen. Es reicht beispielsweise nicht mehr, einfach nur eine Führungsposition zu erlangen. Es sind integrale Persönlichkeiten gefragt, die sich ihrer Einzigartigkeit bewusst sind und diese beständig weiter entwickeln. Zum eigenen Wohl und zum Wohl derer, die ihnen anvertraut sind. Führen bedeutet schließlich in allererster Linie zu dienen, den Menschen, dem Unternehmen, der Region, dem Planeten.

Wenden wir uns nun der Neugierde zu.

2. Kapitel

Neugierde ist ein hilfreicher Ausgangspunkt für Mut

Bevor wir uns der Neugierde ausführlicher widmen, möchte ich diesen Begriff deutlich abgrenzen. Abgrenzen von Sensationslust, wie dem neugierigen Gaffen bei Unfällen. Damit wird leider oft rechtzeitige Hilfe durch Kundige erschwert. Auch Schnüffelei und Indiskretion sind hier nicht gemeint.

Neugierde ist eine Emotion. Mehrere Hirnforscher wie beispielsweise Dr. Gerald Hüther und Joe Dispenza erklären uns, was im Gehirn vorgeht, wenn wir uns dafür entscheiden, einer Sache Aufmerksamkeit zu schenken. Das Gehirn testet blitzschnell: Ist das neu? Ist das interessant? Ist das wichtig? Hat es Bedeutung für mich? Erscheint mir dieses Angebot glaubwürdig? Welcher Sinn steckt dahinter?

Vom Ergebnis dieser Beurteilung hängt es ab, ob wir neugierig werden. Wir bewerten also nicht ein Ereignis als solches, sondern die Bedeutung, welche dieses Ereignis für uns hat.

X Am interessantesten empfinden Menschen etwas Neues, von dem sie glauben, es verstehen zu können.

Beschäftigung mit solchen Inhalten empfinden viele als lohnend. Völlig zu Recht. Wer sich neugierig mit neuen Inhalten beschäftigt, erlebt, wie durch Dopamin-Ausschüttung

im Gehirn Glücksgefühle erzeugt werden. Lernen wird also belohnt. Neugierde treibt demgemäß den Forschergeist an.

X Manche sagen, Neugierde im Hirn ist fast so gut wie Sex.

Albert Einstein meinte: „Ich habe keine speziellen Talente, ich bin nur leidenschaftlich neugierig.“

Was löst das Wort Neugierde bei ihnen aus? Worauf sind Sie neugierig? Auf neue Erfindungen, auf bestimmte Menschen, auf neue Gegenden oder etwas ganz anderes?

Ich selbst bin ein sehr neugieriger Mensch. Es gibt so viel zu entdecken. Und es kommt immer noch etwas Neues dazu. In diesem Kapitel geht es darum, sich Neuem neugierig zuzuwenden. Offen und ohne Vorurteile.

Besonders bedeutsam ist es, sich selbst immer wieder neugierig zu betrachten und zu reflektieren. Es sind wahre Schätze im Inneren eines jeden von uns vorhanden, die es zu heben gilt. Umso leichter gelingt es uns dann, uns anderen zuzuwenden. Die Beispiele in diesem Kapitel widmen sich ausführlich der achtsamen Selbstreflexion und dem sich einlassen auf andere Menschen und auf herausfordernde Situationen.

Manchmal überrascht uns die Neugierde

Sie hat mich einmal geradezu überfallen. Während ich ihr nachgab, verstand ich noch nicht, wozu das alles gut sein sollte.

Man braucht nicht nur für große Vorhaben Mut. Haben Sie auch manchmal Hemmungen Wünsche umzusetzen, die Außenstehenden wahrscheinlich ziemlich unspektakulär

erscheinen? In manchem Fall brauchte ich sogar triftige Gründe mir selbst gegenüber, um mir selbst die Erlaubnis zu erteilen wie im folgenden Beispiel.

Macht das Sinn?

Ich hatte gerade zwei harte und anstrengende Jahre hinter mir. Jetzt brauchte ich dringend Zeit für mich. Es musste nicht viel sein. Aber echte Qualitätszeit für mich alleine. Einmal stieg ich auf dem Heimweg zwei Straßenbahnstationen früher aus. Beim Gehen kommen bei mir auch die Gedanken in Bewegung. Gemütlich schlenderte ich dahin und hielt plötzlich vor der Auslage eines kleinen, vollkommen vollgestopften Papier- und Schreibwarenladens an. Spielwaren gab es auch noch. Mir war nach Spielen. Aber was? Und wie? Da sah ich ein schmales Heft: Kreatives Malen und Gestalten. Das hat mich total in seinen Bann gezogen. Nur kurz blitzten Gedanken auf wie „Schmiere da nicht herum, nutze die Zeit besser zum Lernen“. Ein immer wieder gehörter Satz aus der Kinderzeit. Oder von der Zeichenlehrerin „diese Knie auf deinem Bild sehen ja aus wie die von einem Elefanten“. Dabei hatte ich mich so bemüht. Ich hatte mein Bestes gegeben. Na ja, ich war ja auch froh, dass meine Knie nicht so aussahen wie die auf meiner Zeichnung, aber etwas mehr Feingefühl wäre meiner Meinung nach angebracht gewesen.

Zum Glück wusste ich jetzt als Psychologin, dass sich kreative Phasen positiv auf die Arbeit auswirken. Das ist keine Zeitverschwendung, erklärte ich mir mit vollster Überzeugung. Dann war ich auch schon drinnen in dem kleinen überladenen Geschäft und sah mir dieses Heft genauer an. Die unterschiedlichsten Techniken animierten zum Ausprobieren und Gestalten. Eine dieser Techniken erinnerte mich an den Rohrschachttest aus dem Psychologiestudium. Jetzt konnte ich sogar bunt klecksen und selbst bestimmen was da an Aussagen drinnen steckt, ohne nachfolgende doktorale Deutung. Oder mein Werk einfach nur anschauen und mich daran erfreuen. Dieses Heft musste mit. Unterschiedlichstes Zeichenpapier ebenso. Zum Glück hatte der

freundliche alte Herr auch noch eine Glasplatte in passender Größe. Damit wollte ich Abdrucke herstellen und sie dann ausgestalten. Verspielte Neugierde wuchs in mir. Wie schön. Die Lust zum unbekümmerten Malen hatte mich überfraut.

Den märchenhaften Laden besuchte ich noch öfter. Ich fühlte mich dabei fast jedes Mal an Michael Endes „Unendliche Geschichte“ erinnert. Seither bereitet es mir wieder Spaß, zu malen und zu gestalten. Seit diesem wunderbaren, leicht trüben Nachmittag im Jahr 1995.

Neugierde erweitert den Blick auf viele Möglichkeiten, die man entweder noch nicht kennt oder die man sich hat ausreden lassen. Wie wohltuend, wenn sich der Blick wieder weitet.

Auch Margit Macchia hatte einen Traum und sah völlig unerwartet ihre Chance, ihn zu realisieren. Die Neugierde brachte auch ihren Mut auf volle Touren. So konnte sie ihn sich eines Tages erfüllen.

Lassen wir sie einfach selbst zu Wort kommen:

One-Way-Ticket nach Amerika

Es war an einem Sonntag im Juni 1977. Ich war gerade 19 Jahre alt und befand mich im Flugzeug auf dem Weg über Kanada nach Amerika.

Noch heute erinnere ich mich daran, wie voll das Flugzeug war. Fest im Sitz angeschnallt sah ich zum Fenster hinaus und wartete auf mein Abendessen. Ich hatte kaum Gepäck dabei. Das einzige Kleid, das ich mitbrachte, trug ich auf meiner Haut. Im Koffer befanden sich zwei Unterhosen, zwei Bücher und ein

Tennisschläger. Aus den Filmen, die ich gesehen und aus den Büchern, die ich gelesen hatte wusste ich, dass alle erfolgreichen Menschen in Kalifornien Tennis spielten.

Ach ja, da waren auch noch hundert Schilling (die damalige Währung in Österreich – heute ungefähr sieben Euro). Mein Papa hatte sie mir beim Abschied fürsorglich in die Tasche gesteckt, damit ich nicht hungern müsse auf dem Weg nach Amerika.

Am wichtigsten aber war für mich die Telefonnummer von Iris aus Kalifornien. Sie hatte mir diese mitsamt ihrer Adresse bei unserer letzten Begegnung in Wien auf eine Serviette geschrieben. Fünfunddreißig Cent für ein Telefonat hatte sie auch dazu gelegt, damit ich ihre Familie in Kalifornien anrufen kann, falls ich Hilfe brauchte. Wie sehr ich diese Hilfe brauchen würde, sollte mir bald bewusst werden. Da gab es allerdings noch ein größeres Problem. Mein Schulenglisch war dermaßen unzureichend, dass es für ein Telefongespräch mit Sicherheit nicht gereicht hätte.

Jetzt flog ich also hoch über den Wolken. Körperlich mit dem Flieger und geistig noch viel höher. Viel war passiert in den letzten Tagen, ich ließ alles nochmals Revue passieren.

Am Donnerstag vor meiner Abreise, das war vor vier Tagen, schloss ich um ein Uhr früh meine Abrechnung im Hotel Hilton Café in Wien ab. Bevor ich den Heimweg antrat, wollte ich mich noch von meinem Freund, der in der Lounge arbeitete, verabschieden. Gerne wäre auch er schon nach Hause gegangen. Doch sein letzter Gast, Joe Williams, saß ziemlich betrunken am Klavier, ein neues Glas Whiskey in seiner Hand. Das könnte noch länger dauern, befürchtete mein Freund. Ich wollte helfen. Ich begann ein Gespräch mit Joe und habe dabei erfahren, dass er mit seiner Frau Iris auf Geschäftsreise in Wien war. Iris

schief bereits und er hatte den Zimmerschlüssel verloren und wollte sie nicht wecken. Deshalb saß er hier am Klavier.

Er und seine Frau wohnten in einem großen Haus in Los Angeles mit Swimmingpool im Garten und mit Pferden im Stall. Ihre Tochter war im selben Alter wie ich. Vor meinen Augen entstand der amerikanische Traum – genauso habe ich mir ein Leben in Amerika immer vorgestellt.

Doch in diesem Moment zählte nur eines: Mein Freund brauchte dringend seinen Schlaf und ich wollte ihm dazu verhelfen. Obwohl ich selbst schon todmüde war, brachte ich Joe im Lauf der nächsten Stunde bis vor sein Hotelzimmer, seinen Arm hatte er über meine Schulter gelegt. Natürlich musste ich seine Frau wecken, um ihr ihren Mann übergeben zu können. Als Dank dafür lud mich diese wunderbare Frau ein, sie beide in ein paar Stunden zum Mittagessen zu begleiten. War es wirklich so schön für sie, diesen betrunkenen Mann „zugestellt“ zu bekommen? Als junges Mädchen konnte ich mir das nicht so recht vorstellen. Aber warum sonst hätte sie mich so freundlich zum Essen eingeladen? Ob sie es wirklich ernst gemeinte hat, fragte ich mich. Um zwei Uhr morgens sagt man vielleicht allzu schnell irgendetwas.

Als ich mit der Straßenbahn auf dem Nachhauseweg war, tauchten vor meinen geistigen Auge Erinnerungen aus meiner Schulzeit auf. Nochmals erlebte ich quasi mit, wie uns unsere Englischlehrerin Bilder von ihrem Urlaub in Kalifornien zeigte und von ihren Erlebnissen dort erzählte. Schon damals war es mir schwer ums Herz geworden. Musste das Leben dort schön sein. Ich malte es mir in den buntesten Farben aus. Meine Seele sehnte sich nach solch einem Leben.

Mein eigenes Leben im niederösterreichischen Sollenau erschien mir dagegen klein und unbedeutend. In diesem kleinen Dorf begegnete ich immer denselben

Menschen. Der Gedanke, dass ich wie meine Mutter Österreich vielleicht nie verlassen würde, war einfach unerträglich. Natürlich liebte ich meine Heimat, doch mein Herz sehnte sich schon früh nach einem Leben mit großen Möglichkeiten. Ich fühlte mich als Außenseiterin in diesem kleinen Dorf mit seinen dreizehnhundert Einwohnern. Eine Stadt wie Los Angeles mit sechs Millionen Einwohnern hingegen faszinierte mich. Ich war schon damals ein emanzipiertes Mädchen, ohne zu wissen was das genau ist. Ich wollte Gleichberechtigung, mehr Freiheit und vor allem sehnte ich mich nach Hollywood, nach den Filmstars und den Legenden des amerikanischen Traumes. Auch ich wollte ein abenteuerliches Leben führen, auf einer Bühne stehen, wo ich Menschen berühren und inspirieren konnte. Ich trug die Sehnsucht in mir, in der Fremde eine neue Heimat zu finden.

Die paar Stunden bis Mittag verflogen schnell. Sollte ich die Einladung zum Mittagessen wirklich annehmen oder sollte ich das Ganze einfach vergessen? Zuerst war ich noch hin und hergerissen, doch dann entschloss ich mich, die Chance zu ergreifen. Ich wollte mehr über diese interessanten Menschen und das Land meiner Träume erfahren, Übung in englischer Sprache inklusive. Ein paar Stunden meinen amerikanischen Traum mit diesen Menschen aufleben zu lassen, reizte mich immer mehr.

Bald stand ich zum zweiten Mal vor der Tür des Hotelzimmers von Iris und Joe. Mein Herz klopfte so laut, dass ich mir sicher war, dass das jeder im Hotel hören konnte. Ich sagte mir selbst: „Mut, Margit, Mut“. Ich klopfte und Iris öffnete mit einem Lächeln auf dem Gesicht die Tür und sagte: “Hello, it is nice to meet you again“. Iris war in ihrem vierzigsten Lebensjahr, hatte ein sehr hübsches Gesicht und war elegant angezogen. Ihre amerikanische Art und Weise beeindruckte mich sehr.

Wir verbrachten den ganzen Tag miteinander und besuchten viele schöne Plätze in Wien. Eine wunderbare menschliche Verbindung entstand.

Als wir uns verabschiedeten, sagte Iris auf Englisch: „Wenn du einmal nach Los Angeles kommst, besuche uns bitte. Wir würden uns sehr freuen. Hier sind unsere Adresse und unsere Telefonnummer. Wenn es für dich möglich ist, dann schau morgen nochmals vorbei. Wir fliegen am Abend nach Hause.“

Ich hatte jedoch verstanden: „Wenn du willst, kannst du mit uns nach Los Angeles kommen. Sei morgen in der Früh da, wir fliegen am Abend nach Hause.“

Die Entscheidung, ob ich in Sollenau bleiben sollte oder in die USA reisen, war klar wie ein Kristall für mich. Ich hatte zwar kein Geld und mein Englisch war mehr als ausbaufähig. Von der Familie wusste ich nicht mehr als das, was sie mir erzählt hatten. Ich empfand viel Sympathie für diese beiden Menschen. Keinen einzigen Gedanken verschwendete ich daran, was mir alles zustoßen könnte auf diesem fremden Kontinent. Also kündigte ich meinen Job und übergab meine Wohnung mitsamt Büchern und Kleidung meiner Schwester. Die Zeit mich von meinen Freunden zu verabschieden war zu knapp. Ich war startklar.

An Formalitäten wie Visa oder Flugticket hatte ich nicht gedacht. Iris und Joe waren mehr als nur überrascht, aber in ihrer Großzügigkeit wollten sie mich nicht enttäuschen. Vielleicht war hier auch Gottes Hand als ein “meant to be” im Spiel. Sie begleiteten mich zum amerikanischen Konsulat. Doch dort lehnte man mein Visagesuch kurzerhand ab. Der Konsul ahnte, dass ich plante, einzuwandern. Er wollte sich keine Schwierigkeiten einhandeln. Mein Herz fühlte sich an, als würde es in tausend Stücke zerbrechen. Vielleicht erkannte er das. Er ließ uns wissen, dass das Konsulat in Kanada großzügiger wäre.

Und so nahm ein Wunder seinen Lauf. Iris und Joe flogen noch diesen Abend zurück nach New York, aber vorher hatten sie mir noch ein One-Way-Ticket nach Toronto gekauft. In Toronto wollten sie mich dann abholen, wenn ich

es immer noch wollte, mir zu einem Visum nach Amerika verhelfen und mich auch gleich dorthin mitnehmen. Konnte ich Ihnen vertrauen?

Mit dem Flugticket in der Hand übernachtete ich bei meiner Schwester in Wien. Natürlich habe ich die ganze Nacht kein Auge zugemacht. Viele Gedanken schossen mir durch den Kopf: „Welchen Schmerz werde ich meiner Mutter bereiten? Was passiert mit mir, wenn Iris und Joe mich nicht abholen? Was sollte ich tun, wenn das Visum auch dort abgelehnt würde? Welches Risiko gehe ich da ein?“

Endlich hatte ich die Möglichkeit mir meinen Herzenswunsch zu erfüllen. Trotzdem spürte ich die Angst in meinen Knochen. Die Angst vor dem Unbekannten. Doch meine Neugierde war viel größer als meine Angst.

Nun war es so weit. Die Stewardess brachte mir das Frühstück. Bald würden wir in Toronto landen. Ich spürte Frieden in mir und das Gefühl, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Bald darauf saß ich vor dem Zollinspektor und beantwortete seine Fragen. Schnell war ihm klar, dass ich weder Visum noch Geld besaß. Die Telefonnummer von Iris und Joe war meine Rettung. Bis die beiden eintrafen, musste ich noch eine Nacht im Gefängnis der Einreisebehörde verbringen. Der Raum hatte ein Bett, ein Fenster mit Eisenstangen und eine Tür ohne Schloss. Ein wenig ängstlich bin ich in dieser Nacht eingeschlafen.

Iris und Joe holten mich tatsächlich am nächsten Tag ab. In kürzester Zeit hatte ich ein Visum in meiner Hand und war mit ihnen unterwegs zur amerikanischen Grenze. Noch heute erinnere ich mich an mein Gefühl beim Betreten des amerikanischen Bodens. Ich wusste, ab jetzt würde sich mein Leben dramatisch verändern. Ich brauchte allerdings noch viel Mut dazu, dieses fremde Land zu meiner neuen Heimat zu machen.

Was soll ich sagen? In den letzten vierzig Jahren habe ich es geschafft, meinen amerikanischen Traum zu verwirklichen. Natürlich erwarteten mich auch in der neuen Heimat viele Herausforderungen. Das ist der Lauf des Lebens, für jeden Menschen überall auf der Welt.

Ich habe meine Entscheidung in die USA auszuwandern nie bereut. Mein erstes Heimatland Österreich liegt mir nach wie vor am Herzen. Jedes Jahr fahre ich gerne dorthin zurück. In meinem zweiten Heimatland Amerika durfte ich eine Familie gründen, meine drei Kinder aufziehen, mich weiterbilden und ein Business als Coach und Speakerin aufbauen. Ich erhielt und nutzte die Möglichkeit meine eigenen Kinderfantasien zu erfüllen und meinen amerikanischen Traum zu leben.

Eine mutige Frau, diese Margit Macchia. Hut ab.

Ich beobachte gerne und neugierig, wie andere Menschen sich verhalten. Den Mut anderer, sich auf etwas Neues einzulassen, wecke ich am liebsten mit Neugierde auf das Unbekannte und mögliche freudige Überraschungen und Gewinnchancen.

Meine größte Herausforderung dabei ist es, geduldig zu bleiben und nicht zu früh in das Handeln anderer einzugreifen. Immer wieder muss ich dabei meine gesamte Geduld zusammennehmen, um anderen die Zeit zuzugestehen die sie benötigen, bevor sie neue Anforderungen in Angriff nehmen. Jeder Mensch benötigt seine eigene Zeitspanne, um sich mutig von etwas Altgewohntem zu verabschieden und Neues auszuprobieren.

Dazu ein Beispiel aus meiner Zeit als Trainerin.

Wie ich bei einem Sunny-Boy Lust auf intensive Arbeit weckte

Meine allerersten Trainings gab ich zum Thema Verkauf. Schon seit Kindertagen hatte ich eine enge Beziehung zum Verkaufen. Grund dafür war mein Onkel, ein Vollblutverkäufer. Er war freier Handelsvertreter.

„Nur im Verkauf kann man richtig viel Geld verdienen“, war er überzeugt und er verdiente wirklich sehr viel mehr als alle anderen im Freundes-, Bekannten- und Verwandtenkreis. Ich nützte die Ferienzeit, um ihn auf seinen Verkaufstouren zu begleiten, wann immer er es zuließ.

Bis zu sechs große, prall gefüllte Koffer umfasste seine Strickwarenkollektion. Ich konnte mich kaum satt sehen an den schönen Kleidern, Pullovern und Mänteln, die er in ausgesucht edlen Modegeschäften vorstellte. Diese schweren Behälter musste er in die Geschäfte schleppen, weil es damals noch keine Koffer mit Rädern gab. Gespannt beobachtete ich, wie geschickt er verkaufen konnte. Zuerst plauderte und schäkerte er mit den Damen. Es war unglaublich, wie charmant er sich dabei verhielt. Viele von ihnen vertrauten ihm so manches Geheimnis ihres Lebens an und darüber hinaus plauderten sie noch einiges über den Geschäftsgang aus. Er öffnete einen Koffer nach dem anderen und präsentierte seine Kollektion. Die Ware sah top aus und auch die Einkäuferinnen waren jedes Mal beeindruckt. Sie sprachen mit meinem Onkel über die typische Kundschaft und was diese wohl bevorzugen würden. Fast immer verließ mein Onkel so ein Geschäft mit einem ansehnlichen Auftrag. Und ich hatte jedes Mal wieder ein paar Geheimnisse des Verkaufens gelernt.

Im Geheimen freute ich mich schon auf das Ende der Saison, weil ich mir da immer ein Kleidungsstück aussuchen durfte. Manchmal gab es auch zwei.

Wen wundert es da, dass ich bei diesem Naheverhältnis zum Verkaufen bereits während meines Psychologiestudiums erste Verkaufstrainings gab. Nach dem Studium und einigen Zusatzausbildungen bekam ich von einem international tätigen Konzern meinen ersten großen und vor allem anspruchsvollen Auftrag – drei mal drei Tage Verkaufstraining für Außendienstmitarbeiter, die über die ganze Welt verstreut für den Konzern tätig waren. Aus drei Kontinenten reisten die 16 Herren an.

Mein leichtes aufgeregt sein und ein gewisses Kribbeln im Bauch beflügelten mich. Die Teilnehmer kamen tatsächlich nur wegen mir aus Amerika, Afrika, Kanada und einigen europäischen Ländern angereist. Sie waren für Auftragsvolumina verantwortlich, deren Höhe mich schwer beeindruckte.

Ich war top vorbereitet, denn ich war mir sicher, dass sie einige Tests für mich auf Lager haben würden. Der erste Tag verlief wie im Bilderbuch. Sie hatten nur eine kleine Anfrage: Was verkaufen Sie selbst? Das war einfach. Ich habe beispielsweise ihrem Chef dieses Training verkauft, antwortete ich ganz entspannt. Sie waren beeindruckt, weil sie ihn als harten, aber fairen Verhandlungspartner kannten.

Nach dem gemeinsamen Abendessen war gemütliches Zusammensein geplant. Einer der Herren spielte ausgezeichnet Klavier, für Barmusik war also gesorgt. Gegen 22 Uhr lud dann einer der Teilnehmer die gesamte Runde auf ein Glas Wodka ein. Noch bevor mein Glas leer war, wurde bereits die nächste Runde für alle bestellt. Ich sah die Herren freundlich an und erklärte ihnen, dass das mein letztes Glas für diesen Abend sei und ich bat, bei einer etwaigen nächsten Runde für mich nichts mehr mit zu bestellen. Es kam wie es kommen musste, die dritte Runde Wodka wurde bestellt, auch für mich. Jetzt brauchte ich meinen ganzen Mut. Meine Herren erklärte ich mit klarer Stimme, ich bleibe bei meiner Ankündigung, dieses Glas trinke ich nicht mehr. Entgeistert sahen sie mich an. Das können sie doch nicht machen, waren sie sich einig. Doch, das kann ich, widersprach ich. Natürlich wollten sie den Grund dafür wissen und ich gab zurück: Ich habe nur eine Leber und ich möchte nicht, dass sie durch solche

Anforderungen wächst. Wenn ich bei jedem Seminar so viel trinken würde, verkürze ich damit meine Lebenszeit und das würde ihnen nichts nützen, aber mir sehr schaden. Ich lächelte und eine nachdenkliche Stille kehrte ein.

Was glauben sie, was und wie viel wir bei unseren Verkaufsabenden trinken müssen? Am schlimmsten ist es in Russland, führten sie weiter aus. Gut, dass wir jetzt nicht in Russland sind, erwiderte ich lächelnd. Für diese Antwort musste ich schon wieder mutig und tapfer sein. Was machen Sie denn, wenn ihnen das Trinken doch einmal zu viel wird, fragte ich weiter. Bei mir mischten sich nun Anteilnahme und Neugierde. Mit breitem Grinsen zeigten sie mir einige ihrer Tricks. Das Auskippen im Blumentopf war der gängigste, doch es gab noch weitere heiße Tipps. Eine vierte Runde wurde noch bestellt, aber nicht mehr für mich.

Die Trainingseinheiten an den restlichen beiden Tagen verliefen sehr harmonisch.

Ganz besonders ist mir ein noch sehr junger Außendienstmitarbeiter aufgefallen. Er verließ sich meist auf seinen Charme, allein mit seiner Intuition erzielte er in allen Übungen durchschnittliche Ergebnisse. Er machte sich allerdings nicht die Mühe, sich korrekt vorzubereiten. Mal war der Gesprächsleitfaden unvollständig, dann wiederum konnte er produktspezifische Nachfragen nicht ausreichend beantworten. Doch ich war mir sicher: Der ist ein High-Potential, ein ungeschliffener Rohdiamant. Ich wollte ihn schleifen, doch das war keine leichte Aufgabe.

Beim zweiten Trainingslehrgang hatte sich bei ihm bereits einiges verbessert, aber fertig geschliffen war er meiner Meinung nach noch lange nicht. Meine Feedbacks waren mutig, fordernd und wie ich hoffte, auch fördernd. In einer Pause gestand er mir: Ich weiß genau, dass ich mit größerer Anstrengung und besserer Vorbereitung um einiges mehr erreichen könnte. Aber warum soll ich mich eigentlich so abmühen, meinte er abschließend mit seinem gewinnenden Charmeur lächeln. Wär das nicht fast schon kitschig?

Ich muss ihn unsagbar traurig angesehen haben, zumindest fühlte ich mich so.

Vor dem Start des dritten Trainingslehrganges nahm ich mir fest vor, dieses Mal nicht so intensiv auf ihn einzugehen. Wenn er nicht will, dann eben nicht. Doch wer kam zu meiner Überraschung als Erster in den Trainingsraum? Genau: Er. Ich hatte noch nicht einmal meine Vorbereitungen abgeschlossen, begrüßte er mich schon mit seinem schelmischen Lächeln, aber da war auch noch ein mir bisher unbekannter Ernst in seinen Augen.

„Haben Sie kurz Zeit?“, bat er mich. Die nahm ich mir gerne, und er erzählte mir, dass er sich seit dem letzten Training sehr intensiv auf seine Kundengespräche vorbereitet. Er war also tatsächlich neugierig geworden, was alles in ihm steckt und was er damit noch anfangen konnte. Jedenfalls haben sich seine Abschlüsse in den letzten drei Monaten verdoppelt, die Auftragsvolumina waren stetig angewachsen. Außerdem bemerkte er, dass ihn die Einkäufer jetzt so richtig für voll nahmen.

Ernster war er geworden, seinen Charme hatte er dennoch nicht verloren, er setzte ihn jetzt äußerst konstruktiv bei seinen Vorbereitungen ein. Aber total berechnend möchte ich nicht werden, setzte er noch nach.

Ich denke, ich habe ihn richtig glücklich angesehen. Für mich gibt es nichts Schöneres, als mit Menschen zu arbeiten und zu sehen, wie aus einem Rohdiamanten ein funkelnder Brillant wird.

Sicher haben auch Sie schon mehrmals Geduld aufgebracht bzw. aufbringen müssen, um einen anderen Menschen nicht nur zu unterstützen, sondern ihm auch die für ihn notwendige Zeit zum Umsetzen seiner Impulse zuzugestehen? Ich hoffe, Sie haben die Freude danach gebührend auskostet.

Neugierde und Abenteuerlust beflügeln den Mut

Bei mir heizte Paulo Coelho's Buch „Auf dem Jakobsweg – Tagebuch einer Pilgerreise nach Santiago de Compostela“ meine Abenteuerlust an. Paulo Coelho lieferte mir mit seinen Erlebnissen eine Menge guter Gründe, mich selbst auf diesen Weg zu begeben. Voller Begeisterung habe ich das Buch fast in einem Zug gelesen.

Paulo Coelho war diesen Weg nicht allein, sondern mit einem Führer gegangen. Er musste viele und anstrengende Abenteuer bestehen. Nicht weil jemand ihn dazu hätte zwingen können, sondern weil er tief aus seinem Inneren heraus die Bedeutung dieses Weges für ihn richtig einschätzte. Paulo Coelho wollte Schriftsteller werden, doch bis zu diesem Zeitpunkt hatte er es beim Wollen belassen. Das sollte sich durch den Jakobsweg ändern. Sein Führer, namens Petrus, hat ihn dabei ordentlich an die Kandare genommen und ihm zugleich auch seine Freiheit gelassen.

Der Weg der Erkenntnis steht allen offen, das Leben erteilt uns die entsprechenden Lektionen dazu. Leider nehmen wir sie häufig nicht wahr, erklärte ihm Petrus. Weil uns die entsprechenden Episoden in unserem Leben als zu unbedeutend erscheinen, wenden wir uns schnell den anscheinend größeren und wichtigeren Ideen und Situationen zu und suchen uns leichter erkennbare Herausforderungen aus. Je mehr Bildung wir erworben haben, umso eher wenden wir uns vom Aktuellen und Einfachen ab. Wir wollen das Augenscheinliche nicht als Aufgabe erkennen, es erscheint uns als zu gewöhnlich, als zu unwichtig. Doch Gott, die Götter, das Universum sind gerecht. Sie wollen allen Menschen große Erkenntnisse ermöglichen und nicht nur denjenigen, die Latein oder sonst noch etwas studiert haben. Deshalb kommen diese Aufgaben meistens verschlüsselt daher und oft als völlig unspektakulär getarnt. Man müsste erst gar nicht auf den Jakobsweg gehen, denn jeder Tag konfrontiert uns mit speziellen Aufgaben und Herausforderungen. Aber viel zu oft schieben wir sie achtlos und unsensibel zur Seite oder erledigen sie halbherzig anstatt die Lernchancen zu erkennen.

Oft regen uns einfache Alltagssituationen zuerst einmal auf, manchmal verärgern sie uns auch regelrecht. Warum muss mir so ein Mist passieren, frage ich mich selbst auch noch hin und wieder. Es dauert mitunter etwas länger bis ich erkennen kann, was genau meine Lektion dabei war. Andere Beteiligte spielen häufig nur die Rolle von Statisten, die gar nicht anders hätten handeln können, weil ich sonst nicht meine Erkenntnis daraus gewonnen hätte. Erst wenn ich das wieder einmal durchschaut habe, lässt mein Ärger auf diese Leute nach, ohne nachtragend zu sein. Dann kann ich sie sogar mit liebevollen Augen sehen. Aber ich muss ehrlicherweise zugeben, das dauert in manchen Fällen sogar Jahre.

Da wir uns im Alltag nur allzu leicht ablenken lassen, empfiehlt es sich, eventuell doch den Jakobsweg zu gehen. Diesen Weg kann jeder gehen, deshalb wird er auch der Weg der gewöhnlichen Menschen genannt. Wer sich allerdings als zu gut oder gar zu erhaben fühlt, um sich unter die „gewöhnlichen“ Menschen zu mischen, der bestraft sich selbst am allermeisten. Hochmut ist ein sicherer Weg, die wichtigsten Chancen des Lebens zu verpassen. Das bedeutet nämlich, seine eigene wahre Natur nicht gespiegelt zu bekommen. Doch genau dieses „Spiegeln“ ist für viele Lernschritte wichtig. Auf dem Jakobsweg bekommt jeder Pilger die Erlebnisse, die ihm dazu verhelfen, sein wahres Ich noch besser kennen zu lernen. Das war mir bereits beim Lesen des Buches „Auf dem Jakobsweg“ klar und im Geist war ich schon unterwegs nach Santiago de Compostela.

Ob auch ich da noch etwas mehr über meine wahre Bestimmung erfahren würde? Ich liebte meine Arbeit, ich erhielt Anerkennung von meinen Kunden und verdiente gut. Doch war ich wirklich bereit, alles zu geben, was ich geben konnte? Wusste ich überhaupt, was noch alles in mir steckte? War da noch mehr möglich? Meine Neugierde wuchs und wuchs.

Ob meine äußerst „gehungewohnten“ Beine einen Fußmarsch von 800 km durchhalten würden, fragte ich mich ängstlich. Nach einigem Überlegen habe ich dann einfach

beschlossen, dass sie das sehr wohl tun können. Ich plante 6 Wochen für die achthundert Kilometer ein.

Meine Kunden zeigten Verständnis. Mit einem Projekt war ich gerade fertig geworden, eines war in der Planungsphase und der Beginn wurde um sechs Wochen verschoben und mit einem Projekt standen wir genau in der Mitte. Das war aber auch kein Problem. Ich versorgte die Guten mit umfangreichen Aufgaben für diese sechs Wochen. Alle anderen Aufträge waren nicht davon betroffen.

Ganz anders reagierten einige meiner Verwandten und Bekannten. Immer wieder bekam ich zu hören: Warum tust du dir das an? Wozu soll das gut sein? Nein, so verrückt bin ich nicht. Weißt du, wie heiß es dort ist? Das kann ja gar nicht gut gehen, du wirst schon sehen. Es war sinnlos, ihnen meine Beweggründe zu erklären, sie wollten mich nicht verstehen. Ich hatte immer mehr den Verdacht, sie befürchteten, dass ich mich womöglich durch neue Eindrücke verändern würde. Für sich selbst wollten sie gerne alles beim Alten belassen. Na, dann sollen sie doch.

Andere wünschten mir einfach alles Gute und freuten sich darauf, von den Erlebnissen und Eindrücken dieser Reise zu hören.

Ich kannte zu dieser Zeit zumindest ein paar Gründe, warum ich mich auf den Weg machen wollte:

Würden meine völlig „gehungewohnten“ Beine wirklich mitspielen? Ich wünschte es mir sehr. Außerdem wollte ich endlich eine bessere Hautfarbe bekommen. Ich war extrem bleich, das sollte sich auf diesem langen Sonnenweg ändern. Abnehmen stand auch auf der Wunschliste. Ob ich wohl aufhören könnte, Milkschokolade und Haselnusschnitten in viel zu großen Mengen in mich hinein zu stopfen?

Außerdem war ich ja neugierig, was wohl noch so alles in mir steckte. Ich kannte mich als brave Mama, als begeisterte Trainerin und Beraterin. Aber irgendetwas wollte sich da noch befreien aus tiefsten Tiefen in mir. Das spürte ich genau. Was das wohl sein mochte? Welche Erlebnisse würde mir der Jakobsweg bescheren? Bald bestand ich fast nur noch aus Neugierde. Endlich ging es los.

In der Woche vor meiner Abreise ging ich mit meinem Rucksack zu Übungszwecken auf einen Berg. Auf die Mugel in der Steiermark. Das war mühsam. Am nächsten Tag wollte ich mir gar nicht ausmalen wie es sein würde, müsste ich diesen Marsch gleich nochmals in Angriff nehmen. Auf dem Jakobsweg waren täglich 20km geplant. Kein Thema für viele. Für mich schon.

Ich stieg in den Zug nach Paris. Jetzt war mir doch ein wenig mulmig zu mute. Im male-rischen Saint-Jean-Pied-de-Port in Frankreich begann mein Abenteuer „Fußmarsch“. Der Weg über die Pyrenäen war mystisch. Außer mir waren noch einige Pilgerinnen und Pilger unterwegs, Nieselregen war unser Begleiter. Wolken dampften vom feuch-ten Boden in den Himmel hinauf. Nebelschwaden hingen von oben herunter. Ähnlich große Schafherden wie auf diesen Weideflächen hatte ich nie zuvor gesehen.

Nach einem sanften Anstieg wurde es zunehmend steiler und durch die Nässe auch rutschiger. Das alles wäre nicht so schlimm gewesen, hätte es eine Möglichkeit zur Rast gegeben. Doch da war keine einzige Einkehr. Also kaute ich während des Marsches im Regen mein Brot und trank meine Wasserflasche leer. Nach 7 Stunden fortwährenden Wanderns bin ich in Roncesvalles angekommen. Und wie ich angekommen war! Mein rechter Fuß schmerzte unglaublich! Das vorsorglich aufgeklebte Pflaster hatte sich mit der angewachsenen Blase total verklebt. Das musste fachgerecht versorgt wer-den. Die Rot-Kreuz Schwester schlug die Hände zusammen. Nach dem Entfernen des Pflasters kam eine große Fleischwunde zum Vorschein. Sie warnte mich eindringlich vor dem Weitergehen, die Infektionsgefahr wäre zu groß. „Sie riskieren eine Blutver-giftung“, warnte sie mich. Von zwei Jahren Aufschub diesen Weg zu gehen, handelte

ich sie nach und nach auf zwei Tage Pause hinunter. Sie hätte mich sowieso nicht halten können. Ich wollte ihr aber irgendwie zeigen, dass ich sie ernst nahm. Wie ich das mit meinen Schmerzen und dem dicken Verband schaffen sollte, war mir selbst noch nicht klar. Das einzige was ich sicher wusste war: Ich gehe diesen Weg in der dafür vorgesehenen Zeit.

Ich genehmigte mir drei Tage Ruhezeit, dann musste ich weiter Richtung Pamplona, um rechtzeitig vor den Stierkämpfen von dort wieder weg zu sein, weil ich mit so-was rein gar nichts am Hut habe. Und, was soll ich sagen? Die Schmerzen waren fast unerträglich. Es war der Hitzesommer zweitausenddrei, vom Himmel brannten drei- undvierzig Grad herunter, die Steine reflektierten diese Backofenhitze und ich war mittendrin und meine Schmerzen waren mit mir. Doch ich hatte eine Abmachung mit mir selbst: Ich werde den Jakobsweg in der dafür vorgesehenen Zeit gehen. Und außerdem wollte ich meine Beine das Gehen und Durchhalten lehren, wenigstens ein bisschen braun werden und auch etwas abnehmen. Und das war nur der körperliche Teil meines Vorhabens.

Schon während dieser drei Tage Ruhezeit wurde ich belohnt: Milkschokolade schmeckte mir auf einmal nicht mehr, Haselnuss Schnitten kann ich seither in Maßen genießen und Farbe habe ich auch bekommen. Und das Schönste von allem: Das Vertrauen in mich und meine Kräfte wuchs immer mehr an. Was war ich dankbar und glücklich. Mir war klar, ich schaffe das.

Doch das war nur der Anfang. Eine Woche war vergangen, fünf hatte ich noch vor mir, inklusive Zeitverlust durch meine Verletzung. So manches Mal fragte ich mich selbst, warum ich mir das in meinem Urlaub angetan habe. Doch die Antwort war jedes Mal dieselbe – das ist kein Urlaub, das ist der Jakobsweg.

Auf meinem Weg sah ich relativ viele Gedenktafeln für Pilger, die ihren Lebensweg hier unter der Milchstraße beendet hatten. Dazu wollte ich nicht gehören. Schnell

konzentrierte ich mich wieder auf die Kennzeichnung des Weges mit der gelben Jakobsmuschel. Die steilen Wege durch die Navarra waren endlich geschafft. Ich freute mich auf die sanfte Rioja mit ihren ebenen Pfaden durch die Weinberge. Blöd nur, dass hier so wenige schattenspendende Bäume wuchsen.

Die eindrucksvollen romanischen Kirchen entschädigten mich für die Mühen. Doch obwohl ich kein Spanisch spreche und verstehe, bekam ich doch mit, wie Priester in ihren Predigten betonten, wie wichtig es gewesen sei, dass der heilige Jakobus die Kreuzritter beschützte, indem er den Muslimen die Köpfe abschlug. Kirchen betrat ich nur noch, wenn kein Priester in der Nähe war. Von heiligen Kriegen halte ich nichts. Da gibt es nur Tote und in den Überlebenden wächst der Hass immer weiter. Wann wird dieser Wahnsinn endlich aufhören? Was können wir Menschen heute dazu beitragen?

Das Gehen war ich inzwischen gewohnt. Na gut, mit vier Zehennägeln weniger, aber sonst war alles in Ordnung. Auch die Riemen des Rucksacks spürte ich nicht mehr auf den Schultern, Schultern und Riemen hatten sich aneinander gewöhnt. Bald stellte sich ein ungeheures Gefühl von Freiheit ein. Alles was ich brauchte, war in meinem Rucksack. Jetzt konnte ich wirklich gehen wohin ich wollte. Nichts konnte mich aufhalten. Kein Schmerz, kein Mangel, nichts. Mein Motto war: Immer vorwärts, nie zurück. Normalerweise geht man bei Ausflügen immer wieder zum Auto am Parkplatz zurück. Hier ging es immer weiter nach vorne. Ich wusste nicht, wie der nächste Weg aussehen würde, hatte keine Ahnung, welche Herberge mich aufnehmen wird, welche Menschen mir begegnen werden. Doch was sollte mir passieren? Inzwischen war ich auch schon an alle Witterungsbedingungen gewöhnt. Wärme, Hitze, Regen, Kälte, Wind und Temperaturabfall um achtundzwanzig Grad. Ich schaffte das alles. Mein Vertrauen in mich selbst und mein Schicksal wuchs immer mehr.

Ständig lernte ich neue Menschen kennen. Menschen von allen Kontinenten, mit allen Hautfarben und wir hatten trotzdem gemeinsame Themen:

Was tun mit den Blasen an den Füßen? Ich war nicht die Einzige, die damit zurechtkommen musste. Wo gibt es die nächste Bar und wann öffnet die? Bar nannte sich hier alles, wo man etwas essen und trinken konnte. Wo ist die nächste Herberge?

Zum Glück tauschten wir uns auch noch über viele andere Themen aus.

Ich lernte noch etwas Entscheidendes auf diesem Weg. Normalerweise nützte ich meine Zeit für produktive Dinge und wenn es mal nichts mehr zu erledigen gab, denn las ich ein Buch. Lesen passt immer. Die Welt ist voller interessanter Bücher, Magazine, Zeitschriften und unterschiedlichster Zeitungen. Doch wer schleppt auf dem Jakobsweg schon Bücher mit? Die beiden kleinen Reiseführer mussten reichen. Es gab jedoch Nachmittage, wo ich nicht mehr bis zur nächsten Herberge gehen wollte oder konnte. Also ließ ich mich dort nieder, wo ich gerade war. Und dann?

E-Book-Reader gab es zu der Zeit noch nicht und Sightseeing war nach dem Marsch oft zu anstrengend. Wäschewaschen und Duschen war auch nicht nachmittagsfühlend. Was also tun bis zum Abendessen? Eine Zwischenmahlzeit verdrücken? Nein! Ich will ja abnehmen und wirklich hungrig war ich glücklicherweise nicht. Also setzte ich mich unweit der Herberge auf einen Stein und schaute in den Himmel. Bis zu meinem Abenteuer Jakobsweg waren meine Tage immer gut organisiert und getaktet, da war fast jede Minute verplant. Und jetzt? Was für ein Unterschied! Einfach nur darsitzen, in den Himmel schauen und die Wolken beobachten. Das ist ja schier unglaublich. Nach einigen Tagen hatte ich meine Freude daran einfach nur zu beobachten, wie die Wolken dahinziehen und ihre Form verändern oder wie sich die Pflanzen in der leichten Brise rhythmisch bewegen. Plötzlich war es möglich – ich konnte einfach nur zuschauen und musste nichts tun. Bald wusste ich diese Auszeiten immer mehr zu schätzen. An diesen Tagen duftete und schmeckte das Abendessen viel intensiver als sonst. Dazu genoss ich den köstlichen spanischen Rotwein, den ich mir in kleinsten Schlucken auf der Zunge „zergehen“ ließ.

Ich bin heilfroh, dass ich diesen Weg in einer Zeit gegangen bin, wo es noch keine E-Book-Reader und keine Smartphones gab. Es wäre mir sonst dieses eindrucksvolle Erlebnis des „sich Besinnens“ im wahrsten Sinn des Wortes entgangen.

Nie zuvor habe ich so bewusst gesehen, gehört, gerochen und geschmeckt. Ich war ausgestiegen aus meiner üblichen Tretmühle des beständigen Handelns. Konnte einfach loslassen und sein. Damit ist für mich etwas Wunderbares geschehen und das wollte ich mit nach Hause nehmen. Augen schließen und Landschaften vor meinem inneren Auge vorbeiziehen lassen. Augen öffnen und sehen, was gerade hier ist, ohne mich einzumischen, ohne es zu beurteilen.

X Einfach nur sein und mich an die Gegenwart hingeben.

Diese wichtige Fähigkeit wollte ich unbedingt behalten und mit nach Hause nehmen. Ich habe noch viel mehr bekommen auf diesem eindrucksvollen Weg.

Wie gut, dass mir meine Freundin Renate dieses wunderbare Buch empfohlen hat. Wie dienlich, dass Paulo Coelho nach „seinem“ Jakobsweg tatsächlich zu dem Schriftsteller wurde, der mit seinem Buch „Auf dem Jakobsweg“ nicht nur mich auf die Reise schickte und noch viele weitere faszinierende Bücher schrieb.

Sollten Sie auch den Entschluss gefasst haben sich auf den Weg zu machen, dann hier noch ein guter Tipp aus meinem Erfahrungsschatz:

Für Fußpflege benötigen Sie mehr Zeit als für die Pflege des gesamten Körpers. Ein gutes Manikürzeug und ein angenehmer Fußbalsam tun dabei gute Dienste und müssen unbedingt ins Gepäck. Man begegnet unendlich vielen Herausforderungen und da tut es gut, schmerzende Stellen mit den gewohnten Cremes und Salben zu pflegen.

Was wäre das Leben ohne Neugierde?

Neugierde wirkt als Trigger. Zum Entdecken. Zum Erforschen. Zum Gestalten. Doch im Laufe der Jahre kommt sie vielen von uns mehr und mehr abhanden. Es braucht dann eine gehörige Portion Mut, diese Neugierde wieder für sich zu entdecken und zu erobern. Besonders viel Mut benötigen Menschen, wenn sie neugierig auf sich selbst werden. Wenn sie sich selbst immer besser und tiefgründiger erforschen wollen. Ja, gehört sich das denn überhaupt? Darf man so viel wertvolle Zeit in sich selbst investieren?

Nein! Sie dürfen nicht! Sie müssen es unbedingt tun!

X Sie sind der einzige Mensch, der immer und jederzeit an Ihrer Seite ist.

Sie sind der einzige Mensch, den Sie überall mitnehmen müssen, egal ob Ihr Weg Sie nach Hause führt oder zur Arbeit, zu Freunden, in den Biergarten, in die Weinlaube und schließlich abends ins Bett.

Von anderen Menschen können Sie sich befreien.

Von sich selbst ganz sicher nicht.

Was glauben Sie, wer Sie an Ihrem Urlaubsort erwartet, wenn Sie dort eintreffen? Richtig! Sie selbst sind bereits dort. Es gibt kein Entkommen.

Wahrscheinlich steht aus diesem Grund in der Bibel: Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst. Erst wer mit sich selbst erfüllt und zufrieden leben kann ist fähig, sich anderen Menschen zu widmen.

Jeder Mensch, der genau erforschen will, was in ihm selbst drinnen steckt benötigt besonders viel Mut. Man weiß vorher nie, was da alles zum Vorschein kommt und wie man damit fertig werden wird. Die Neugierde und der Wunsch nach Veränderung erweisen sich hier als besonders starker Antrieb. Ohne Neugierde würde wohl kaum jemand den Mut zum Schritt des sich selbst Erkundens aufbringen. Obwohl dazu keinerlei äußerlicher Aufwand nötig ist. Ganz im Gegenteil. Äußerlichkeiten würden nur ablenken vom Geschehen im Inneren.

Genau darum geht es. Äußere Ablenkungen sind oft willkommene „Entschuldigungen“, für intensive Beschäftigung mit sich selbst keine Zeit zu haben. Schließlich hat man sich eingerichtet in seiner „Komfortzone“. Die kennt man. Sie ist zwar meistens eng, dafür aber vertraut. Was einem außerhalb dieser erwartet, ist äußerst ungewiss. Was einem passiert, wenn man zu lange drinnen bleibt, ebenso. Intuitiv habe ich gespürt, dass es jetzt für mich an der Zeit ist, mich bewusst auf mich selbst einzulassen.

Wie ich meine Tür zum Unterbewusstsein öffnete

Endlich war ich geschieden. Lange hatte sich alles hingezogen, aber nun war es vollbracht. Wie sehnsüchtig hatte ich auf diese Zeit danach gewartet. Die Kinder waren inzwischen erwachsen. Zwei hatten bereits ihren eigenen Hausstand gegründet. Auch meine jüngste Tochter war davon überzeugt, dass sie auch schon so weit sei. Aus meiner Sicht konnten wir darüber frühestens nach der Matura, auch Abitur genannt, reden. Seit einigen Wochen wohnten wir beide nun zusammen.

Es war an einem Samstagabend im Sommer. Ich wollte wieder ausgehen, wie damals in jungen Jahren. Wie sich das Saturdaynightfever nach so langer Zeit wohl anfühlen würde? Wie habe ich mich auf diese Zeit gefreut!

Zur Einstimmung legte ich schon mal „Summer in the city“ in den CD-Player. Sollte ich einfach ins Kino gehen? Oder wo einkehren? Wie würde sich das anfühlen als Frau so ganz alleine unterwegs? Wie lange würde ich ungestört allein bleiben können? Will ich überhaupt alleine bleiben? Ungutes Anquatschen wollte ich auf jeden Fall vermeiden. Ich könnte in Wien im sogenannten „Bermudadreieck“ herumschlendern. Passe ich da noch dazu? Die anderen sind sicher alle viel jünger und knackiger als ich, waren so meine Gedanken.

Da fiel mir die Geschichte von dem alten Ehepaar vor dem Scheidungsrichter ein. Der Mann war 97, die Frau 92. Der Richter fragte sie mit leichtem Unverständnis, warum sie denn gerade jetzt den Wunsch nach der Scheidung hätten. Das ist ganz einfach, erklärten sie unisono. Wir haben gewartet bis die Kinder gestorben sind.

Da habe ich mich doch etwas schneller entschieden.

Tschüss Mama, rief mir meine Tochter zu und weg war sie. Sie machte sich mit ihrer Freundin auf den Weg in die Disco. Jetzt war es auch für mich höchste Zeit, meinen eigenen Samstagabend in Angriff zu nehmen. Wie gut, dass ich nicht bis zweiundneunzig auf mein Samstagabendvergnügen gewartet habe. Es wurde ruhig in der Wohnung.

Doch plötzlich fühlte sich mein Körper sehr schwer an. Mir war auf einmal nicht mehr nach irgendwelchen Einflüssen von außen. Ich wollte nur eines: Ruhe und Zeit für mich selbst. Die ganze Hektik und die Last der vergangenen Jahre sollten abfließen können. Also richtete ich mir meinen Lieblingslesesessel her, stellte ein schönes Glas Rotwein auf das Beistelltischchen und holte mir den Roman „Hannas Töchter“ von Marianne Fredriksson. Ich hatte bereits ein gutes Stück davon gelesen. Doch halt. Bevor ich weiterlas, musste ich noch eine CD von Chopin einlegen. Genüsslich lehnte ich mich zurück, der Kopf versank im Polster. Es war unsagbar gemütlich. Seit Jahren hatte ich mir ein solches Vergnügen nicht gegönnt. Warum eigentlich nicht?

Der Klang des Klaviers durchströmte meinen Körper. Unglaublich wie einfühlsam die Finger des Pianisten über die Tasten glitten. Fast konnte ich sehen wie seine Hände hin und her eilten. Der Walzer „Valse Grande“ durchströmte mich förmlich. Laut, leise, sehr schnell, dann fast behutsam. Danach verstummte er.

Die Barcarole Op 60 ertönte. Ich nahm einen Schluck Rotwein und versuchte in meinem Roman weiterzulesen. Es ist ein guter Roman, doch ich konnte oder wollte nicht mehr weiterlesen und auch das Halten des Buches war mir zu anstrengend. Ich ließ es sinken und lauschte nur noch der Musik, die mich verzauberte. Saubere Tremolos, jeder Ton ein Ohrenschmaus. Dicke Akkorde wechselten sich mit flotten Läufen ab.

Meine Augen waren geschlossen. Trotzdem quollen jetzt dicke Tränen hervor, immer mehr und mehr. Meine Gedanken überschlugen sich regelrecht. Was war los mit mir? Ich hatte mich so auf den Abend gefreut. Ich wollte in Ruhe ein Klavierkonzert und ein Glas Wein genießen, doch dann passierte etwas völlig anderes. Da erklang ein Trauermarsch in seiner ganzen Schwere, ich sah einen Begräbniszug im Winter vor mir, nur schwarz gekleidete Menschen mit schwarzen Kopfbedeckungen. Entsetzlich! Wer schluchzt da so grauenhaft? Um Himmels Willen, das bin ja ich, durchfuhr es mich. Mein ganzer Körper schüttelte sich. Ich muss ziemlich laut gewesen sein. Wie gut, dass ich alleine war. Ich konnte mich gar nicht erinnern, jemals so hemmungslos geweint zu haben. Doch an diesem Abend ließ ich es geschehen. Es war ja niemand da, der mich hätte hören und sehen können. Dieser Abend gehörte nur mir.

Aber was war eigentlich in mich gefahren, während ich dieser wunderbaren Musik gelauscht habe? Immer mehr erfasste mich ein unglaubliches Ausmaß an Trauer. Ich hatte so viele Jahre verloren, bin in einer unglücklichen Ehe kleben geblieben, weil es die Gesellschaft so verlangte. Frauen hatten sich damals nicht scheiden zu lassen, schon gar nicht wenn sie drei Kinder hatten. Was soll denn aus den Kindern werden ohne Vater, hieß es. Ich selbst habe mich immer öfter gefragt, was aus ihnen werden soll mit diesem Vater. Er war zynisch, grob, ungehobelt, beleidigend und noch viel mehr. Am

schönsten war es, wenn er nicht zu Hause war. Sobald er heimkam, ging auch schon das Genörgel über die schwere Bürde seines Daseins los. Sein Beruf war zu anstrengend, die anderen Abteilungen unfähig und die Kunden sowieso das Letzte. Wenn sich unser Sohn gerade ein Fußballmatch im Fernsehen ansah, bezeichnete er ihn schon mal mit Ausdrücken, die ich nicht einmal in Gedanken wiederholen möchte. Aber es kam immer wieder der nächste Tag, an dem er morgens das Haus verließ.

Ich durchlebte zweieinhalb Jahrzehnte, die heute für die meisten Frauen – Gott sei Dank – unvorstellbar sind. Doch damals war es leider anders. Noch in den Siebzigerjahren mussten Ehemänner zustimmen, wenn ihre Frau außer Haus arbeiten wollte. Waren Kinder da, wurde man als berufstätige Mutter sowieso geächtet. Also blieb ich ab dem zweiten Kind zu Hause. Die Kinder waren mir wichtig, sie sollten es einmal besser haben. Die Mädchen sollten auf eigenen Beinen stehen und der Sohn kein Macho werden. Meine Kinder und ich waren ein eingeschworenes Team.

Lange Zeit habe ich versucht diese Ehe zu retten, obwohl ich genau wusste, dass es da nichts mehr zu retten gab. Aber Scheidung galt als verwerflich. Die Gesellschaft und die Kirche haben das ihre dazu beigetragen. Solange die Kinder klein waren, habe ich die Religion sehr ernst genommen und sie auch täglich praktiziert. Trotzdem wäre ich mit den Kindern am liebsten weggelaufen. Ich hatte zwar inzwischen meinen Beruf und war eine gut gebuchte Trainerin, aber wie sollte das gehen? Meine Mutter und mein Stiefvater wünschten vehement eine intakte Ehe, etwas anderes war undenkbar. Man blieb verheiratet, schon wegen des schmucken Einfamilienhauses.

Doch ich wollte glücklich sein. „Du bist total verrückt!“, schrie mich mein Stiefvater an. „Wer ist denn schon glücklich? Richte ihn dir ab, hab' einen Freund oder meinetwegen mehrere, aber spiel bitte nicht verrückt.“ Das war damals gängige Praxis, wenn Frauen sich das zutrauten. Die meisten Männer lebten sowieso nach diesem Prinzip. Ich wollte das nicht, nach mehreren Umwegen war die Scheidung schließlich geschafft.

Die katholische Kirche predigte Liebe und warf mit Steinen auf mich. Ich wurde exkommuniziert, durfte aber weiterhin Kirchensteuer zahlen. Auch diesen unwürdigen Zustand habe ich beendet.

Warum nur habe ich so viele Jahre vertan? Warum habe ich das nicht früher geschafft? Warum habe ich das alles ausgehalten? Was hätte ich in dieser Zeit alles machen können? Wie glücklich hätte ich mit den Kindern leben können? Viele Fragen gingen mir durch den Kopf. Eine volle Stunde lang weinte ich heftig, dann hörte es auf. Meine Augen brannten wie Feuer und ich war völlig erschöpft. Ich wankte ins Bett, betrunken von einem Glas Rotwein, von der Klaviermusik und von meiner Trauer um die verlorenen Jahre.

Den Tag danach benötigte ich dringend zur Erholung. Die Jahre zuvor waren schwer zu ertragen gewesen, die Samstagsheulerei ebenso. Es packte sich das gesamte Unglück der vielen Jahre in einen Abend zusammen. So starke Schultern um das zu stemmen hat kein Mensch. Woher sollte gerade ich die Kraft nehmen?

Es war allerdings etwas Wichtiges passiert. Ich hatte zwei Erkenntnisse aus diesem anstrengenden Abend gewonnen:

Das Elend musste ein Ende haben. Kein „hätte ich“ und „warum hab ich nicht“ sollte mehr Platz finden in meinem Leben. Keine Selbstvorwürfe mehr, das hab ich mir geschworen. Mir war klar geworden, dass jeder Blick zurück in die Vergangenheit mich dort festhalten würde. Ab nun schaute ich nur noch nach vorn.

Ich hatte nach der Scheidung einfach nur Erleichterung erwartet, doch da war noch zu viel unbewältigtes altes Leid gespeichert. Das musste noch von der Festplatte meines Gehirns gelöscht werden. Diese harte Arbeit habe ich Schritt für Schritt umgesetzt. Das war erst durch meine eigene Neugierde, mich selbst genauer kennen zu lernen und zu erforschen überhaupt möglich geworden. An diesem einsamen Samstagabend

haben mir Chopin und der Pianist den Weg in mein Unterbewusstes gezeigt. Die richtigen Schlüsse daraus ziehen, meine Zukunft planen und weitergehen musste ich selber. Dazu brauchte es wieder jede Menge Mut.

An diesem Samstagabend sollte alles genauso sein wie es war. Ich sollte nicht in ein „Saturdaynightfever“ flüchten. Meine Intuition, Gott, die Götter, das Universum haben mir den Weg gewiesen, den Weg zu meinem Abenteuer mit mir selbst. Erst danach konnte mein Weg in die Freiheit beginnen.

Nach und nach war ich nicht mehr gefangen von der Meinung und der Anerkennung anderer. Ich habe erkannt, dass jeder Mensch sein eigenes Leben leben muss, egal was andere davon halten. Menschen, die Sie auf Ihre Grenzen hinweisen, Ihnen erzählen, was alles nicht möglich ist, sprechen in Wahrheit von ihren eigenen Grenzen. Es ist törricht, sich davon aufhalten zu lassen.

Ich habe größtes Verständnis für Menschen, die sich selber nicht so intensiv begegnen wollen. Wer diese Truhe öffnet, weiß vorher nicht, was alles da zum Vorschein kommt. Viele bleiben gerne in ihrem Korsett aus äußeren Zwängen. Darin findet man eine gewisse Sicherheit, weil man das alles schon kennt. Diese Sicherheit geht allerdings zu Lasten eines selbst bestimmten Lebens. Und leider oft auch auf Kosten der Gesundheit.

X Wer seine Freiheit auf Kosten der Sicherheit opfert, verliert am Ende beides.

Wer es allerdings wagt, sich intensiver mit sich selbst zu beschäftigen, findet seinen eigenen Weg und seine spezielle Zufriedenheit. Eine bessere Grundlage mit sich selbst zufrieden zu sein und sich die verdiente Anerkennung zuzugestehen gibt es nicht. Genau dann erscheinen die zu Ihnen passenden Menschen. Eine neue Gesellschaft wächst Ihnen zu. Von den alten Bekannten bleiben die bei Ihnen, mit denen Sie sich gut verstehen.

Wer seinen Mut digitalisieren und damit nach Wunsch einsatzbereit halten will, hat keine andere Wahl als sich zuerst gründlich mit sich selbst zu befassen. Der Lohn dafür zahlt sich aus. Wie wäre es, wenn Sie Ihren Mut jederzeit anknipsen könnten wie das Licht bei Dunkelheit?

Anerkennung von außen spielt dann nur in ausgewählten Situationen eine Rolle. Menschen, die man achtet und Fachexperten deren Meinung man schätzt, behalten hohe Bedeutung.

Ein neugieriger Blick auf unser Umfeld

Auch im Außen gibt es eine Menge Interessantes wahrzunehmen. Unser Umfeld veränderte sich in den letzten zehn bis fünf Jahren gravierend.

Es stehen uns fast alle relevanten Informationen offen. Wer einen Begriff in den PC, den Laptop oder sein Smartphone eintippt, erhält dazu oft mehrere Millionen Einträge. Das erzieht uns schnell dazu, sogenannte Longtail-Keywords einzugeben, also eine Fragestellung oder eine Wortgruppe. Dann erhalten wir spezifischere Kommentare.

Mit Hilfe der sozialen Medien halten wir bequem Kontakt zu Menschen, die wir schätzen und lernen solche kennen, die uns interessieren. In virtuellen Interessensgruppen erfolgt reger Austausch mit Experten.

Natürlich besteht die Gefahr, sich in dieser virtuellen Welt zu verzetteln. Wer will, ist jederzeit mit der ganzen Welt verbunden. Die Vielfalt der Möglichkeiten wirkt manchmal wie ein Labyrinth. Hier hilft ein klares Konzept, was man gerade sucht und zu welcher Zeit man sich womit im Internet beschäftigt, damit es sich nicht zum Zeitkiller entwickelt. Leider gibt es inzwischen immer mehr Internetsüchtige. Das passiert vor allem dann, wenn das World Wide Web zur Flucht vor der Realität missbraucht wird.

Damit es nicht so weit kommt, ist auch hier Selbstreflexion angesagt. Was genau suche ich? Wozu brauche ich diese Informationen? Welche Informationen unterstützen mich bei der Beschäftigung mit meinem aktuellen Thema? Was hilft mir Zeit zu sparen?

Und besonders wichtig: Flüchte ich gerade vor einer realen Aufgabe?

Wie lange arbeiten Sie am Stück ohne Blick auf Ihre Mails und in die Social Media Plattformen? Liegt das Handy immer griffbereit oder doch auch mal außer Reichweite?

Warum ist Ihnen das wichtig? Untersuchungen haben ergeben, dass wir ungefähr 40% der Zeit verlieren, wenn wir uns von Mails oder SMS oder anderen derartigen Botschaften von der Arbeit ablenken lassen. Allein der Blick auf das Smartphone stört die Konzentration. Der Gedankenfluss wird unterbrochen, wir denken womöglich nach, warum noch immer keine neue Botschaft eingetroffen ist oder schlittern in das Gedankengut einer Nachricht, beschäftigen uns damit und müssen danach wieder relativ mühsam zu unserer eigentlichen Arbeit zurückfinden. Mehrere solche Unterbrechungen führen dazu, abends das Gefühl zu haben, nicht wirklich mit der Arbeit weiter gekommen zu sein. Es ist zu viel unerledigt liegen geblieben.

X Neugierde lässt sich bewusst lenken.

Lenken wir sie besser nicht auf Ablenkungen, die meistens eine Menge Informationsmüll beinhalten, sondern auf die Felder, die uns wirklich interessieren.

Zusammenfassung

Ein gutes Feld für neugieriges Wahrnehmen ist das Beobachten des eigenen Handelns, die Auslöser dafür und die Folgen davon. Daraus ergeben sich wesentliche Hinweise für unser weiteres Tun und Lassen. Lohnend ist es auch, andere mit wertschätzender Neugierde zu begegnen. Da gibt es viel zu entdecken. Warum tun Menschen etwas in ihrer ganz speziellen Art? Meistens verstehen wir sie dann besser und reagieren angemessen auf sie. So schaffen wir einen guten Nährboden für Bekanntschaften, Freundschaften und Geschäftsbeziehungen. Der Blick auf aktuelle technische und gesellschaftliche Entwicklungen lässt uns vorhandene Möglichkeiten erkennen.

Neugierige Menschen blicken über den Tellerrand und verlassen immer wieder ihre Komfortzone.

X Neugierde macht mutig.

3. Kapitel

Durch Achtsamkeit zu Mut mit Würde

Neugierige Menschen geraten oft in unvorhergesehene Situationen. Wenn mehr als erwartet auf uns zukommt und uns das alles auch noch interessant erscheint, können wir schnell den Überblick und womöglich auch den Mut verlieren. Stress kann entstehen. Dann ziehen sich manche in ihr Schneckenhaus zurück. Das wäre schade und muss nicht sein. Dabei versäumt man dann wirklich zu viel.

Hier hilft Achtsamkeit. Das wissen Weise aus Ost und West seit Jahrtausenden. Auch Sie liebe Leserinnen und Leser wissen es längst. Doch bekanntes Wissen hilft nur dem, der sich dessen bewusst ist und es auch anwendet. Die Worte „das weiß ich schon“ führen ins Out, wenn man nicht auch entsprechend seines Wissens handelt. Etwas wissen und nicht danach handeln bedeutet nicht zu wissen. Uns Menschen bleibt es nicht erspart zu erkennen, zu lernen, zu üben. Jeder einzelne von uns muss selbst erlernen und einüben, was ihm oder ihr weiterhilft. Der Vorteil dieser Mühen ist unübersehbar. Man wächst dabei über sich selbst und seine bisherigen Fähigkeiten hinaus. Dabei gewinnt man immer größeren Handlungsspielraum.

Achtsamkeit als Geschenk für sich selbst und andere

Achtsamkeit bedeutet, seine Aufmerksamkeit bewusst auf den gegenwärtigen Moment zu lenken und dort zu halten. Man sagt auch, Achtsamkeit bedeutet präsent zu sein. Im Präsens, also in der Gegenwart. Seien wir uns der Bedeutung des Wortes präsent sein bewusst. Im Englischen bedeutet „present“ Geschenk. Es ist tatsächlich ein Geschenk, das wir sehr schätzen, wenn jemand achtsam genug ist, bei Begegnungen seinem Gesprächspartner seine volle Präsenz zu schenken. Anfänger stehen dabei mitunter vor einer großen Herausforderung. Zu viele Alternativen lenken sie ab von der aktuellen Begegnung.

Doch Sie liebe Leserinnen und Leser haben bereits Vorkenntnisse im Bereich Achtsamkeit, obwohl Sie sich dessen vielleicht nicht immer bewusst sind. Joggen Sie? Spielen Sie ein Instrument? Tanzen Sie? Oder üben Sie ein anderes Hobby aus? Woran denken Sie dabei?

X Wenn Sie etwas gerne tun, tun Sie es mit hoher Wahrscheinlichkeit voller Hingabe, also präsent.

Beim Laufen denken Sie sicher an nichts anderes. So kann der Kopf leer werden und sich wieder neu sortieren. Auch bei anderen Tätigkeiten, die Sie aus Begeisterung tun, sind Sie voll dabei. Das ist Achtsamkeit. Sie haben diese Fähigkeit also bereits, Sie müssen sie nur bei Bedarf abrufen. Doch für Ungeübte gestaltet sich das Abrufen der Achtsamkeit im Alltag oft als ein schwieriges Unterfangen. Meistens denkt man im entscheidenden Moment gar nicht daran.

Achtsamkeit war lange unbeachtet, oft auch gering geschätzt. Tempo war gefragt. Das ließ den Stresspegel, psychische Erkrankungen und Burnout ansteigen. Heute ist Achtsamkeit in aller Munde und das ist ein Verdienst der Wissenschaft der Quantenphysik, Quantenmechanik, Hirnforschung, Neurobiologie, Neuropsychologie und

noch einigen mehr. Wir leben in einer Zeit, in der Wissenschaft und Spiritualität einander nicht mehr ausschließen, sondern häufig zu den gleichen Ergebnissen kommen.

Was noch vor wenigen Jahren von so manchem als esoterischer Unfug und sinnloses Zeitverschwenden angesehen wurde, genießt inzwischen dank der wissenschaftlichen Forschung zunehmend Anerkennung. Im Silicon Valley legt man bekanntlich großen Wert auf Leistung und Erfolg. Genau zu diesem Zweck bedient man sich der Achtsamkeitsübungen. Das lässt inzwischen auch immer mehr europäische Unternehmenslenker aufhorchen. Sie probieren es aus und siehe da, es wirkt. Sie fühlen sich entspannt und gesund. So schaffen sie mehr als je zuvor. Besonders erfreulich stimmt die Tatsache, dass durch Meditation der Aggressionspegel stark absinkt. Das fördert die konstruktive Zusammenarbeit und die Gesundheit aller Beteiligten.

Muss denn alles nur zur Leistungssteigerung verwendet werden, fragen manche. Dazu besteht natürlich kein Zwang. Der sinkende Aggressionspegel darf auch in der Freizeit und im Urlaub Freude bereiten. Ebenso die steigende Energie. Besonders erfreulich ist auch die positive Auswirkung auf Gesundheit und Heilung bei Krankheit. Die Kosten dafür sind nahezu null. Morgens nach dem Aufstehen eine Meditationsanleitung aus dem Smartphone kostet fast nichts und stimmt ein auf einen Tag den man gut meistern kann, was immer er auch bringen mag. Hirnforscher haben tatsächlich die Hirnströme vor und nach dem Meditieren gemessen, eine Veränderung der Hirnströme war deutlich nachweisbar. Gelassenheit ist also messbar.

Der Dalai Lama sagte:

X „Würde jedes Kind lernen zu meditieren, gäbe es in einer Generation keine Kriege mehr“.

Fassen wir zusammen:

Immer mehr Menschen erkennen den großen Nutzen der Achtsamkeit für das eigene Wohlergehen. Achtsamkeit wirkt sich positiv auf die geistige und körperliche Gesundheit aus. Das fühlt sich sehr angenehm an. Zusätzlich kann man im Zustand der Achtsamkeit viele Aufgaben schneller und zugleich qualitativ hochwertiger erledigen und die eingesparte Zeit für sich nutzen.

Für dieses lohnende Ziel üben inzwischen viele Menschen täglich. Sie wissen, die dafür benötigte Zeit ist kurz und zudem bestens investiert. Sie kommt mehrfach zurück. Ich kann das aus eigener Erfahrung bestätigen.

Wählen wir einfach aus, aus den bewährten Methoden der Weisen aus Ost und West. Sie haben Achtsamkeit mehrere tausend Jahre lang erprobt und davon können wir nun profitieren. Wir müssen nichts neu erfinden.

Achtsamkeit wirkt wie ein Schutzwall gegen Reizüberflutung

Gerade in unserer Zeit der großen Reizüberflutung, schützt uns Achtsamkeit vor permanenter Überforderung. Das ist wichtig, da Reizüberflutung unserer Gesundheit schadet und durch Stress unsere Lebensfreude geschmälert wird. Und das will niemand von uns.

Wer gerade heftigen Stress verspürt, verweigert fast schon intuitiv das Aufnehmen weiterer Informationen. Dieses Abwehren von noch mehr Reizüberflutung ist äußerst gesund. Andernfalls steigt das Risiko von Herzinfarkt oder anderer Krankheiten. Überfordern wir daher weder uns selbst, noch andere.

Üben wir uns also in Achtsamkeit, beispielsweise beim Einschlafen. Erholsamer Schlaf gilt als eine wichtige Basis für einen erfolgreichen nächsten Tag. Das wissen wir

natürlich alle. Doch was passiert, sobald das Licht ausgeschaltet ist? Kino im Kopf. Gedanken springen und turnen wie Affen durch den armen Schädel, der aber dringend Ruhe brauchen würde.

Doch das kümmert die Affen gar nicht. Wie soll sich da ein müder Mensch achtsam verhalten? Am besten, indem er die Aufmerksamkeit bewusst auf den gegenwärtigen Moment lenkt. Das ist meist nicht so einfach, weil eben unsere Gedanken oft Purzelbäume schlagen. Sie kommen nicht zur Ruhe. Damit verhindern sie die Konzentration auf die eine Sache, das friedliche Einschlafen.

Das passiert auch wenn Sie etwas planen und sich dabei vorstellen, was bestimmte andere Personen Negatives dazu sagen könnten. Solange andere etwas sagen, muss das nicht viel bedeuten. Gefährlich wird es erst, wenn Sie auch nur einige dieser Aussagen anderer zu Ihren eigenen machen. Sie sprechen dann in unheilbringenden Sätzen zu sich selbst, wie beispielsweise „Das geht sicher schief. Das kann ich nicht. Das Risiko ist zu groß. Dazu bin ich noch zu jung. Dazu bin ich schon viel zu alt. Dazu bin ich zu dick. Zu dünn. Zu hässlich. Zu unfähig“ usw.

Wer so mit sich selbst spricht, braucht keine äußeren Feinde mehr zu fürchten. Er ist selbst sein größter Feind. All das wissen Sie. Mit Ihrem Verstand haben Sie das längst erfasst.

Und warum gelingt es dann nicht immer, sich auf eine Sache zu konzentrieren? Weil Ihnen im entscheidenden Moment oft die passende Methode nicht einfällt. Lernen Sie daher eine Auswahl passender Vorgehensweisen kennen. Hier erfahren Sie eine bewährte einfache Methode des Meditierens mit dem eigenen Atem. Danach ist Üben, Wiederholen, durchaus mit Hilfe von Ritualen, angesagt. Sonst verschenkt man seine besten Chancen. Nützen Sie doch lieber den fast schon unfairen Vorteil der Konzentration. Damit überholen Sie die zahlreichen unachtsamen Anhänger des Kopfkinos mit einem Lächeln.

So gelingt Achtsamkeit

Wenn das so einfach wäre, denken Sie jetzt vielleicht. Damit Ihnen die Sache mit der Konzentration auch sicher gelingt, verrate ich Ihnen ganz schnell eine einfache Übung, mit der Sie die Affen in Ihrem Kopf zur Ruhe bringen. Einfach nichts zu denken funktioniert leider nicht. Zumindest bei uns ganz normalen Menschen. Die Affen in unserem Kopf wollen beschäftigt werden, damit sie Ruhe geben.

Für den Anfang nützen Sie dazu am besten Ihren Atem, den haben Sie immer dabei. Am besten ist es, Sie setzen sich so hin, dass beide Fußsohlen auf dem Boden stehen. Also keine überkreuzten Beine. Auch nicht die Fersen in den Boden hacken und die Sohlen senkrecht aufstellen. Beide Beine auf dem Boden abstellen erdet und verleiht dadurch Kraft. Achten Sie bitte auch auf eine gerade Wirbelsäule. Zurücklehnen wäre Konsumentenhaltung und die Erwartung, berieselt zu werden.

X **Achtsamkeit bedeutet, selbst die Verantwortung zu übernehmen.**

Wenn möglich schließen Sie die Augen. Jetzt atmen Sie ganz bewusst aus. Und dann mit vollem Bewusstsein ein. Aus. Ein. Aus. Ein. Wenn andere Gedanken dazwischen kommen, lassen Sie diese einfach vorbeiziehen. Denken Sie: „Zieh weiter“. Jetzt gilt es nur zu atmen. Wenn Sie es dreimal hintereinander schaffen, ohne störende Gedanken dazwischen ein- und auszuatmen, dann sind Sie schon auf einem sehr guten Weg. Wenn Sie es noch nicht schaffen, schicken Sie diese störenden Gedanken weiterhin liebevoll weg. Einfach ziehen lassen, ohne jeden Groll und Ärger. „Zieh weiter“. Vielleicht ist es Ihnen bald fünfmal am Stück möglich oder noch mehr. Alles eine Sache der Übung. Vor dem Einschlafen gelingt diese Übung auch im Liegen.

Am besten üben Sie täglich mindestens morgens, mittags und abends. Wenigstens fünf Minuten lang. Diese Zeit ist nachhaltig investiert. Je besser Ihnen diese einfache

Übung gelingt, umso mehr Zeit bekommen Sie dafür zurück. Sie wissen schon, das passiert deshalb, weil Sie Ihre Arbeit in wesentlich kürzerer Zeit in höherer Qualität bewältigen können. Und weil Sie dann über einen höheren Energielevel für Ihre Freizeit verfügen. Das ist doch ein Deal, oder?

Ein weiterer großer Nutzen dieser Übung ist Ihre zunehmende Gelassenheit. Ein Mensch, der es schafft, sich nur auf das Hier und Jetzt zu konzentrieren, empfindet keinen Stress. Wenn Sie beispielsweise das Ticken der Uhr wahrnehmen, bedeutet das an sich noch keinen Stress. Den machen Sie sich selbst, wenn Sie weitere Gedanken dazu zulassen. Erst wer das Ticken bewertet, verliert seine Gelassenheit. Vor allem dann, wenn er sich davon antreiben lässt. Das Leben zwingt uns zu weitaus weniger Zeitdruck als wir uns selber machen.

Es gibt unzählige Bücher und CDs über Meditation. Suchen Sie sich das aus, was Ihnen am besten gefällt und nützt. Mit Musik plus gesprochener Anleitung, nur mit Musik, nur mit gesprochener Anleitung. Probieren Sie es aus.

Sehen wir uns nochmals an, was Achtsamkeit dem Achtsamen bringt:

1. Das Gehirn verändert sich deutlich sichtbar. Das ist medizinisch durch Computertomografie bewiesen. Achtsamkeit erzeugt also nicht nur spürbare, sondern auch medizinisch nachweisbare Gelassenheit. Das ist vor allem für solche Menschen wichtig zu erfahren, die unbedingt wissenschaftliche Beweise benötigen, um solche Erkenntnisse nicht als esoterisches Getue zu missachten.
2. Ruhe im Kopf von Gedanken, die herumturnen wie Affen. Dieser Vorteil befreit uns vor Gedanken, die uns behindern. So können wir unseren Geist reinigen von Sprüchen wie „das kannst Du nicht“, „das ist zu gefährlich für Dich“, „das kannst Du mir nicht antun“ und viele ähnliche mehr.

3. Sobald der Kopf von solchem Unsinn frei ist, haben hilfreiche Sätze Platz, wie „Du schaffst das, Du kannst das, mach es einfach“ und ähnliche. Dann gilt es natürlich, gemäß dieser Erkenntnis zu handeln. Voller Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Was kann schon passieren? Entweder Sie schaffen, was Sie sich vorgenommen haben oder Sie lernen etwas Neues dabei. Fehler sind wirkungsvolle Lernquellen.

X Nach jedem Fehlstart kommt ein Neustart.

X In der Fachliteratur spricht man von einem positiven Mindset. Mit einem positiven Mindset schaffen Menschen tatsächlich alles, was ihnen wichtig ist.

4. Achtsamkeit verhindert Stress und Burnout. Das ist äußerst hilfreich für jeden Menschen.
5. Mit der eigenen Achtsamkeit steckt man auch andere an. Das gibt ein konstruktives Miteinander.

Bedenken Sie: Jeder Mensch denkt täglich ungefähr 60.000 Gedanken. Ich meine, es sollten wenigstens einige davon für den Betreffenden zielführend sein. Oder wohltuend. Oder angenehm. Das haben Sie ab jetzt in der Hand. Mit Achtsamkeit.

Warum ist es gerade in unserer Zeit besonders wichtig, diese Ruhe und Gelassenheit in sich selbst zu finden? Die Hektik rund um uns nimmt täglich noch mehr zu. Fast unaufhörlich dringen Neuigkeiten zu uns durch.

Die modernen Kommunikationsmedien befeuern uns pausenlos mit Nachrichten unterschiedlichster Qualität. Welche wollen wir aufnehmen? Was ist wichtig? Welche Daten sind bloß Müll, für den eigenen Bedarf derzeit nutzlos?

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig. Künstliche Intelligenzen sind uns weit überlegen. Sie sammeln Daten, sortieren und nutzen sie in Windeseile nach vorgegebenen Kriterien. Mit diesem Tempo können Menschen nicht mithalten.

Viele Leute trauen sich daher nicht mehr zu, den Überblick über die Überfülle an Informationen, die täglich auf sie einströmt, zu bewahren. Das erhöht die Gefahr des sinnlosen Kopfkino durch wiederkehrende Ängste. Wie gut, wenn man auf Achtsamkeit umschalten kann und Vorkommnisse reflektiert und hinterfragt. Wer Neues vorurteilsfrei wahrnimmt und nur nach Bedarf nützt, erhöht seine Gewinnchancen um ein Vielfaches.

Vorurteilsfrei wahrnehmen verlangt, dass wir das was unsere Sinne uns aufzeigen, ohne Vorurteile erfahren. Das ist natürlich sehr viel leichter gesagt als getan. Doch wir alle wissen:

X Every master was once a desaster.

Jeder hat einmal begonnen und war anfangs eher nicht so gut.

Sehen wir uns das an einem einfachen Beispiel an.

Ein Kunde ist am Telefon. Welche Gedanken fallen Ihnen dazu ein?

- Oje, der reklamiert sicher.
- Hoffentlich kann ich alle Fragen beantworten.
- Wahrscheinlich will er wieder den Preis drücken.
- Will er nachbestellen?
- Hat ihn unsere letzte Lieferung zufriedengestellt?
- Ob ich ihm wohl gleich noch etwas verkaufen kann?

Sicher fallen Ihnen noch mehr Sätze dazu ein. Ist Ihnen beim Lesen bereits klar geworden, dass es sich bei diesen Gedanken um Vermutungen handelt? Sie wissen noch nicht, was der Kunde möchte. Aber in Ihrem Kopf entsteht ein Gedanken-Wirrwarr.

Dieses Kopfkino strengt sinnlos an. Es reicht doch, einfach zu hören, dass ein Kunde am Telefon ist und das Gespräch anzunehmen. So ist es viel einfacher, den Kunden zu begrüßen und zu fragen, was man für ihn tun kann. Der Tonfall in Ihrer Stimme wäre dann auch ein anderer, was sich wieder auf das Gefühl des Kunden, auf seine Haltung und seinen Tonfall Ihnen gegenüber auswirken würde. Außerdem erfahren Sie so am schnellsten, warum der Kunde tatsächlich anruft und was Sie für ihn tun können.

X Mit Achtsamkeit verschaffen wir uns den Überblick über hereinströmende Informationen.

Welche Roboter können meinen Arbeitsplatz gefährden?

Wie oft hören wir in den letzten Jahren, dass die Digitalisierung Arbeitsplätze rigoros vernichtet. Hilft Achtsamkeit auch, wenn Maschinen uns zu überrollen drohen?

Elisabeth arbeitete in der Produktion einer Maschinenfabrik. Im Laufe der letzten Jahrzehnte bevölkerten immer mehr Roboter die Produktionshalle. Zuerst waren es „unförmige Gestalten“, die man in käfigartigen Gehäusen einsperrte, damit sie mit ihrer Grobschlächtigkeit keine Menschen gefährdeten. Dann kamen immer mehr Roboterarme ans Laufband. Die stellten sich geschickt an. Elisabeth ängstigte sich zwei Jahre lang um ihren Arbeitsplatz. Sie konnte sich gut aus bei ihrer eigenen Arbeit und überblickte auch einige andere Arbeitsplätze. Sie arbeitete flott und fast fehlerlos. Immer genauer durchschaute sie die Hintergründe ihrer Arbeit. Doch wie sollte es weiter gehen? Wann war sie an der Reihe ihren Arbeitsplatz zu verlieren?

Viele Gerüchte kursierten im Haus. Vom Wegrationalisieren der meisten Arbeitsplätze, Massenentlassungen bis zum Verkauf der Firma.

Je mehr sie allerdings selbst nachdachte, umso klarer erkannte sie, dass bisher niemandem gekündigt worden war. Außer dem Huber, der sich aber auch tatsächlich unmöglich verhalten hatte. Da waren sich alle einig. Niemand vermisste ihn. Natürliche Abgänge durch Pensionierung wurden allerdings nicht mehr nachbesetzt. Und einige Mitarbeiter wechselten von sich aus in andere Unternehmen.

Was sollte Elisabeth in dieser Situation tun? Sie stellte sich selbst hilfreiche Fragen: Was kann ich gut? Was mache ich gerne? Die Roboter mussten gewartet werden, erkannte sie. Wollte sie diese Arbeiten übernehmen? Sie war sich nicht sicher. Im

Kundendienst war mehr Erklärungsbedarf entstanden. Das reizte sie schon wesentlich mehr. Je länger sie darüber nachdachte, umso mehr wuchs ein Wunsch in ihr. Sie hatte sich immer für die Produkte ihres Unternehmens interessiert, doch am liebsten arbeitete sie mit Menschen zusammen. Lehrlinge und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leitete sie gerne an. Die waren ihr dankbar für ihre geduldigen Erklärungen und Anleitungen. Würde ich es schaffen, in den Verkauf zu gehen, fragte sie sich. Warum will ich das? Vielleicht weil das ein herausfordernder nächster Schritt in meiner Laufbahn wäre? Sie könnte mit Menschen arbeiten, ihr technisches Wissen nutzen und hätte sogar Umsatzverantwortung.

Mit diesen prickelnden Gedanken meldete sie sich in der Personalabteilung. „Na endlich kommen Sie“, begrüßte der Personalchef sie. Kurz sackte ihr Herz in Untiefen. Doch Herr Gruber sah sie freundlich an und fuhr auch schon fort: „Mir ist schon lange klar, dass Sie die Chance für Veränderungen nutzen wollen. Ich wartete nur ab, um von Ihnen zu hören, wohin es Sie ziehen würde. Ich hoffe nicht zur Konkurrenz“, meinte er schließlich leicht verunsichert.

„Nein, ich habe ganz andere Vorstellungen“; sprudelte es nun aus ihr hervor. Herr Gruber hörte ihr wortlos zu. Dann meinte er: „Na gut, ein Verkaufstraining würde Ihnen für Ihr Vorhaben sicher nicht schaden. Ich kenne ein sehr Gutes. Und dann könnten Sie ein paar Mal mit Herrn Linder mitgehen. Und auch mit Herrn Weil. Ich werde mit den Herren zum gegebenen Zeitpunkt sprechen. Wie gefällt Ihnen dieser Plan?“ Elisabeth nickte glücklich, ihre Augen strahlten. „Achtsam wahrnehmen was rund um Sie passiert und die Dinge mutig in Angriff nehmen können Sie jedenfalls. Das ist eine wichtige Voraussetzung für gute Verkäufer“, meinte der Personalchef abschließend.

„In drei Monaten findet das Training statt und dann geht es los mit dem Verkaufen“, erzählte sie zu Hause ihrem Mann voller Freude. Darauf stießen sie noch am gleichen Abend mit einem Glas Wein an.

Auf meine Frage, wie sie sich in der Zeit solch einschneidender Veränderungen so relativ sicher fühlen konnte, antwortete sie mit einer Erzählung über ihren Vater.

Er hatte lediglich Pflichtschulabschluss, mehr konnten ihm seine Eltern damals auf dem Land nicht ermöglichen. Schulschlau war er nicht, aber ausgesprochen straßenschlau, erinnerte sich Elisabeth. Er eignete sich jedes Wissen an, das ihn interessierte. So war er, bevor sie mit dem Bau ihres Wohnhauses begannen, ziemlich viel unterwegs. Es wurde viel gebaut in der Umgebung. Die intensive Bautätigkeit anderer nutzte er, um zu erfahren, wie ein ähnliches Haus wie er es plante, gebaut wird. Was er durch bloßes Hinsehen nicht erkennen konnte, erfragte er.

Internet gab es damals noch nicht, aber er hatte alles erfahren was er wissen wollte, ist Elisabeth heute noch stolz auf ihn. Gemeinsam hatten sie ihr großes Wohnhaus innerhalb von drei Jahren ohne Zwischenfälle gebaut.

Und weißt du, was das Allerwichtigste war, das er mir mitgegeben hatte?

Wenn immer ich Zweifel hatte, ob ich eine Sache riskieren sollte, war seine Antwort: Nur wenn du es ausprobierst, weißt du, ob du es kannst und ob es für dich passt. Wenn du es nicht versuchst, macht es vielleicht wer anderer und dann ärgerst du dich. Das ließ mich mutig zusehen, was bei uns in der Firma so passierte. Dabei durfte ich viel lernen und jetzt kann ich mein Wissen nutzen. Hätte ich meine Chance nicht in meiner Firma bekommen, dann wäre ich anderswo hingegangen, lächelte sie spitzbübisch. Ich freute mich mit ihr.

Die vom Vater gelernte Achtsamkeit stand ihr ausgezeichnet. Wie schön, dass er ihr auch gleich die dazugehörige Portion Mut mitvererbt und vorgelebt hatte. Sie wird sich von der Digitalisierung nicht abgehängt fühlen, weil sie weiß, wie sie ihren Platz finden und ausfüllen kann.

“

Haben Sie sich auch schon Gedanken darüber gemacht, wie es um Sie und Ihren Job steht?

Zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?

Mit wem haben Sie darüber gesprochen?

Was sind Ihre nächsten Schritte?

”

Doch nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Arbeitgeber benötigen Achtsamkeit und Mut. Prof. Dr. Jörg Knoblauch spricht sogar von Mutmachern, die er zu sich ins Unternehmen holt.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch ist Deutschlands Vordenker, wenn es darum geht, die besten Mitarbeiter zu finden und zu halten. Unternehmerinnen und Unternehmer sind sich heute mehr denn je bewusst, dass sie ohne erstklassige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter chancenlos sind.

Doch lassen wir ihn selbst zu Wort kommen.

Umgeben Sie sich mit Mutmachern – den besten Mitarbeitern

von Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Wenn ich ein Beispiel zum Thema Mut erzähle, dann muss ich über Mitarbeiter schreiben. Genauer gesagt: über A-Mitarbeiter. Denn tatsächlich nenne ich sie seit etwa einem Jahr Mutmacher. Diese besonderen Menschen haben Freude an der Arbeit, deshalb denken sie mit und suchen neue Wege, um ihren Job besser zu machen. Natürlich begeistern sie so ihre Chefs und ihre Kunden, denn in ihrem Umfeld passiert immer etwas Weiterführendes. Sie sind wie ein Messi, Ronaldo oder Neymar. Welcher Mitarbeiter würde nicht alles versuchen, um in der gleichen Mannschaft mit zu kicken? Und welcher Chef würde nicht alles tun, um derartige Spieler in sein Team zu holen und langfristig zu halten? Mit A-Mitarbeitern kommt der wirtschaftliche Erfolg. Das ist die Erfahrung meines unternehmerischen Lebens.

Deshalb muss ein Unternehmen alles dafür tun, um diese Spezies auf sich aufmerksam zu machen und sie von den Besonderheiten der Firma zu überzeugen. Nun klagen IHKs, Branchenverbände und Unternehmer beinahe unisono über Fachkräftemangel. Viele Betriebe sind deshalb froh, ihre offenen Stellen mit irgendjemandem besetzen zu können. Das ist ein schwerer Fehler – aber dazu später.

Wie soll also ein kleiner Mittelständler in diesem Umfeld herausragende Mitarbeiter für sich gewinnen? Keine Frage: Der Markt hat sich gedreht – je nach Branche und Region bereits seit vielen Jahren. Allein Arbeit zu geben, reicht längst nicht mehr aus, um alle Stellen zu besetzen. Firmen müssen sich profilieren, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen. Das ist die Herausforderung für Unternehmer. So ist Oberkochen landschaftlich zwar wunderschön auf der

Ostalb gelegen, aber nicht gerade die Region, wo es Ingenieure und IT-Spezialisten mit ihren Familien hinzieht. Trotzdem gelingt es Carl Zeiss kontinuierlich Mitarbeiter zu gewinnen, weil sich das Unternehmen beispielsweise individuell um interessierte Studenten kümmert, indem es sie etwa zu Events über Fachthemen einlädt oder Mitarbeiter diskutieren auf speziellen Internet-Plattformen über Probleme und Lösungen mit, um Kontakte zu potenziellen Mitarbeitern zu knüpfen. Und parallel zum Einstellungsgespräch werden schließlich den Partnern der Bewerber die Schokoladenseiten der Region gezeigt.

Inzwischen kenne ich hunderte derartiger Beispiele, vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum mittelständischen Weltmarktführer, den die Öffentlichkeit überhaupt nicht wahrnimmt. Vom Schwarzwald über Ostwestfalen bis ins Silicon Valley. Es sind pfiffige Unternehmer, die ihre Firma durch ihre Persönlichkeit prägen. Es sind diejenigen, die Besonderheiten herausarbeiten, verstärken und so nach außen präsentieren, dass zumindest potenzielle Mitarbeiter diese Marke kennen und attraktiv finden.

Natürlich könnte ich nun viele Beispiele aufzählen, so zum Beispiel den Dachdecker, der Siebt- bis Neuntklässlern kostenlosen Nachhilfeunterricht gibt und so seine Azubis findet. Oder den Gerüstbauer, der jährlich 150.000 Euro in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter steckt, so dass bis auf eine Ausnahme alle gelernte Gerüstbauer sind und mehr als die Hälfte davon sogar Kolonnenführer. Oder den IT-Dienstleister, der nicht auf Arbeitszeit setzt, sondern auf Ergebnisse und die Verbindung von Arbeit und Freizeit pflegt, Work-Life-Blending wird dieses Vorgehen genannt.

Im eigenen Unternehmen setzen wir auf „Die 33 Rosen“, ein Programm, das unsere Mitarbeiter von Mit-Wissern zu Mit-Unternehmern macht. Doch nachgemacht bedeutet Zweiter sein und ist nichts Besonderes mehr. Ich möchte Sie ermutigen, sich die Zeit zu nehmen um zu überlegen, was Sie und Ihr Unternehmen

speziell und außergewöhnlich macht. Diskutieren und schärfen Sie das Ergebnis mit Vertrauten. Erst dann setzen Sie es um und tragen es in die Öffentlichkeit.

Ein führender Personaldienstleister hat mir diese Auffassung bestätigt: „Das Problem des Fachkräftemangels ist hausgemacht.“ Vor die Wahl gestellt, sich zwischen einer renommierten, aber doch schwerfälligen Branchengröße oder einem modernen, flachorganisierten Unternehmen zu entscheiden, gehen speziell die jungen IT-Spezialisten in vier von fünf Fällen lieber zu hippen Unternehmen, denen die Zukunft zu gehören scheint. Denn die alten Platzhirsche hängen nicht nur am kleingebundenen Krawattenknoten, sondern auch an ihrem drögen Image. Seine Einschätzung ist meines Erachtens eher optimistisch. Bestenfalls ein Viertel deutscher Unternehmen gehen das Thema Employer Branding aktiv und ideenreich an.

ABC-Personal-Strategie

Ich bin felsenfest von der Bedeutung der A-Mitarbeiter überzeugt und ich bin ein Verfechter der ABC-Personal-Strategie. Dies ist eine einfache Methode für mittelständische Unternehmer und Geschäftsführer, um ihre Mitarbeiter zu beurteilen. Dass A-Mitarbeiter glänzen, wissen Sie. Dagegen laufen B-Mitarbeiter unauffällig mit. Sie machen ihren Job. Von 9 bis 17 Uhr. Und fertig. Richtig kritisch allerdings sind C-Mitarbeiter, denn sie bremsen den Laden. Sie finden an allem etwas auszusetzen und packen nichts an. ABC heißt für mich: Mutmacher, Mitmacher und Miesmacher.

Im deutschsprachigen Raum ist eine derartige Einteilung ein heißes Eisen, vor allem, wenn Führungskräfte „Minderleister“ beim Namen nennen. Es sei unmenschlich oder gar unfair, klar und deutlich mit deren schlechter Leistung umzugehen. Außerdem sei die Diskussion imageschädigend für das Unternehmen,

weil die Mitarbeiter gegeneinander kämpfen, um auf Kosten eines anderen ihren eigenen Hintern zu retten. Energie würde im Innen gebunden, statt auf Kundenwünsche gerichtet zu werden. Kurz gesagt: Angst regiert in derartigen Firmen.

Nach meinen Erfahrungen ist das Gegenteil der Fall: Jeder zweite Unternehmer stellt fest, dass C-Mitarbeiter die Firma zerstören. Sie verderben das Betriebsklima, weil sie einerseits viel motzen und andererseits die engagierten Mitarbeiter für diese Bremser mitarbeiten müssen. Das finde ich als christlicher Unternehmer unfair und außerdem kommt dazu, dass A-Mitarbeiter das eine Weile mitmachen, doch irgendwann sind sie darüber frustriert, dass solch ein Verhalten keine Konsequenzen nach sich zieht und verlassen schlussendlich das Unternehmen.

Die Frage ist also, wie viele C-Mitarbeiter kann sich ein Unternehmer leisten. Ich sage: keinen. Marktanteile und Kunden sind in jeder Branche hart umkämpft. Deshalb sollte kein Chef C-Mitarbeiter mitschleppen, geschweige denn anstellen, denn die kommen vor allem bei den Kunden nicht gut an. Was hilft es, wenn der Vertrieb neue Kunden gewinnt und C-Mitarbeiter diese in der Auftragsabwicklung wieder vergraulen?

Ziel jedes Unternehmens muss sein: 80 Prozent A-Mitarbeiter, 20 Prozent B-Mitarbeiter und keinen C-Mitarbeiter. Wer konsequent dran bleibt, kann das in zwei bis drei Jahren schaffen. Das habe ich mehrfach erlebt.

Und seien wir ehrlich, auch ohne ABC-Einteilung weiß jeder einzelne Mitarbeiter, welcher seiner Kollegen noch anpackt, obwohl längst Dienstschluss ist oder wer sich „duckt“. Inhaber und Führungskräfte dürfen aus Angst vor nervenaufreibenden Auseinandersetzungen und arbeitsrechtlichen Konsequenzen nicht wegschauen, wenn ein Mitarbeiter eine ruhige Kugel schiebt, sondern müssen sich intensiv mit ihm auseinandersetzen. Deshalb fordere ich von Vorgesetzten:

„Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, wo sie stehen, wie Sie sie einschätzen und dass sie als C-Mitarbeiter gefährdet sind.“ Doch schlechte Leistung muss zunächst benannt werden.

Im eigenen Unternehmen und in der Beratung verwenden wir einen Leistungsbeurteilungsbogen, in dem zunächst der Mitarbeiter seine Fachkenntnisse, Einsatzbereitschaft, Arbeitstempo und -qualität, Selbstständigkeit oder Kundenbezug einschätzt. Über unterschiedliche Kriterien ergeben sich dann jeweils Noten von 1 bis 5. Dasselbe macht die Führungskraft. Eigen- und Fremdbild sind so Grundlage für eine intensive Diskussion über die Arbeitsergebnisse.

Jetzt heißt es konsequent bleiben.

Kann ein Mitarbeiter nicht, dann muss er über Unterstützung und Fortbildungen eine Chance bekommen. Denn nicht allein die Mitarbeiter sind für ihre Leistung verantwortlich. Die Geschäftsführung oder Abteilungsleitung hat sie eingestellt und auf einen bestimmten Platz gesetzt – vielleicht auf den falschen. Der C-Mitarbeiter bekommt so die Chance, zumindest B zu werden.

Will ein Mitarbeiter nicht, dann heißt es Trennung ohne Umschweife. Der amerikanische Personalexperte Dave Ulrich hat herausgefunden, dass sich das Problem der C-Mitarbeiter beinahe von selbst löst, wenn Führungskräfte mit ihnen klare Personalgespräche führen. 90 Prozent der Betroffenen gehen von selbst, weil sie sich dieser Transparenz nicht stellen wollen. Welcher Mensch hält schon sichtbaren Misserfolg auf Dauer aus? Chefs müssen klar sagen: My way or Highway. Wer nicht will, der gehört nicht in die Firma.

Ich möchte Ihnen Mut machen, sich ausschließlich mit Mutmachern zu umgeben. Das sind vielleicht harte zwei, drei Jahre bis Sie dieses Ziel erreichen. Aber ist nicht allein die Aussicht darauf verlockend? Natürlich. Ich habe als Unternehmer eines

metallverarbeitenden Betriebes viele Jahre gebraucht, um zu dieser Erkenntnis zu kommen. Ich kenne noch Zeiten, in denen Maschinen wichtiger schienen als die Menschen davor. Aber dann habe ich mich auf den Weg gemacht und ich kann Ihnen nur sagen: Es lohnt sich.

Heute lege ich gemeinsam mit meinen Geschäftsführungskollegen die Werte für die Mitarbeiter fest. Leitplanken, innerhalb derer sie flexibel und kreativ arbeiten können bzw. sollen. Meine Aufgabe ist es, die geeigneten Mitarbeiter zu finden und mit ihnen zusammen die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Das macht mir große Freude und verschafft mir tiefe Befriedigung. Denn ich nutze mein Potenzial und ehre damit Gott als Schöpfer.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch spricht aus, was er denkt und wünscht. Das verschafft seiner Umgebung die nötige Klarheit über Spielregeln und Möglichkeiten in seinem Haus.

“

Wie denken Sie als Mitarbeiter über solche Wünsche eines Chefs?

Wie schätzen Sie Ihre eigene Situation in Ihrem Unternehmen derzeit ein?

Haben Sie darüber schon mit Ihrem Chef gesprochen?

”

Mehr zu Prof. Dr. Jörg Knoblauch in meinem Interviewgespräch mit ihm:

www.ausderpraxis.com

Ich finde diese beiden soeben beschriebenen Erlebnisse vor allem deshalb so spannend, weil viele Mitarbeitende glauben, die Unternehmer hätten mehr Sicherheit als sie. Tatsächlich müssen Unternehmer immer sorgfältiger nach guten Arbeitskräften Ausschau halten. Gute Fachkräfte sind rar. Haben sich Unternehmer und Mitarbeiter erst einmal passend zusammengefunden, bindet sie ein langes gemeinsames Arbeitsleben. Wo sich alle für den gemeinsamen Erfolg einsetzen gelingt er auch. Bei positiver Stimmung sind Gesundheit und Zufriedenheit fast schon garantiert. Wie nützlich, wenn sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte sich achtsam aufeinander einstellen.

X Achtsamkeit verstärkt den Mut.

Achtsamkeit hilft uns, die Warnzeichen unseres Körpers rechtzeitig zu erkennen

Wer achtsam seinen eigenen Körper wahrnimmt erkennt schneller die Warnzeichen, die dieser aussendet. Einen schmerzenden Körper empfinden wir oft als äußerst lästig. Wir fühlen uns durch ihn gestört bei geplanten und wichtigen Vorhaben. Das weiß ich auch aus eigener Erfahrung. Umso mehr lohnt es sich bereits auf sanfte Signale zu achten. Müdigkeit ist beispielsweise ein Vorbote und ruft zur Ruhe auf. Handeln wir immer wieder gegen dieses Bedürfnis des Körpers, muss er mit schärferen Geschützen auffahren. Nicht um uns aufzuhalten, sondern um uns letztendlich zu retten, damit wir noch viele Vorhaben begeistert umsetzen können.

Geh du, sagt der Geist zum Körper, mich versteht sie nicht.

Meine Kundin Erika Lange machte es ihrem Körper besonders schwer.

Als ich Erika Lange kennenlernte, litt sie bereits an Brustkrebs. Sie war eine ausgesprochen engagierte Frau. In ihrer Firma sollte alles gut laufen. Sie war für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer zu sprechen, wenn diese sie brauchten. Privat führte sie ein großes Haus. Sohn und Tochter durften fast zu jeder Zeit ihre Freundinnen und Freunde mitbringen. Ihr war es lieber die jungen Leute waren bei ihr zu Hause als anderswo. Ihr Mann war ebenfalls sehr engagiert im gemeinsamen Unternehmen. Er war hauptverantwortlich für Verkauf, Marketing und Produktion. Sie für Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und Controlling. Und Pressesprecherin war sie auch noch. Sie absolvierte Radioauftritte, organisierte Tage der offenen Türen und achtete darauf, dass ihre Mitarbeiter am jeweils richtigen Platz eingesetzt waren.

Ihre Krankheit ignorierte Erika Lange so gut sie konnte. Es war immer etwas zu tun. Ihre Arbeit war ihr wichtig. Dadurch lenkte sie sich ab von unangenehmen Erkenntnissen. Sie hatte schon viele seelische Verletzungen hinter sich, ihre weiche Seite war erkennbar verwundet. Doch darauf wollte sie nicht schauen. Schon gar nicht achtsam. Wie lange konnte sie das noch ertragen? Ich machte mir ernsthaft Sorgen um sie.

Nach und nach fasste sie Vertrauen und sie erzählte mir, dass ihr Mann auf seinen Dienstreisen öfter das Rotlichtmilieu aufsuchte. Das erlebte sie als zutiefst erniedrigend. Sie empfand auch Scham gegenüber den Außendienstmitarbeitern, die ihren Chef auf den Dienstreisen begleiteten und dabei mitmachten. Das passte ihr gar nicht. Sie fühlte sich ohnmächtig und wusste nicht, wie sie sich verhalten sollte. Aufkommende Wut und Trauer unterdrückte sie weiterhin.

Es kam wie es kommen musste, der Brustkrebs breitete sich aus. Rasch entschied sie sich für die radikale Variante und sie ließ sich beide Brüste amputieren. So wollte sie dem Krebs zu Leibe rücken. In dieser Zeit war ich, so glaube ich zumindest, die einzige, der sie endlich ihren Schmerz zeigte.

Dann kam die große Eskalation. Ihr Mann war Spieler und hatte an einem Abend alles verspielt. Die Firma musste Insolvenz anmelden. Bis zu diesem Zeitpunkt hielt er seine Spielsucht weitestgehend vor ihr geheim. Sie hatten dieses Unternehmen gemeinsam aufgebaut. Nun ging alles den Bach hinunter.

Doch in dieser schwierigen Situation wuchs die zarte, so sehr verletzte Frau über sich hinaus. In dieser Situation war rasches Handeln erforderlich, erkannte sie und leitete sofort alle notwendigen rechtlichen Schritte ein. Das in ihrem Besitz befindliche gemeinsame Wohnhaus wurde verkauft, den Kindern erklärte sie so schonend wie möglich was passiert war und bezog mit ihnen eine relativ kleine Wohnung. Von ihrem Mann beantragte sie die Trennung, danach sollte die Scheidung erfolgen.

Interessanterweise verschlimmerte sich die Krankheit in dieser Phase nicht. Sie hatte zwar sehr oft Phasen großer Erschöpfung, doch danach gewann sie jedes Mal wieder neue Stärke. Nach einer gewissen Zeit erzählte sie mir, dass sie zwar immer wieder Wind davon bekommen hatte, wenn ihr Mann Geld verspielte, da es allerdings immer relativ überschaubare Summen waren, wollte sie keinen großen Wirbel darüber veranstalten. Der Schein einer intakten Familie war ihr ebenso wichtig, wie das Weiterführen des erfolgreichen Unternehmens. Beides wollte sie mit aller Kraft aufrechterhalten.

Doch die Seele wollte die Wahrheit ans Licht holen und ihr ein Leben im inneren Frieden verschaffen.

Freudig erlebte ich mit, wie Frau Langes Brustkrebs nach und nach an Kraft verlor. Nachdem die ärgsten Wirren überstanden waren, gönnte sie sich eine Auszeit. In dieser Zeit wuchs sie mit ihren Kindern mehr zusammen als je zuvor. Die Scheidung wurde vollzogen. Als Sahnehäubchen obendrauf baute sich Frau Lange bald wieder ihre eigene, wenn auch kleinere Firma auf. Ihr Schlüsselpersonal aus der ersten Firma war wieder mit dabei. Die frischgebackene Chefin des neuen Unternehmens wurde immer attraktiver, ihre kompetente und gewinnende Ausstrahlung lockte gute Kunden an.

X **Es ist der Geist, der sich den Körper schafft.**
Friedrich von Schiller

Ganz besonders freute ich mich, als mir Erika, wir waren inzwischen per du und befreundet, zwei Jahre später ihren neuen Freund vorstellte.

“

Wann haben Sie zuletzt deutliche Signale Ihres Körpers wahrgenommen?

”

Der Körper will uns so lange wie möglich beste Unterkunft gewähren. Wir haben allen Grund, ihn wertzuschätzen, zu ehren und zu pflegen.

Wollen wir wirklich alles beachten, was der Körper uns sagen will? Die meisten von uns fürchten mögliche Erkenntnisse. Wir wissen nicht, wie wir damit umgehen sollten oder könnten. Keine Sorge, Achtsamkeit zeigt uns den Weg. Nicht so schnell, wie wir es gerne hätten, dafür aber nachhaltig.

“

Welche Zeichen sendet Ihnen Ihr Körper immer wieder?

Was will er Ihnen damit sagen?

Wie reagieren Sie darauf?

”

Inzwischen erkennen immer mehr Menschen, dass körperliche Symptome oder gar Krankheiten nicht einfach ein böses Schicksal sind, sondern eine Botschaft ihres Körpers. Er will sie damit auf den Weg zurückführen, den sie ursprünglich gehen wollten.

Darüber habe ich ein sehr interessantes Gespräch mit Univ. Prof. Dr. Raimund Jakesz, einem führenden Brustkrebspezialisten geführt:

www.ausderpraxis.com

Mit Achtsamkeit der eigenen Migräne auf die Schliche gekommen

Gehören Sie auch zu den Menschen, die ab und zu unter Kopfschmerzen, vielleicht sogar unter Migräne leiden? Wann melden sich Ihre Kopfschmerzen?

Achten Sie bereits auf erste Anzeichen? Anstatt eine Kopfschmerztablette einzuwerfen, empfehle ich achtsames Wahrnehmen:



Wann hat der Kopfschmerz begonnen?

In welcher Situation?

Welche Personen halten sich da im Umkreis auf oder sind gerade in Erscheinung getreten?

Gibt es bestimmte Worte, die den Schmerz auslösen?



Diese Fragen können Sie auch auf andere Schmerzen anwenden. Sie sind es wert, Ihren Schmerz genau zu erforschen. Das ist der sicherste Weg, ihn ohne Nebenwirkungen beseitigen zu können.

Eine Kundin litt zwölf lange Jahre unter heftiger Migräne bis sie herausfand, wann diese begonnen hatte. Noch während ihrer zweiten Schwangerschaft litt sie heftig unter den Krämpfen in ihrem Kopf. Sobald sie erkannte, wie sehr sich ihr Gehirn in diesem Schmerz verkrampfte, fand sie eine erste Lösung. Sie stellte sich vor, wie ihr Gehirn sich langsam, Schritt für Schritt entspannte und aus der Verkrampfung löste. Sobald sie das geschafft hatte, war auch der Brechreiz verschwunden. Das war fürs erste schon

einmal erlösend. Sie konnte sich jetzt selbst helfen, sobald sie bemerkte, dass ihr Gehirn sich wieder zu verkrampfen drohte.

Doch erst viel später erkannte sie durch Zufall den Beginn der Misere.

Sie hatte früh geheiratet, weil ein Kind unterwegs war. Die Schwangerschaft war ungeplant, doch eine Abtreibung war für sie kein Thema. Da ihre zukünftige Altbauwohnung noch nicht fertig renoviert war, konnte die junge Familie dort erst nach der Geburt einziehen. Also musste sie zu ihrem Mann und der Schwiegermutter ziehen. Doch diese Frau war eine Landplage. Den ganzen lieben langen Tag lag sie auf dem Sofa. Sobald ihre Schwiegertochter von der Arbeit nach Hause kam, kommandierte sie sie herum. Sie sollte sie jeden Tag mitverpflegen. Mit einer deftigen Fleischmahlzeit selbstverständlich. Das junge Ehepaar machte sich aber nicht viel aus Fleisch. Einmal die Woche, manchmal zweimal waren mehr als genug für sie. Außerdem wollten sie das Geld für das teure Fleisch lieber sparen und zum Renovieren ihrer neuen Wohnung verwenden, schließlich wollten sie so bald wie möglich dort einziehen. Aber da hatten sie die Rechnung ohne die Schwiegermutter gemacht. Demonstrativ aufwendig kochte sie sich ihre eigene Fleischmahlzeit und setzte sich zum Essen ins Nebenzimmer. Jedes Mal ließ sie ihren Sohn und seine Frau wissen: „Bei euch kriegt man ja nichts Gescheites zu essen. Da bin ich lieber allein mit meinem Teller“. Die beiden jungen Leute gewöhnten sich daran und bald war es ihnen egal.

Dann kam der 20. Juli 1969. Das Kind war bereits da. Die junge Mutter ergatterte nur wenig Schlaf in dieser Zeit. Die kleine Tochter wachte alle zwei Stunden auf und wollte gefüttert, gewickelt und getragen werden. Das alles zehrte an den Kräften der jungen Frau. Trotzdem freute sie sich sehr auf diesen ganz besonderen Vormittag des 20. Juli 1969: Im Fernsehen wurde die erste Mondlandung übertragen und die wollte sie unbedingt sehen.

Der amerikanische Astronaut Neil Armstrong, der erste Mensch auf dem Mond, stieg aus der Landefähre mit dem Namen „Eagle“. Beim Betreten des Mondes rief er: „Es ist nur ein kleiner Schritt für einen Mann, aber ein großer Schritt für die Menschheit!“

Doch diesen Satz hörte sie nicht wie geplant vor dem Fernsehgerät sitzend, sondern nur von der Küche aus. Ihre Schwiegermutter hatte sie dorthin geschickt, um ihr genau jetzt in diesem Moment ein paar Würstchen zu erwärmen und ihr diese mit einem Brötchen und einem Glas Bier zu servieren. Genau in diesem Augenblick spürte die junge Frau ein Krachen in ihrem Kopf, grauenhafte Schmerzen setzten ein. Seitdem hatte sie immer wieder Migräneanfälle. Die verschwanden erst wieder, nachdem sie die Ursache des Übels erkannt hatte.

In der damaligen Zeit wäre es für die junge Frau unmöglich gewesen, dieser faulen, intellektuell völlig uninteressierten und obendrauf noch böartigen Schwiegermutter die Wurst erst ein paar Minuten später zu bringen. Schließlich wohnte sie dort. Man verhielt sich damals vielfach noch unterwürfiger.

Auch während der Arbeit äußert der Körper seine dringenden Bedürfnisse

Wer viel am Computer arbeitet, leidet öfter unter Nackenschmerzen. In unserem Büro beobachten wir sehr genau, wann diese Schmerzen einsetzen. Passiert das während einer unliebsamen Arbeit oder nach zu langem Arbeiten ohne Pause?

Selbstverständlich wird in den Pausen nicht im Internet gesurft, auch das Lesen bzw. Beantworten von E-Mails ist tabu. Da heißt es Aufstehen, ein paar Bewegungsübungen, kurz aus dem Fenster schauen, dann passt es wieder.

Stellen sich bei einem von uns Kreuzschmerzen ein, ist die erste Frage: „Was geht dir auf den Allerwertesten?“ Sie werden es nicht glauben, aber diese einfache Frage hat uns schon so manches Ungemach rechtzeitig erkennen lassen. Manche Arbeiten wurden delegiert, andere vorgezogen, Prioritäten verändert.

X **Der Körper verdient unsere volle Achtsamkeit,
damit er gesund bleibt oder wieder gesund wird.**

Nur so kann er uns immer wieder auf unseren ureigensten Weg zurückholen.

Manchmal streikt der Körper zur unpassendsten Zeit

Ein solches „Highlight“ passierte uns während einer Trainingseinheit für Führungskräfte. Diese verlief bis dahin sehr herzerwärmend.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer engagierten sich, verstanden schnell und planten schon so manche Umsetzung ihrer Erkenntnisse für die Back-Home-Situation. Da bemerkte ich, wie mein Partner immer bleicher wurde und sich kaum noch bewegte. Schnellstmöglich organisierte ich eine Pause. Er setzte sich und meinte: „Ich muss ins Krankenhaus. Die Schmerzen im linken Fuß, ausgehend vom Knie, werden immer mehr. Ich kann den Fuß kaum noch bewegen und das Stehen wird immer mühsamer.“

Nach dem ersten Schreck fielen mir zwei Fragen ein:

Wohin möchtest du möglichst schnell gehen, abgesehen vom Krankenhaus?

Da kam nichts.

Und wohin möchtest du unter keinen Umständen gehen, fragte ich jetzt eindringlich. Pause.

Nach einigen Sekunden sprudelte es nur so aus ihm heraus: „Ich möchte den Vertrag mit Herrn Schnell nicht abschließen. Ich halte ihn für ein Schlitzohr“. Wir wollten diesen Vertrag noch in derselben Woche unterschreiben. Doch in diesem Moment haben wir uns entschieden, die Sache nochmals genau zu prüfen und nur dann zu unterschreiben, wenn wir uns sicher fühlten.

Der Schmerz hatte innerhalb von Minuten merklich nachgelassen.

Wir haben den Vertrag dann nicht unterschrieben. Herr Schnell entpuppte sich tatsächlich als Schlitzohr. Von anderen Geschäftspartnern hörten wir, wie er sie über den Tisch gezogen hatte.

Bei dieser Trainingseinheit und speziell in dieser Situation schwitzte ich gewaltig. Natürlich hätte ich auch die Rettung gerufen, wenn mein Partner sie gebraucht hätte. Ich fand es aber erstmal wichtig, auf den Körper zu vertrauen und zu fragen, was er meinem Partner sagen will.

Den Körper als eine Quelle von Informationen achten

Glauben Sie mir, der menschliche Körper ist eine Quelle von Informationen. Er unternimmt alles, um uns aufzurütteln. Verfallen Sie nicht in den Fehler, ihn zu betäuben. Nicht mit zu viel essen, nicht mit Alkohol, auch nicht mit Rauchen oder mit unnützen Medikamenten. Nicht mit Dauerberieselung aus dem Fernseher und auch nicht mit Arbeiten bis zum Umfallen.

X Wenn wir auf unser Wunderwerk Körper nicht rechtzeitig hören und ihm unsere Achtsamkeit schenken, muss er schwerere Geschütze auffahren. Immer noch in der Hoffnung, dass sein Besitzer oder seine Besitzerin endlich versteht, was er sagen will.

Auf diese Signale zu achten ist ganz besonders in dieser Zeit der Veränderungen durch die Digitalisierung wichtig. Wann und wo treten Angst oder Unbehagen auf? Wie macht sich das bemerkbar? Und wann bleiben wir gelassen und gehen in die Rolle des Beobachters?

Achtsamkeit für sich selbst und seine eigenen Bedürfnisse ist eine wesentliche Basis für die Entscheidung, ob man sich im passenden Umfeld bewegt oder ein neues, noch unbekanntes suchen muss. Dazu gehört eine gehörige Portion Mut. Wie hilfreich, wenn Neugierde und Achtsamkeit einander ergänzen.

Sich mit den richtigen Menschen zu umgeben und das passende Umfeld für sein Leben zu schaffen, ist beruflich und privat gleichermaßen wichtig.

Lesen Sie hier, wie Altabt Gregor Henckel Donnersmarck in voller Achtsamkeit seinem Leben eine völlig andere Richtung gab und es nie bereute.

Vielleicht ist Gehorsam die höchste Form von Mut

Von Abt Gregor Henckel Donnersmarck

Die wichtigste Entscheidung in meinem Leben war der Entschluss, aus dem weltlichen Berufsleben auszusteigen und ins Kloster zu gehen, um Mönch und Priester zu werden. Diese Entscheidung fiel im Herbst 1976, als ich im Alter von 33 Jahren als Geschäftsführer der spanischen Tochtergesellschaft der internationalen Spedition Schenker in Barcelona tätig war.

Dies muss gesehen werden vor dem Hintergrund, dass ich nach meinem Studium an der Hochschule für Welthandel und im Anschluss an meine dreijährige Tätigkeit in Frankfurt in der internationalen Zentrale der Firma Schenker, noch erfolgreich eine Firmenfiliale in Spanien geführt habe. Nachfolgende Karriere-möglichkeiten wurden mir von meinen Vorgesetzten schon angedeutet.

Aus all dem ergibt sich, dass ich sehr gern in meinem Beruf tätig war und sehr viel Zeit in die Arbeit investierte. Außerdem war ich durch Verwandtschaft und Freundschaften, aber auch durch meine historischen und kunsthistorischen Interessen rundherum ausgefüllt.

Allerdings war ich durch meine Familie und auch durch meine Jugendarbeit bei den Jesuiten in Klagenfurt durchaus katholisch inkulturiert. Eines Tages musste ich aber feststellen, dass ich aufgrund all meiner Beschäftigungen religiös unter meinem Niveau lebte und so kam ich auf den Gedanken, meinen Beruf aufzugeben und der Berufung zum Ordensmann bei den Zisterziensern zu folgen. Zusätzlich beobachtete ich, dass ich bei fast allen zwischenmenschlichen Kontakten immer wieder auf religiöse und kirchliche Themen angesprochen wurde und ich immer im Sinne des Glaubens, der Kirche und auch des Papstes mutig meine Antworten gab. Hierin glaubte ich, eine Berufung zum Priestertum zu erkennen (Predigt!). Als drittes Motiv für meinen Schritt erkenne ich bis heute

meine Solidarität mit dem Amt des Papstes im Allgemeinen und damals mit Papst Paul VI im Besonderen.

Ich nahm also meinen ganzen Mut zusammen und rief mit klopfendem Herzen meinen Aufsichtsratsvorsitzenden in Frankfurt an, um ihm meinen Entschluss mitzuteilen. Dieser war völlig konsterniert und sagte: „Bei Ihnen piept's wohl!“

Bleiben Sie im Büro, ich komme mit der nächsten Maschine nach Barcelona.“ Im folgenden persönlichen Gespräch gelang es mir, ihm meine Entscheidung plausibel zu machen.

Schwieriger war die Mitteilung an meine Eltern. Mein Vater hatte zwar sehr viel Verständnis für mich, doch meine Mutter war strikt dagegen. Bei ihr musste ich jahrelange Überzeugungsarbeit leisten.

Es gehörte also wohl doch die ganze Kraft meines Mutes dazu, diese Entscheidung gegen die äußeren Widerstände durchzusetzen. Auch glaube ich, dass man Mut braucht, um den Schritt hinaus aus Unabhängigkeit und Wohlstand, hinein in klösterliche Armut und Gehorsamsgelübde zu vollziehen. Das macht klar, dass das Folgen einer Berufung im Gehorsam, eine ganz spezielle Form des Mutes bedeutet!“

Mehr zu Altabt Gregor Henckel-Donnersmarck in meinem Interviewgespräch mit ihm:

www.ausderpraxis.com

Dazu gehört auch in meinen Augen eine große Portion Mut. Schmunzelnd stelle ich aber auch fest, dass der Weg zum Gehorsam im Kloster über den Weg des Ungehorsams gegenüber der Mutter führte. Gehorsamkeit ist und bleibt wohl für die meisten Menschen ein schwieriges Kapitel.

Mit den Themen Kloster und Gehorsam habe ich mich auch immer wieder beschäftigt. Während meines Studiums traf ich zwei Nonnen, die ich teilweise sogar ein wenig beneidete. Ich stellte mir immer wieder vor, wie es für sie wohl sein müsste, wenn sie heimkamen. Heim ins Kloster.

Da gab es wahrscheinlich fixe Zeiten für Gebete, Mahlzeiten und vielleicht auch noch für sonstige Zusammenkünfte. Sie konnten andererseits aber auch fest damit rechnen, dass zu den Mahlzeiten das Essen auf dem Tisch stand. Auch das Waschen und Putzen würde wahrscheinlich kein Thema für sie sein. Sie hatten wahrscheinlich alle Zeit der Welt für ihr Studium, während mir jede Menge weltlicher Probleme und Aufgaben um die Ohren flogen. Trotzdem wollte ich nicht mit ihnen tauschen. Die Sache mit dem Gehorsam war mir unheimlich.

Und doch führte mich der ungeliebte Gehorsam zu meiner wahren Berufung

Das Thema Gehorsam prägte auch mein Leben, obwohl Gehorsam in meiner Jugendzeit beileibe nicht mein Lieblingswort war.

Mein Vater war schwer krank. Es war klar, dass er nicht mehr lange leben würde, als ich die Unterstufe des Gymnasiums besuchte. Mein Traum damals war zu studieren und dann Lehrerin für Deutsch und Englisch zu werden. Da kann man mit jungen Menschen über das Leben sprechen. Literatur war da sicher ein guter Aufhänger.

Die Sache mit der Grammatik lässt sich methodisch ansprechend anbieten.
Richtig schön malte ich mir diesen Beruf aus.

Doch eines Tages nahm mich Mutter zur Seite um mir klar zu machen, dass ich meine Studienwünsche doch bitte schön begraben sollte. Damals lief gerade die letzte Klasse der Lehrerinnenbildungsanstalt im aktuellen Schema an. Danach würde sich auch diese Ausbildung um zwei Jahre verlängern.

„Wenn Du diese Ausbildung jetzt beginnst und durchziehst, kannst Du früher Geld verdienen“, meinte meine Mutter. Das war ihr wichtig, weil Papa nur noch wenige Jahre leben würde.

Das war damals starker Tobak. Dass Papa schwer krank war wusste ich natürlich. Als es dann aber so schnell und klar mit allen Folgen auf mich zukam, war der Boden unter meinen Füßen für einige Zeit sehr wackelig. Mutter meldete mich zur Aufnahmeprüfung an. „Es sind vierhundert Mädchen angemeldet, sie nehmen maximal vierzig“, eröffnete sie mir. Ein Hoffnungsschimmer leuchtete auf. Ich könnte also ganz leicht durchfallen. Dann müsste ich nicht hinaus aus meiner Klasse und weg von meinen Freundinnen. Nach der Oberstufe wäre ein Studium nur logisch. Man hatte bis dahin nichts Berufstaugliches gelernt, sagte man uns oft. Ob ich das irgendwie bewerkstelligen könnte? Andererseits redete Mutter nun schon fast täglich darüber, wie wichtig es in unserer Situation wäre, die Aufnahmeprüfung zu bestehen. Was sollte ich nur machen? Da entdeckte ich, dass im Lehrplan der Lehrerinnenbildungsanstalt Methodik, Didaktik, Pädagogik und Psychologie vorgesehen war. Unsere Lehrer am Gymnasium waren teilweise recht nett. Doch wenn sie versuchten, uns den Lehrstoff nahe zu bringen, vermisste ich oft den roten Faden. Auch der Sinn und Zweck so mancher Lerninhalte verbarg sich mir beharrlich. War das deswegen, weil sie in der Universität nichts oder viel zu wenig von Methodik, Pädagogik und Psychologie erfahren hatten? Nun war ich neugierig geworden.

Inzwischen erzählte mir Mutter täglich, wie angenehm das Leben von Lehrern doch sei mit ihrem Halbtagsjob. Da blitzte bei mir ein weiterer Hoffnungsschimmer auf. Ich wollte alles dransetzen, mir meine Studienwünsche nebenberuflich zu erfüllen. Inzwischen konnte ich mich bei den Kleineren auf das Unterrichten einstimmen. Das war sicher auch nett. Also habe ich die Aufnahmeprüfung dann doch bestanden. Eigentlich ein kleines Wunder. Vor Deutsch, Englisch und Mathematik fürchtete ich mich nicht wirklich. Auch singen war damals noch meines. Aber wie würde es mir bei den Prüfungen in Zeichnen und Turnen gehen? Beim Bockspringen half mir die Turnlehrerin mit einem gekonnten Zug am Arm. Wie schön. Ich war drüber und die Sache war erledigt. Meine Tiergarten-Zeichnung bestand aus vielen eng gesetzten Gitterstäben und Netzen. So musste ich die armen Tiere nur wenig verunstalten und konnte auch die Menschen von hinten zeichnen. Die verdeckten dann die Tiere auch noch recht gut. Es herrschte eben manchmal viel Betrieb und Gedränge im Tiergarten. So ist alles gut ausgegangen.

Während meine Mutter in dieser Zeit so heftig auf mich einredete, wusste ich oft nicht, wohin ich meine Achtsamkeit lenken sollte. Ihr Drängen nervte mich. Einfach trotzig dagegen sein, wollte ich aber auch nicht.

Für diesen wohl überlegten Gehorsam erhielt ich eine große Belohnung. Statt Englisch und Deutsch wollte ich nun Psychologie und Soziologie studieren. Daran habe ich in der Lehrerinnenbildungsanstalt viel Gefallen gefunden. Diese Fächer faszinierten mich regelrecht. Mir war schon während der Ausbildungszeit klar, dass ich in die Erwachsenenbildung und in die Wirtschaft gehen wollte. Diese Erkenntnis war ein großer Gewinn für mein Leben.

Ich unterrichtete nach der abgeschlossenen Ausbildung tatsächlich gerne ein paar Jahre lang in der Volksschule, auch Grundschule genannt. Da konnte man den gesamten Lehrplan zeitlich so einteilen wie man wollte. Es gab keine vorgegebene Stundentafel. Bei unerwartetem Schneefall lernten wir das Lied vom Schneeflöckchen,

Weißbröckchen. Danach gelang das Lesen einer Wintergeschichte gleich viel flüssiger. Rechnen konnte man auch mit Schneebällen. Den Turnsaal durfte man leider nur in den dafür vorgesehenen Zeiten benutzen. Inzwischen hatte ich am Turnen Gefallen gefunden und zeigte die Übungen sogar vor. Auch auf den Geräten. Das brachte mit viel Zuneigung meiner Schülerinnen und Schüler ein.

In dieser Zeit legte ich eine erste Basis für mein Leben als Trainerin, Beraterin und Coach. Diese Arbeit mit allen ihren wunderbaren Erlebnissen und Herausforderungen bereichert heute meine Vorträge. Auch als Mentalcoach für Unternehmerinnen und Unternehmer kann ich einiges daraus schöpfen. Wenn ich meine reichen Erfahrungen aus inzwischen vielen Jahrzehnten Revue passieren lasse, erkenne ich deutlich, dass sich die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen nicht wesentlich geändert haben. Im Äußeren finden wir allerdings gravierende Umwälzungen vor, die uns alle mit einer gewissen Dringlichkeit deutlich auffordern, lange aufgeschobene Reizthemen nun endlich in Angriff zu nehmen.

Warum wir gerade in der heutigen Zeit die Achtsamkeit besonders benötigen

Werfen wir einen Blick auf das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben rund um uns. Achtsame und aufmerksame Betrachter erkennen die zwei großen Hauptströmungen unserer Zeit. Da ist zuallererst die Digitalisierung. Sie fasziniert viele und verschreckt andere. Die zweite wichtige Richtung geben die jungen Menschen der Generationen Y und Z vor. Man kann sie auch Digital Natives nennen, weil sie sozusagen in die Digitalisierung hineingeboren wurden.

Die Digitalisierung bringt eine besonders hohe Geschwindigkeit mit sich. Das beschert vielen Menschen schnell mehr oder weniger große Selbstzweifel.

“

Wie soll ich diese unzähligen Neuerungen überblicken?

Kann ich die damit verbundenen Anforderungen überhaupt erfüllen?

Ist mein Arbeitsplatz bedroht von allen diesen Veränderungen?

Wie kann ich mich vernünftigerweise verhalten, wenn so viele Themen auf einmal über mich hereinbrechen?

”

Menschen wollen gerade bei Stress gerne ihre Vernunft walten lassen. Leider gelingt das nur selten. Sie agieren zumeist emotional. Das passiert, weil sie versuchen, ihre Emotionen zu verleugnen. Sogar vor sich selbst. Je mehr jemand seine Emotionen verleugnet, umso heftiger befallen sie ihn mit allen dazugehörigen Symptomen, manchmal sogar mit Panikattacken, Schlaflosigkeit, Depressionen, Burnout und anderen spürbaren körperlichen Beschwerden. Die Zahl der Krankenstände nimmt zu, gerade weil Menschen „sich zusammenreißen“ wollen, so lange sie es können. Das ist der Weg in die Sackgasse. Sackgassen wirken in einem solchen Zustand als Verstärker. Also nichts wie raus, wenn man da ungewollt gelandet ist.

Ängste kann man nicht einfach nur wegstreichen. Sie bieten große Bewährungschancen. Wer sie ansieht und das Risiko im Moment abschätzt, erkennt meistens, dass er sich nicht in unmittelbarer Gefahr befindet. Das lässt aufatmen und verschafft genügend Zeit, sich einen Vorrat an innerer Ruhe für zukünftige, derzeit sogar noch unbekannte Aufgaben zu schaffen. Oder noch besser: Innere Ruhe einzuüben.

Gerne erinnere ich nochmals an die bereits weiter oben beschriebene einfache Atemübung. Mit dieser kurzen Meditation verschafft man sich erst einmal Ruhe.

Sie erinnern sich:

Bewusst einatmen, am besten mit dem Gedanken: ich atme ein und ich weiß, dass ich einatme.

Bewusst ausatmen, am besten mit dem Gedanken: Ich atme aus und ich weiß, dass ich ausatme.

Kommen andere Gedanken dazwischen, diese einfach vorbeiziehen lassen. Keinesfalls irgendeinem solchen Störenfried nachhängen. Auch Ärger darüber ist kontraproduktiv. Jetzt in diesem Moment hat nichts anderes Platz als das bewusste Atmen. Solange bis spürbar Ruhe einkehrt. Je länger man diese Ruhe genießt, umso tiefer wird sie. Keine Angst, nichts läuft davon.

Stellen Sie sich jetzt, während Sie ruhig weiteratmen, ein paar hilfreiche Fragen:

“

Was passiert derzeit tatsächlich an meinem Arbeitsplatz?

An welchen harten Fakten mache ich das fest?

Weiß ich wirklich sicher, dass das so ist?

Wovon fühle ich mich bedroht? Warum? Was kann ich selbst tun, damit ich mich sicherer fühle?

Was möchte ich lernen?

Mit wem möchte ich darüber sprechen?

”

Nach und nach kehrt Ordnung ein. Das Selbstvertrauen steigt.

Glaubten Sie bis jetzt vielleicht, Achtsame nehmen während der Meditation ihre Außenwelt nicht wahr? Das Gegenteil ist der Fall. Hellwach und bewusst registrieren Meditierende Reize aus der Außenwelt, haften aber nicht an ihnen. Statt sich zu fragen, warum das Klappern des Geschirrs in der Küche heute so besonders laut ist, lässt man es vorbeiziehen und wendet sich wieder der Meditation zu. Nichts bringt einen geübten Meditierenden aus der Ruhe. Brände und Erdbeben natürlich schon.

Wer achtsam mit sich selbst umgeht, schafft damit einen goldenen Boden für Führungsarbeit. Die allererste Aufgabe von Führungskräften besteht darin, sich selbst zu führen. Dazu benötigen sie Selbstvertrauen. Das lässt sich durch Meditation steuern.

Je achtsamer ein Mensch lebt, umso eher erkennt er, wie andere ihm gegenüber treten. Der oder die Achtsame hört die gesprochenen Worte, sieht die nonverbalen (körper-sprachlichen) Signale und spürt deutlich, ob ein Gegenüber partnerschaftliche Zeichen setzt oder ob sein Verhalten auf Unredlichkeit schließen lässt. Sehr bedacht setzt man dann die nächsten Schritte. Es bedarf weder der Resignation noch der Überreaktion.

Häufig erkennt man in einer Haltung der unvoreingenommenen Achtsamkeit, was den Gesprächspartner gerade beschäftigt oder belastet. Wertschätzende Fragen führen meistens zu offenen Antworten mit vielen Informationen. So entstehen persönliche Beziehungen. Man vertraut einander und kann sich aufeinander verlassen. Konstruktive Ergebnisse entstehen. So kann man gemeinsam neue Chancen für diese spannende Zeit in der wir leben entwickeln.

Wer in sich ruht, kann sich auf das Gegenüber einlassen, ohne sich vorschnell angegriffen zu fühlen. Großmeister der Achtsamkeit leben nach dem Motto:

X Es ist egal, was andere über mich denken. Wichtig ist, was ich über mich denke.

Und das ohne Präpotenz und Arroganz, einfach nur in sich ruhend. Es bedeutet nicht, dass andere einem egal sind. Man lässt sich nur nicht mehr von ihnen aus der Ruhe bringen.

Zusammenfassung

Achtsamkeit bringt Gelassenheit und Würde. Meditationen helfen uns dabei. Nach einiger Übung genügen in herausfordernden Situationen auch sehr kurze Meditationen. Diese Gelassenheit hilft uns bei der Selbstreflexion. Sie stärkt uns beim achtsamen Umgang mit anderen und lässt uns leicht in einer Vielzahl von Informationen herausfiltern, was für uns gerade bedeutsam ist. Der Körper fordert verstärkt Achtsamkeit, wenn das Gefühl etwas anderes verlangt als der Verstand gerade zulässt. Wie in den Beispielen aufgezeigt, greift der Körper in seiner Not durchaus auch zu drastischen Maßnahmen wie schweren Krankheiten oder Störungen in für uns unpassenden Zeiten. Das hat nichts mit Strafe oder Schuld zu tun. Anders könnte er uns nicht retten. Der Körper will uns so lange wie möglich dienen. Menschen sind gut beraten, zu hinterfragen, was gerade passiert und dementsprechend zu handeln. Achtsamkeit hilft uns, aus der großen Fülle der Möglichkeiten den für uns passenden Weg auszuwählen. Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger als zu manchen Chancen bewusst ja zu sagen und zu anderen klar und eindeutig nein. Das gilt auch für den Umgang mit Menschen. Erfahrene und sehr erfolgreiche Menschen betonen immer wieder: Du bist der Durchschnitt von den fünf Menschen, in deren Gesellschaft Du Dich am häufigsten begibst. Je klarer wir unseren Weg erkennen, umso weniger kann uns aufhalten.

X Achtsamkeit befreit den Mut vom Stress.

4. Kapitel

Begegnen wir einander auf Augenhöhe

Begegnungen auf Augenhöhe ist die Meisterprüfung für mutiges Verhalten.

Seit eh und je schaffen Menschen, die anderen auf Augenhöhe begegnen, ein angenehmes Klima rund um sich. Daher ist es wenig verwunderlich, dass sie auch ausgezeichnete Resultate erreichen. Meistens wesentlich müheloser als andere, weil ihnen Spezialisten und andere Wissensträger gerne zur Seite stehen.

Trotzdem begegnen einander noch nicht alle Menschen auf Augenhöhe. Viele haben die Bedeutung dieses Vorgehens noch nicht in seiner ganzen Tragweite erfasst, andere haben sich noch nicht daran gewöhnt.

Begegnungen auf Augenhöhe werden immer wichtiger. Die Digitalisierung verlangt schnelles Agieren und die junge Generation will ernst genommen werden. Beides ist nur mit Begegnungen auf Augenhöhe zu realisieren.

Lange Zeit machte man sich darüber nur sehr wenige Gedanken. Chefs gaben einfach Befehle und die Mitarbeiter führten sie mehr oder weniger begeistert aus. So geht es nicht mehr weiter. Passierten den Mitarbeitern Fehler, bekamen sie den Unmut des Chefs durchaus lautstark zu spüren. Dadurch verbesserte sich das Arbeitsklima keineswegs. Die Qualität der Ergebnisse nahm ab. Der Chef war ratlos. An der Bar ärgerte er sich weiter: Keiner will heute mehr arbeiten. Dabei brauche ich so dringend gute Mitarbeiter.

Alles eine Frage der Macht?

„Ober sticht unter“ war ein weit verbreiteter Spruch, nicht nur in den Unternehmen, sondern auch in gemeinnützigen Organisationen, Kommunen und sozialen Einrichtungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brachten sich nicht mit interessanten Lösungsvorschlägen ein, denn aus der Erfahrung heraus wussten sie: Ideen müssen von den Vorgesetzten kommen, andernfalls werden sie abgelehnt. Bestenfalls tauchten diese einige Zeit später als kluge Gedanken der Chefs wieder auf. Das löst bei den Urhebern der Idee Bitterkeit aus. Dem Unternehmen entstehen durch ein solches Vorgehen unnötige Kosten, weil so manche Idee oder Lösung wesentlich schneller hätte umgesetzt werden können und weitere gute Ideen erst gar nicht mehr eingebracht werden.

Einmal fragte mich ein Abteilungsleiter ganz im Vertrauen, ob es für ihn nicht blamabel sei, wenn neue Vorschläge in den Arbeitsgruppen seiner Mitarbeitenden entstehen. Müssen Ideen bzw. Erkenntnisse nicht von ihm, dem Chef, kommen?

Es dauerte einige Zeit, bis er erkannte, dass es selbstverständlich ist, dass Menschen, die acht Stunden am Tag ihre Arbeit durchführen, diese so gut kennen, dass sie Verbesserungspotenzial geradezu entdecken müssen. Wäre es anders, wären sie unterdurchschnittliche Mitarbeiter. Solche konnte er doch sicher nicht gebrauchen. Das wollte ihm nicht sofort einleuchten. Sollte nicht doch er selbst der Klügste von allen sein?

Doch ich gab nicht auf und habe in unseren weiteren Gesprächen da und dort einen Satz oder Gedanken einfließen lassen. Nach einiger Zeit erkannte er, dass er nur dann eine tüchtige Führungskraft ist, wenn er seinen Mitarbeitern die Freiheit lässt gute Ideen zu entwickeln. Da war sogar manches Einsparungspotenzial dabei, wurde ihm bewusst. „Das ist nur bei einem guten Chef möglich, der allen genügend Freiraum zum Denken lässt“, verkündete er bald stolz im Unternehmen. So haben letztlich alle gewonnen.

Viele sagen mir nach, dass dort wo ich bin, kaum ein Stein auf dem anderen bleibt. Die Palette reicht bei den Beteiligten von einer gewissen Unsicherheit bis hin zur vollständigen Verwirrung. Doch wenn die Ängste erst mal zerstreut sind, verwandeln sich die Betroffenen auf einmal zu Beteiligten. Das freut mich natürlich sehr, weil das genau der Nährboden ist, auf dem Neues entstehen und gedeihen kann. Nach dem Neuzusammensetzen der einzelnen Mosaiksteine, steigen Stimmung und Resultate gleichermaßen an. Doch keine Sorge, ich kann nicht überall sein.

Was kennzeichnet Begegnung auf Augenhöhe?

Die grundlegende Haltung dafür ist: Ich bin o.k. – Du bist o.k.

Diese Haltung stammt aus dem Konzept der Transaktionsanalyse. Wer anderen in dieser Haltung begegnet, weiß, dass Beziehungen wichtiger sind, als rein rationales Vorgehen und Entscheiden. Wir halten uns zwar gerne für vernunftgeleitete Wesen, die Tatsachen sprechen aber eindrucksvoll eine andere Sprache. Menschen handeln und entscheiden höchst emotional. Das macht die Sache eher komplizierter. Umso wichtiger ist es, für ein gutes zwischenmenschliches Klima zu sorgen. Emotionen und zwischenmenschliches Klima hängen eng zusammen. Dieses Klima steht wiederum in engem Zusammenhang mit Leistung und Arbeitsergebnissen.

Wer sich anerkannt fühlt und an dem für ihn richtigen Platz arbeitet, liefert sicher hervorragende Ergebnisse ab.

Immer noch sind einige Führungskräfte davon überzeugt, auch für den kleinsten Beistrich ihrer Mitarbeiter verantwortlich zu sein. Wirklich jede Entscheidung muss über den Tisch des nächsten Vorgesetzten gehen. Der reicht es dann an seinen Chef weiter. Bis zur Entscheidung und erst recht bis zur Umsetzung der Entscheidung kann es da leicht passieren, dass sie nicht mehr zeitgemäß ist. Das wird aber so nie

wahrgenommen. Noch immer sind Führungskräfte davon überzeugt, nie selbst etwas zu verschulden. Es hat wohl an der Qualität und der Brauchbarkeit der Idee gelegen, wenn sie nicht mehr taugt, sind sie überzeugt. Hinter vorgehaltener Hand haben mir einige der Mitarbeiter erzählt, dass sie so manche Idee, von der sie absolut überzeugt waren, ohne großes Aufheben, bereits vor dem Startkommando durch ihre Chefs umgesetzt haben, oft sogar abteilungsübergreifend. Die Chefs bemerken nicht einmal, was schon alles passiert war, waren sie sich sicher. In regelmäßigen Abständen fragen sie sich, ob sie froh darüber sein sollten, weil sie so in Ruhe arbeiten können. Sie ärgern sich aber auch, weil ein Dankeschön von Zeit zu Zeit durchaus angemessen wäre. Ihnen blieb die verdiente Anerkennung verwehrt. So ergeht es noch immer unzähligen Menschen in vielen Unternehmen, Organisationen und im Öffentlichen Dienst.

Mitarbeiter erarbeiten im Verborgenen konstruktive Lösungen, oft sogar bereichsübergreifend. Doch sie und ihre Leistungen bleiben unentdeckt. Wen wundert es da, dass Krankenstände durch psychische Erkrankungen und Burnout rasch anwachsen.

Gallup-Studien haben im Jahr 2017 ausgewiesen, dass

- 70% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch Dienst nach Vorschrift machen. Bei erkennbaren Fehlentwicklungen schweigen sie aus Resignation, sie fühlen sich nicht anerkannt und sehen keinen Sinn in ihrer Arbeit,
- 15% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerlich längst gekündigt haben,
- sich nur noch 15% der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren.

Dadurch entsteht für die deutsche Wirtschaft ein Schaden von 105 Milliarden Euro im Jahr! Diese Verluste errechnen sich dadurch, dass sich die Mitarbeiter emotional nicht mehr an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Und das wiederum verursacht

ansteigende Fehlzeiten. Dadurch sinken Produktion, Rentabilität, Qualität und Kundenbindung.

Machen wir uns auch bewusst, was das für die Mitarbeiter selbst bedeutet. Weniger Gesundheit schränkt ihre Lebensqualität drastisch ein. Steigende Krankheitskosten bedeuten zusätzlich zu den erhöhten betrieblichen Kosten auch steigende volkswirtschaftliche Ausgaben im Gesundheitswesen und sorgen des Weiteren für frühzeitige Pensionierungen.

Es gibt also viele gute Gründe, diese unbefriedigende Situation sowohl für den Einzelnen als auch für die Unternehmen und die Volkswirtschaften zu ändern. Doch das hat sich noch nicht bis zu allen Verantwortlichen herumgesprochen.

“

Wie sieht das Arbeitsklima in Ihrem Umfeld aus:

Woran erkennen Sie, ob Ihre Arbeit geschätzt wird?

Wann geben Sie Ihrerseits anderen Menschen Anerkennung?

”

Wenn Chefs Erfolge verhindern und damit das Unternehmen in den Ruin treiben, statt neue, disruptive Ideen zu fördern

Vor einigen Jahren erhielt ich einen interessanten und auch lukrativen Auftrag von einem großen Unternehmen. Je drei fachübergreifende Seminare, zu jeweils drei Tagen, für alle Führungskräfte des Hauses. Bei den Seminaren nahmen Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen, aber auf der gleichen Führungsebene teil. Abschließend sollte es hierarchieübergreifende Workshops geben. Sie sollten dem gemeinsamen Erfahrungsaustausch über die gewonnenen Erkenntnisse beim Umsetzen des Gelernten und dem Planen der nächsten Schritte dienen.

In einer dieser Trainingseinheiten lernten die Teilnehmer – ja, es waren tatsächlich nur Teilnehmer – Frauen erhielten in diesem Unternehmen prinzipiell keine Führungspositionen – das Moderieren von Arbeitsgruppen. Auf meine Einstiegsfrage, wie zufrieden die Teilnehmer derzeit mit der Führung ihrer Arbeitssitzungen seien, meinte die Gruppe der Bereichsleiter unisono: Diese Frage müsse man unbedingt auf zwei Aspekte aufteilen – einmal wollten sie die Arbeitsgruppen bewerten, die ihr Generaldirektor leitete und einmal jene, die sie selbst mit ihren Mitarbeitern führten. Damit war ich einverstanden, erklärte jedoch, dass die nächsten Führungsriege ebenfalls diese beiden Fragen erhalten werden. Ihr Lächeln war siegessicher. Was soll ich sagen: in jeder Gruppe dasselbe Ergebnis. Ausnahmslos alle waren der Meinung, selbst gut zu führen, nur ihr Chef sei das Problem.

Die Workshops am Ende der Veranstaltungsreihe waren wie vereinbart hierarchieübergreifend. Ich spannte die Ergebnisse auf Pinwände. Namen standen natürlich keine dabei. Das war auch gar nicht notwendig. Alle empfanden ihre Chefs als autoritär. Ich staunte nicht schlecht darüber, wie lang Gesichter werden können. Nachdenklichkeit setzte ein. Danach hat sich viel verändert.

Warum ist Augenhöhe so unverzichtbar?

Mit autoritärem Vorgehen haben so manche Chefs ihr Unternehmen in den Ruin getrieben. Wussten Sie zum Beispiel, dass die Firma Kodak bereits vor 1975 eine Digitalkamera erfunden hatte? Diese Erfindung wurde jedoch dazu verdammt in der Schublade zu vergammeln, um dem berühmten Kodak-Film keine Konkurrenz zu machen. Große Ideen lösen leider oft Angst anstelle von Neugierde aus.

2012 meldete Kodak Insolvenz an und das ist nur ein Beispiel von vielen.

Wie entstehen neue ungewöhnliche Ideen? Durch Gedankenspiele, wie z. B.:

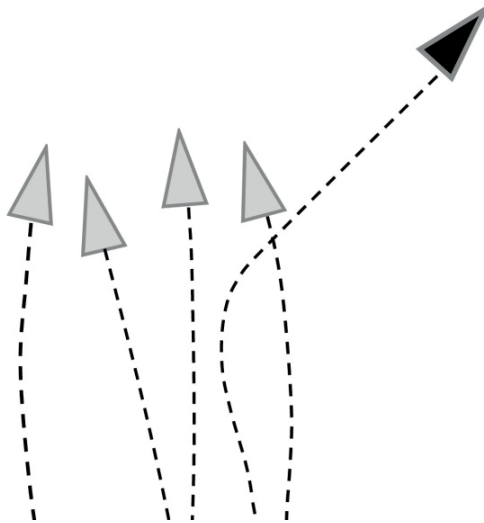
- Könnte nicht die Treppe gehen, während ich gelassen draufstehe?
- Wenn nur das leidige Geschirrspülen nicht wäre.
- Wie schön wäre es, alle Bücher der Welt im Handy zu haben. Immer und überall griffbereit.
- Wie gern hätte ich meine Lieblingsmusik einfach nur in der Hosentasche. Jederzeit für mich verfügbar.

Heute nutzen wir Rolltreppen, Geschirrspüler und Smartphones, als hätte es sie immer schon gegeben. Für die jüngere Generation ist das auch tatsächlich so, sie kennen es nicht anders.

Die zuvor genannten Ideen hatten Glück, denn sie wurden nicht im Brainstorming entwickelt, zu Tode bewertet und dann schubladiert.

Abgesehen von der Rolltreppe und dem Geschirrspüler handelt es sich hier übrigens um Beispiele für die sogenannte Disruption. Disruption leitet sich vom englischen „disrupt“, also zerstören ab. Natürlich hätte die Digitalkamera die Kodakfilme bedeutend konkurrenziert, wahrscheinlich sogar zerstört. Wie wir wissen ist genau das eingetreten, zerstört haben das Unternehmen jedoch andere.

Nichts ist so unaufhaltsam wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.



Natürlich hätten viele Buchhändler die E-Books gerne verhindert, wie sie mir oft eingestanden haben. Allerdings waren sie dazu nicht in der Lage.

Im Musikgeschäft war der Weg von der Langspielplatte über die CD bis hin zum Downstreaming ebenfalls unaufhaltsam, egal wie viel Verärgerung er auslöste. Altes muss weichen, wenn Neues sich durchsetzt. Kodak hätte sich wesentlich profitabler selbst zerstören und neu aufbauen können, anstatt diesen Job von anderen erledigen zu lassen. Dazu braucht es Führungskräfte, die ein offenes Ohr haben für neue Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter.

In den letzten Jahren rächt sich autoritäres Verhalten fast schon im Handumdrehen

Wie sehen Sie sich selbst als Führungskraft?

Was kennzeichnet Sie besonders?

Wie sehen andere Sie?

Ehrliche Gespräche darüber, mit Wertschätzung auf Augenhöhe geführt, bedürfen einiger Übung, damit nicht der eine zu belehrend vorgeht und der andere zu zart besaitet reagiert oder seinerseits zu Vorwürfen übergeht. Achtsame spüren schnell, wenn etwas aus dem Ruder läuft und finden Wege heraus aus dem Desaster. Vor allem dann, wenn sie über ein paar Tools aus der Werkzeugkiste der Gesprächsführung verfügen.

Noch wesentlich wichtiger als die Kommunikationstools ist allerdings die geistige Haltung, die die Beteiligten einnehmen.

Gesprächskompetenz ist heute tatsächlich wichtiger als je zuvor, da die Digitalisierung schnelle Reaktionen und Aktionen erfordert. Das bedeutet, Mitarbeiter müssen rasch und selbstständig handeln. Es bleibt keine Zeit mehr für langes Nachfragen und Absichern beim Chef, Kunden wollen rasche und kompetente Antworten. Das ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil am Markt.

Kunden wünschen immer mehr individualisierte Produkte. Technisch ist das preisgünstig möglich. 3D-Drucker stellen Bauteile, Hausteile, Innenausstattung, sogar medizinische Komponenten wie Zahnkronen, Hüften und Organe her. 4D-Drucker

gestalten inzwischen Hörgeräte, die sich im Inneren des Ohres ganz genau dem jeweiligen Ohr anpassen. An solchen Herausforderungen arbeiten Teams in fachübergreifenden Gruppen zusammen, oft sogar über Ländergrenzen hinweg. Entscheidungen müssen rasch fallen.

Die Arbeit der Führungskräfte besteht darin, mehrere solche Teams zu koordinieren. Für Detailarbeit sind sie nicht mehr zuständig. Für das Gelingen der Teamarbeiten schon.

Permanente Weiterbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Vertrauen und Empowerment, auch Ermächtigung genannt, sind unerlässliche Erfolgsfaktoren. Fachwissen und Gesprächskompetenz wollen kontinuierlich weiterentwickelt werden. So steigern Sie die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter. Engagierte und kompetente Mitarbeiter legen auch selbst größten Wert darauf, mitgestalten und mitentscheiden zu können. Das bestätigen mir Personalchefs großer und mittlerer erfolgreicher Unternehmen immer wieder.

Bereits im Empfangsbereich eines Unternehmens bemerkt man schnell, in welchem Takt das Leben dort pulsiert. So beispielsweise in einem international äußerst erfolgreich tätigen Familienbetrieb, ein Weltmarktführer auf den Österreich zu Recht stolz ist. Hier herrschen höchste Sicherheitsstandards, Handys und Taschen müssen in versperrbaren Spinden gleich beim Eingang verstaut werden. Jeder versteht das und ist stolz darauf, hier Teil eines eindrucksvollen Großen und Ganzen zu sein. Trotz aller Sicherheitsvorkehrungen, herrscht ein fröhliches und für jeden spürbar engagiertes Klima. Menschen, vorwiegend junge Leute, aus fünfzig Nationen gehen dort gerne ein und aus. Kunden genauso wie Mitarbeiter.

Doch wann beginnen Begegnungen auf Augenhöhe? Am besten bereits in jüngsten Jahren, sie soll sich zur Selbstverständlichkeit einschleifen. Augenhöhe bedeutet Verzicht auf Druckmittel. Ist das möglich oder bricht dann Chaos aus? Ich wollte es genau wissen.

Ich bin bereits seit mehreren Jahrzehnten davon überzeugt, dass es wesentlich erfüllender ist, als Mensch auf Grund seiner Persönlichkeit und nicht nur auf Basis einer Position zusammenzuarbeiten. Das habe ich bei anspruchsvollen Menschen ausgetestet. Darüber berichte ich gerne hier.

Wie wirksam bin ich ohne Druckmittel?

Einige Jahre habe ich als Lehrerin gearbeitet, doch nach der Geburt des zweiten Kindes war dann Schluss mit lustig. Damals in den Siebzigerjahren wurden arbeitende Mütter als Rabenmütter eingestuft. Außerdem gab es in meinem Umfeld niemanden, der gleich zwei Kinder beaufsichtigen wollte. Ich liebte meine Kinder, wollte das Beste für sie und blieb daher zu Hause. Eine andere Wahl hatte ich nicht, denn zu der Zeit wurden Kinder erst ab vier Jahren im Kindergarten aufgenommen und die Öffnungszeiten waren von sieben Uhr dreißig bis maximal vierzehn Uhr. Zu Beginn war das Leben zu Hause neu für mich und daher eine Zeit lang interessant. Doch nach einem Jahr fiel mir immer öfter die Decke auf den Kopf. In meiner Verzweiflung lernte ich sogar nähen, obwohl ich das bis dahin geradezu verabscheute. Ich wollte Hirn, Herz und Hand betätigen. Also nähte ich für die Kleinen, das machte wenigstens Sinn. Sie durften ihre Outfits in den entsprechenden Kindermodeheften aussuchen. Das freute sie. Immer nur Spielen und Vorlesen war mir zu wenig. Außerdem sollten die Kinder lernen, sich auch einmal eine Zeit lang selbst konzentriert mit einer Sache zu beschäftigen. Das wollte ich ihnen vorleben.

An einem Sonntagvormittag passierte etwas Unerwartetes. Wir waren in der Sonntagsmesse, der Priester vollzog soeben die Wandlung. Es war fast totenstill, nicht ein einziger lauter Atemzug war zu hören. Da fragte meine kleine Tochter mitten in diese Stille hinein mit lauter Stimme: „Mutti, was trinkt denn der Herr Pfarrer da?“ Alle drehten sich zu uns um, doch das von mir heiß ersehnte Loch im Boden tat sich nicht auf. Mein kleiner Sohn kuschelte seelenruhig schlummernd in meinem Arm. Meine Gedanken

ratterten. Ehrlich gesagt hatte ich keine Ahnung, was ich hätte antworten können. Also war ich erst einmal froh, dass dies nicht der Ort und nicht die Zeit für Antworten war. Aber die Sache ließ mich nicht mehr los.

Draußen vor der Kirche standen Kaplan und Pfarrer zusammen, einige Kirchenbesucher rund um sie herum. Zielstrebig habe ich mich der Runde genähert. Manche lächelten mir freundlich zu. Sie waren wahrscheinlich sehr froh darüber, dass ihre eigenen Kinder ihre Fragen nicht so laut in der Kirche stellten. Wie auch immer, es war geschehen und es musste eine Lösung her. Demonstrativ vertiefte sich unser Herr Pfarrer sehr intensiv in ein Gespräch als er mich sah und der junge Herr Kaplan wollte sich aus dem Staub machen. Doch ich war schneller. „Bin ich froh, dass ich Sie hier treffe“, begrüßte ich ihn, „Sie können meiner Tochter sicher weiter helfen.“ Ich lächelte ihn hoffnungsvoll an. Er wirkte eher gequält. Er sei sehr in Eile betonte er, in seinem Gesicht zeichneten sich rote Flecken ab. Weg war er, wie vom Erdboden verschluckt. Alle anderen hofften wahrscheinlich, dass ich nicht auch sie noch befragen wollte, denn plötzlich waren alle in Gespräche vertieft oder gerade im Gehen.

Es war Sommer. Ich tröstete mich mit einem Eis. Doch die Frage meiner Tochter bohrte weiter in mir. Was könnte man einem kleinen Kind da antworten? Für die schnelle Suche gab es damals noch kein Internet. Doch nach und nach fand ich Antworten und meine Tochter schien damit zufrieden zu sein. Wenn ich mich schon so mühsam in die Materie vorgetastet habe, dann sollten auch andere Kinder etwas davon haben, beschloss ich. Und so kam es zur Nagelprobe. Eines schönen Sonntags startete ich nach der Messe wieder auf unseren Herrn Kaplan zu. Noch bevor er weglaufen konnte, rief ich ihm zu: „Ich habe eine Idee.“ Wohl oder übel musste er mir dann doch zuhören und bald waren wir uns einig: Die Kinder im Pfarrkindergarten waren, bis auf wenige Ausnahmen, sogenannte Vormittagskinder. Das bedeutete, dass ihre Mütter sie noch vor dem Mittagessen abholten. Für diese Kinder hatten wir jetzt ein Angebot: Die Pfarre stellt einmal wöchentlich einen Raum zur Verfügung und ich spreche mit den Kindern eine halbe Stunde lang über ein religiöses Thema und dann würde ich

eineinhalb Stunden lang mit ihnen spielen. Meine eigenen Kleinen durften natürlich dabei sein. In zwei Wochen sollte es losgehen. Meine Aufregung stieg deutlich an. Wie würde sich dieses Projekt entwickeln? Beruflich hatte ich mit Kindergartenkindern bis dahin keinerlei Erfahrung. Doch so viel wusste ich:

X Kleine Kinder zeigen meist deutlich, ob ihnen etwas gefällt oder nicht.

Wie war ich doch neugierig vor dem ersten vereinbarten Nachmittag.

Wie viele Mütter würden ihre Kinder bringen? Würde ich es schaffen, dass die Kleinen gerne wieder kommen wollten?

Mir war natürlich klar, dass diese Situation eine andere Herausforderung war, als das Unterrichten in einer Schulklasse. Ich habe Kinder immer gerne gemocht. Aber letztendlich wussten alle, dass ich als Lehrerin sozusagen die „Notengewalt“ hatte. Ich nutzte sie zwar niemals als Maßnahme zur Disziplinierung, aber das konnte man als Eltern oder als Kind nie so genau wissen.

Jetzt wollte ich erfahren, ob Kinder auch ohne Schulpflicht zu mir kommen würden. Sie kamen. Neun Mütter brachten ihre Kinder. Beim nächsten Mal waren es bereits elf Buben und Mädchen und bald darauf vierzehn, dann sechzehn. Sie alle sind immer wieder gekommen. Deutlich haben sie mir gezeigt, wie wohl sie sich fühlen und meine beiden Kleinen haben sie ganz liebevoll in ihrer Mitte aufgenommen. Im Jahr darauf begann für diese Kinder die Schule. Ihre Mütter fragten mich, ob ich diese Nachmittage auch dann noch gestalten wolle, wenn die Kinder zur Schule gehen. Und wie ich wollte. Auch in der zweiten Klasse habe ich sie noch bis zur Erstkommunion begleitet. In diesen drei Jahren sind schöne Freundschaften entstanden. Zwischen den Kindern untereinander, aber auch zwischen den Eltern und mir.

Ich arbeitete gerne mit den Buben und Mädchen. Mindestens genauso wichtig war mir die Erkenntnis, dass ich ohne Sanktionsgewalt gut mit Menschen umgehen kann. Das bestärkte mich auf meinem Weg in die Erwachsenenbildung und als Mentalcoach. Trainer und Berater sind zahnlose Tiger – entweder sie überzeugen oder sie sind draußen.

Begegnung auf Augenhöhe erfordert Geduld

Begegnungen auf Augenhöhe sagt schon aus, dass es sich dabei nicht um Herunterschauen auf andere handeln kann. Das würde bedeuten, die jeweils anderen müssten zu uns heraufschauen. Bitteschön, wie soll jemand seiner Arbeit nachgehen, wenn er vom vielen Hinaufschauen zum Chef Genickstarre bekommt? Glauben Sie mir, darunter würden die Ergebnisse genauso leiden, wie die Gesundheit und das Engagement des „Untergebenen“.

Auch ich musste in so manchen Fällen mühsam lernen, anderen auf Augenhöhe zu begegnen. Das ist vor allem dann schwer, wenn jeder der festen Überzeugung ist, etwas besser zu wissen als sein Gegenüber. Selbst wenn es sich objektiv betrachtet herausstellt, dass der vorschnell gegebene Rat sehr gut war, wird er doch häufig nicht als Ratschlag, sondern als Schlag empfunden. Wer sich derart geschlagen fühlt, schließt seine Eingangspforten und ist dann nur mehr schwer erreichbar.

Augenhöhe bedeutet auch, anderen Menschen die Zeit zu geben, die sie benötigen auf ihrem Weg.

Geduldige Menschen sind hier eindeutig im Vorteil. Ich selbst war mit Geduld nur wenig gesegnet und da ist wahrscheinlich auch heute noch Luft nach oben. Natürlich möchte ich niemanden absichtlich überfordern, jedoch sehe ich ziemlich schnell Lösungsmöglichkeiten für die Herausforderungen meiner Kunden.

Es ist immer wieder erfüllend, gemeinsam mit den Kunden ihre Ziele zu erreichen. Allerdings muss ich sehr darauf achten, dass die Pferde nicht mit mir durchgehen. In dieser Hinsicht hat das Leben schon einige Lehren für mich bereitgehalten.

Warum kauft dieser Unmensch nicht?

Es kam eine Anfrage für ein Führungstraining für Bereichsleiter. Ob mich das interessiere? Selbstverständlich. Nach zwei Stunden anstrengender Fahrt saß ich dem Personalchef gegenüber. Eineinhalb Stunden lang erzählte er mir, wie viele Trainings er schon selbst in diesem Haus durchgeführt hatte. Sein Chef war natürlich äußerst zufrieden mit ihm. Jeder Neuzugang muss seine Eingangstests bestehen und zuallererst ihn überzeugen. Erst dann wurde er zu einem Gespräch mit seiner zukünftigen Führungskraft eingeladen. Das war ihm wichtig, weil er auf diese Art alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich und recht genau kennenlernte. Die meisten Mitarbeiter im Unternehmen hatte er auch bereits trainiert. Führungs- und Verkaufstrainings waren seine Spezialität. Auch für das Training mit den Bereichsleitern hatte er sehr gute Ideen.

Langsam wurde ich unruhig, wahrscheinlich wetzte ich auf dem Sessel schon sichtbar hin und her. Wollte dieser Mann überhaupt irgendetwas von mir? Wozu die weite Anreise? Schließlich muss ich diese Strecke auch wieder zurückfahren.

Auf meine Frage, welche Ziele er mit diesem Training erreichen wollte und was nachher anders sein sollte, war klar, dass die fachübergreifende Zusammenarbeit noch sehr ausbaufähig war. Er hatte zwar schon einiges versucht, dennoch gab es weiteren Handlungsbedarf.

Plötzlich war ich in meinem Element. Solche Projekte hatte ich schon mehrmals erfolgreich durchgeführt. Das erzählte ich ihm sofort. Gleich legte ich ihm einige

Vorschläge vor, wie ich das angehen wollte. Das ist gar nicht so schwer, das schaffe ich für Sie, meinte ich abschließend.

Schlagartig zog er scharf die Luft ein, fast eiskalt sah er mich an und das Gespräch dauerte nicht mehr lange. Ich lass mir das alles noch einmal durch den Kopf gehen, meinte er zum Abschied.

Frustriert habe ich meinen Heimweg angetreten. Ich verstand die Welt nicht mehr. Da hatte jemand ein Problem, das ich gut für ihn lösen könnte und dann will er doch nicht. Was ist das nur für ein komischer Typ. Ziemlich sauer suchte ich nach kurzer Fahrt einen Rastplatz, ich musste ein paar Schritte gehen. Beim Gehen habe ich mich dann langsam beruhigt und die Situation zum ersten Mal aus der Sicht des Personalentwicklers gesehen. Plötzlich ist mir siedend heiß geworden. So konnten wir nicht handelseins werden. Da erzählte er mir fast stundenlang von seinen überragenden Qualitäten und betonte immer wieder, wie zufrieden sein Chef mit ihm sei. Da hätte mir doch längst dämmern müssen, wie wichtig diesem Mann die Anerkennung seiner Leistung war und wie viel ihm am Image bei seinem Chef gelegen war. Natürlich hätte auch ich ihm diese Anerkennung geben müssen. Ich hätte einstimmen müssen in den Lobgesang ob seiner Tüchtigkeit. Zumindest mit einigen Mmh's und Ooh's.

Aber anstatt mit ihm auf Augenhöhe zu gehen, habe ich an meine heruntergespulten Kilometer und die womöglich vertane Zeit gedacht. Wie er mir dann endlich sein Problem schilderte, hatte ich Hornochse nichts anderes zu tun als ihm zu zeigen, dass das doch eigentlich recht leicht zu lösen wäre. Wie muss er sich da gefühlt haben? Als mir dann auch noch bewusst wurde, dass mein Gegenüber ein Mann war und ich eine Frau, verstand ich sein geistiges Elend besser. Ich musste schmunzeln und es amüsierte mich. Wie auch immer. Wenn ich diese Situation noch retten wollte, musste ich mir etwas einfallen lassen.

Zwei Tage später rief ich ihn an. „Es ist mir nicht mehr aus dem Kopf gegangen, wieviel Sie schon für Ihr Unternehmen geleistet haben“, begrüßte ich ihn. „Mhm“, murmelte er. „Das Thema mit den Bereichsleitern sei tatsächlich sehr schwierig“, meinte ich dann weiter, „und bevor ich mir darüber weiter den Kopf zerbreche, würde ich gerne noch ein paar Fragen dazu stellen. Schließlich weiß niemand so gut wie Sie, was im Unternehmen so läuft“, schloss ich meine Bitte ab. Das meinte ich ehrlich.

Natürlich kannte er die Situation in seinem Haus besser als ich mit meiner Neunmal-klugheit. Er war zwar etwas überrascht über meine Bitte, aber ich durfte ihm meine Fragen, die ich mir vorher sehr wohl überlegt hatte, dann doch stellen. Nach zwanzig Minuten bat er mich um ein Angebot und zu meiner Freude habe ich den Auftrag dann bekommen.

“ Wann konnten Sie eine Verhandlung noch im letzten Moment retten?
Was war dabei ausschlaggebend? ”

Theorie und Praxis zur Begegnung auf Augenhöhe

Theoretisch ist die Bedeutung des Themas Augenhöhe durchaus klar und leicht zu verstehen. In der Theorie wissen wir alle, dass in Gesprächen immer der Gesprächspartner im Mittelpunkt stehen soll und nicht man selbst. Der andere muss am Ende des Gesprächs zumindest gleich gut dastehen wie zu Beginn, wenn möglich sogar besser. Das hat etwas mit Anerkennung geben zu tun. Dieses Verhalten ist nicht so selbstlos, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Inzwischen gilt es als erwiesen,

dass Menschen, die sich ernst genommen fühlen, gerne ihr Bestes geben und sich weiter entwickeln.

Der Alltag vieler Menschen sieht aber leider anders aus. Immer mehr fühlen sich bedroht, verletzt und schlussendlich zu wenig respektiert. Es beginnt immer damit, dass einer den anderen mit seiner Kritik verletzt. Der bleibt auch nichts schuldig und antwortet ebenfalls mit einer Verletzung oder zieht sich beleidigt zurück. Von hilfreicher Achtsamkeit ist dann auf beiden Seiten keine Spur mehr. Zugleich mit der Achtsamkeit verschwindet auch die Augenhöhe. Schnell unterstellt man dem anderen Sturheit, Machtstreben und Arroganz. Wenn dann auch noch Konkurrenzdenken, Neid und Eifersucht ins Spiel kommen, wird jede Begegnung anstrengend.

Warum ist den meisten Menschen die Anerkennung, die sie bekommen, nie genug? Warum suchen sie pausenlos nach dem Beifall anderer? Und warum will kaum jemand dem Anderen die so heiß ersehnte Anerkennung geben?

Natürlich ist es angenehm, wenn die Anderen uns mögen. Aber ganz ehrlich, wessen Zustimmung zu Ihren Gedanken, Wünschen und Hoffnungen ist am wichtigsten?

Ja genau, die eigene Wertschätzung zählt am meisten. Egal, ob für Ihre Leistungen oder für Ihr Sein.

- X Am besten schläft, wer mit sich selbst zufrieden ist.**
- X Am gewinnendsten tritt auf, wer zu sich selbst steht.**
- X Am überzeugendsten ist, wer von seinem Handeln beseelt ist.**

Im Kapitel „So digitalisieren Sie Ihren Mut“ werden Sie noch besser verstehen, welchen entscheidenden Einfluss Sie selbst auf das Gelingen Ihrer Anliegen haben.

“

Wie leicht oder schwer fällt es Ihnen, sich selbst
Anerkennung zu geben?

”

Testen Sie es aus. Stellen Sie sich vor den Badezimmerspiegel oder halten sich einen Handspiegel vor Ihr Gesicht, schauen Sie sich tief in die Augen und sagen Sie laut und deutlich: „Ich bin ein wertvoller Mensch, ich mag mich“.

Wie fühlt sich das an? Glauben Sie Ihren Worten? Üben Sie zur Sicherheit jeden Tag dreimal täglich fünf Minuten lang. Das funktioniert auch, wenn Sie mit dem Auto im Stau stehen, mit dem Rückspiegel. Die Aufmerksamkeit der Fahrer in den Autos neben Ihnen bekommen Sie gratis dazu. Wenn Sie dann nicht herzlich lachen können, dann sollten Sie noch viel öfter üben. Vielleicht setzen Sie sich dazu sogar eine rote Plastikkase ins Gesicht. So macht auch der Stau auf der Autobahn Spaß.

Der Lohn dieser Selbstanerkennung ist die Unabhängigkeit von anderer Leute Lob

Wer selber weiß, dass er oder sie ein wertvoller Mensch ist, dem fällt es interessanterweise leichter, auch andere anzuerkennen.

Wer seine eigenen Fähigkeiten kennt und schätzt, muss sich nicht mehr mit anderen vergleichen. Er findet sogar meistens etwas, das er an anderen schätzen kann. Bei

manchen Menschen muss ich zwar auch länger suchen um diesbezüglich etwas zu finden, aber zu guter Letzt gelingt die Übung.

Warum benötigen wir Menschen so viel Anerkennung und fürchten uns so sehr vor Ablehnung? Dafür gibt es viele Gründe. Der Klassiker ist aus meiner Sicht, die gut gemeinte Erziehung unserer Eltern. Sie wollen uns vorbereiten auf das harte Leben und sie sagen uns was wir zu tun und zu lassen haben, damit wir erfolgreich werden.

Solche Erklärungen enden häufig so:

- Andere Menschen suchen vor allem nach deinen Fehlern. Also pass auf, dass du keine machst.

- Nur wenn du gute Noten schreibst, wird etwas aus dir.

- Wenn du deinen Lehrern widersprichst, bekommst du schlechte Noten.

- Wenn andere besser lernen als du, kommen sie schneller und weiter voran als du.

- Wenn du gute Noten nach Hause bringst, dann habe ich dich lieb.

Kinder spüren, dass Eltern nur das Beste für sie wollen, doch dieses Beste ist meist mit ziemlich hohen Ansprüchen an sie verbunden. Aber wie sollen Kinder diesen Ansprüchen genügen? Kommen sie mit einer schlechten Note nach Hause, heißt es schnell: Aus dir wird wohl nichts werden.

Das sitzt wie ein Stachel im Fleisch. Sehr tief und leider auch nachhaltig. Selbst dann, wenn man sich nach außen hin den Schmerz nicht anmerken lässt.

Eltern wollen mit solchen Sätzen Gutes bewirken und zugleich ihre eigenen Sorgen um die Zukunft ihrer Kinder verringern. Auf diese Art und Weise gelingt das Vorhaben aber nicht. Obwohl Eltern ihren Kindern nur das Allerbeste für ihr Leben mitgeben wollen, reichen sie häufig vor allem ihre eigenen Ängste weiter. Damit verunsichern und ängstigen sie ihre Kinder nachhaltig. Lehrer setzen häufig noch eines drauf. Verwandte und Bekannte ebenso. Das zeigt mit der Zeit Wirkung. Der Angstpegel steigt.

Wie wir alle wissen, ist Angst eine schlechte Ratgeberin. Sie löst Denkblockaden aus.

Immer wenn Menschen sich selbst nicht gut genug finden, entsteht die Sorge, auch von anderen nicht für gut genug befunden zu werden. Umso mehr sehnen sie sich nach Anerkennung und Komplimenten. Doch häufig befindet sich auch der Gesprächspartner in derselben misslichen Situation. Beide wünschen sich vom jeweils anderen Wertschätzung und Zuspruch, doch keiner der beiden kann dies im Moment geben. Je mehr sich solche Momente häufen, umso bedrohlicher wirken sie sich aus.

Das ist ein guter Zeitpunkt um zu erkennen, dass die Grundlage für die eigenen Ängste von anderen gelegt wurde. Es handelt sich um deren Ängste. Wenn jemand sagt, „das kannst du nicht“, spricht er von seiner eigenen Grenze und nicht von der seines Gegenüber.

X **Es kann nur jeder Mensch selbst bestimmen, was er kann, was er wagt und wie er sich verhält.**

Was also tun, wenn sich vor einer anstehenden Entscheidung die Angst meldet? Stellen Sie sich diese Angst am besten vor, wie eine dicke dunkelgraue undefinierbare Masse, die sich vor Ihnen auftürmt. Etwas größer und breiter als Sie es sind. Jetzt nehmen Sie Anlauf und rennen geradewegs auf dieses Ungetüm zu. Es fühlt sich wie Watte an und fällt in dem Moment, wo Sie hindurchlaufen, in sich zusammen. Sie selbst stehen als Sieger auf der anderen Seite. Dort empfängt Sie die Sonne mit ihren warmen Strahlen.

Es gilt also für jede Entscheidung, die Sie mit anderen Menschen gemeinsam treffen: Keine Angst vor der Begegnung auf Augenhöhe.

Ich hab da eine Idee

Im Laufe des Lebens erhält man viele Chancen, Begegnung auf Augenhöhe zu lernen und zu üben. Mir selbst ergeht es zumindest so.

Selbstverständlich begegne ich meinen Kunden, so gut es zu diesem Zeitpunkt für mich möglich ist, auf Augenhöhe. Schließlich handelt es sich um tüchtige Menschen, die ihre Betriebe leiten und viel Verantwortung übernehmen. Dafür verdienen sie Wertschätzung. Daher will ich bei jeder Beratung mein Bestes geben.

Ich sehe häufig sehr schnell, welches Potenzial in diesen Menschen steckt und auch, was in diesem Unternehmen noch alles möglich wäre. Außenstehende sehen prinzipiell leichter, was wo wie läuft, weil sie nicht ins Geschehen verwickelt sind und keine persönlichen Bedürfnisse in diesem System haben.

Im Mutterunternehmen eines Konzerns sollten alle Prozesse durchforstet werden, den Führungsprozess miteingeschlossen. Schnell waren wir uns einig, diese Arbeit im Rahmen von Workshops in Angriff zu nehmen. Betroffene sollten zu Beteiligten werden.

Entlang der Lieferkette und der unterstützenden Prozesse stand immer eine Abteilung im Vordergrund. Abgesandte ihrer internen Lieferanten (das sind Leute aus der Abteilung die ihnen direkt zuarbeitet) und ihrer internen Kunden (das sind jene Leute aus der Abteilung, der sie zuarbeiten) waren dabei. Die einladende Abteilung erarbeitete ihre Prozesse und beleuchtete die einzelnen Schritte jeweils aus ihrer Sicht. Ihre internen Kunden und internen Lieferanten brachten ihre Wünsche zwecks optimaler

Zusammenarbeit ein. Die Workshops verliefen manchmal leicht und flott, dann wiederum zäh, weil alte Konfliktpunkte auftauchten. Vor allem zwischen dem Produktionsbereich und der Entwicklung, dem Verkauf und der Entwicklung, dem Innen- und Außendienst wurde mitunter hart um Einigungen gerungen. Endlich kamen jene Themen auf den Tisch, die lange totgeschwiegen wurden.

Jetzt wurden sie geklärt. Die Leute wuchsen zusammen. Sie vereinbarten und skizzierten Prozessabläufe gemeinsam, wo nötig mit Erläuterungen. Anfangs fragten noch Mitarbeiter einzelner Abteilungen ernsthaft, ob ihre Abteilung nicht doch ein wenig wichtiger wäre als die anderen. Doch bald wurde ihnen bewusst, dass der Verkauf nichts anbieten könnte, wenn es nicht die Produkte und Dienstleistungen gäbe, die hier angefertigt wurden. Auch die Mitarbeiter der Produktion sahen ein, dass Außendienst nichts mit unbegrenzter Freiheit oder gar Faulheit zu tun hatte, nur weil die Kollegen aus dieser Abteilung fast ausschließlich außer Haus tätig waren. Schlussendlich war Augenhöhe Trumpf. Die gemeinsam entwickelten Abläufe entsprachen der gelebten Realität. Dadurch hatten sie beste Chancen, auch eingehalten zu werden.

Am Ende plotteten sie alle Abläufe aus. Im größten Raum des Unternehmens wurden sie so an den Wänden befestigt, wie sie tatsächlich ablaufen. Jeder konnte deutlich sehen, an welcher Stelle er sich mit seiner Abteilung, in seinem Bereich befand und wie seine Arbeit mit anderen zusammenhing. Sie erkannten, wie sich die Arbeit eines jeden einzelnen auf die Qualität des Produktes oder der Serviceleistung auswirkte. In kleinen Gruppen und auch einzeln machten sie sich auf den Weg entlang der dargestellten Prozesse. Jeder hatte nun die Möglichkeit, auf Moderationskarten mit dickem Filzstift Vergessenes anzumerken, Ideen dazu zuzufügen, mögliche Kennzahlen vorzuschlagen. Diese Moderationskarten pinnten sie zum jeweiligen Prozess.

So wurde deutlich, welche Kennzahlen bereits mehrfach erhoben wurden, welche man jetzt nicht mehr benötigte und welche derzeit interessant waren. Auch das war ein weiterer Schritt auf dem Weg des Zusammenwachsens. Es wurden gemeinsam

wichtige Vereinbarungen getroffen, persönliche Befindlichkeiten traten immer mehr in den Hintergrund. Das gute Betriebsklima wurde immer spürbarer und wichtiger.

In den nachfolgenden Wochen machten sich alle Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern, die bei diesem Projekt nicht direkt mitgearbeitet hatten, auf den Weg zu den ausgeplotteten Prozessen. Jetzt erkannte jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin, was sie auf ihrem Arbeitsplatz bewirkten und wie entscheidend ihre Arbeit die nächsten Schritte beeinflusste. Sie erkannten die Bedeutung ihrer Arbeit, welchen Teil von dem großen Ganzen sie bearbeiteten und wie wichtig der war. Das verstärkte ihr Selbstbewusstsein und ihren Berufsstolz. Es tut der Seele gut, sich als Teil eines Ganzen zu fühlen, das größer ist als man selbst.

Sie können sich vorstellen, dass mich ein solches Ergebnis wirklich glücklich macht, obwohl ich als Beraterin natürlich auch nur ein kleiner Teil des großen Ganzen war.

Beim Abschlussgespräch mit dem Vorstand sind dann wieder einmal die Pferde mit mir durchgegangen. „In ihrer Organisation ist so viel gelebtes Wissen vorhanden“, legte ich los. „Wenn man das in einem Wissensmanagementprogramm zusammenfügt und festlegt, wer es wie nutzen, korrigieren und erweitern darf, wäre das ein gewaltiger Wissenspool für Ihre Mitarbeiter“, führte ich weiter aus. Die Miene des guten Mannes blieb relativ unbewegt, trotzdem spürte ich fast, wie die Gedanken hinter seiner Stirn ratterten. Abschließend ließ er mich wissen: „Das ist für uns noch viel zu früh.“

War ich enttäuscht. Da hat man als Beraterin die besten Ideen, will den Kunden nach Kräften fördern und der verweigert. Außerdem war ich natürlich überzeugt davon, mir einen Nachfolgeauftrag verdient zu haben. Na ja, Samen hab ich hoffentlich gelegt, tröstete ich mich.

So war es auch. Es war noch kein Jahr vergangen, rief dieser Vorstand mich an: „Frau Karl, ich habe da eine Idee“, meinte er. „Wissen Sie was? Jetzt, wo wir schon so viel

Wissen in unserem Haus zusammengetragen haben, könnten wir doch ein System einführen, wo wir unser Know-how zu einem Wissensmanagement zusammenführen“, sprudelte es aus ihm heraus. „Was sagen Sie dazu?“

Also ganz ehrlich, hier bleibt es ja unter uns: Ich habe es gerade noch in der letzten Sekunde geschafft, meinen schon zum Sprechen geöffneten Mund wieder zu schließen. Und das war mehr als wichtig, denn ich wollte ihm antworten: „Das habe ich Ihnen doch schon vor einem Jahr vorgeschlagen.“

Daraus wäre dann mit Sicherheit eine Pleite geworden, denn so etwas hört niemand gerne. Gott sei gedankt, habe ich meine Antwort hinuntergeschluckt. Stattdessen fand ich seine Idee natürlich sehr weise und zielführend. Das war sie auch, oder?

Ich muss gestehen, ich bin sehr stolz auf mich. Irgendwann hab ich es also doch geschafft, meine Eitelkeit in die Fähigkeit zu transferieren, anderen Menschen Anerkennung zu geben. Das klappt zwar nicht immer zu hundert Prozent, aber immer öfter.

„Augenhöhe, ich liebe dich“. Ein weiterer schöner Auftrag war an Land gezogen.

“

Wann wollten Sie jemanden überzeugen, weil Sie sich sicher waren, etwas besser zu wissen?

Wann haben Sie sich zuletzt von jemandem in die Enge getrieben gefühlt, der meinte den allerbesten Tipp für Sie zu haben?

”

Von wegen „Augenhöhe, ich liebe dich“. Vielleicht sind Sie ja davon überzeugt, die Angst ist der Gegenspieler von Mut. Es stimmt natürlich, dass mutige Menschen ihre Ängste kennen, sie aber überwinden und dann trotzdem handeln. Dabei empfinden sie manchmal mehr, manchmal weniger Stress. Meistens handelt es sich dabei nicht um den positiv stimulierenden Eustress, sondern um schädigenden Distress. In diesem Fall kommt es zu einer erhöhten Konzentration von Adrenalin, Noradrenalin oder Cortisol im Blut. Schäden an den Blutgefäßen, Rückenschmerzen durch unnatürliche Muskelanspannung sind nur einige der vielen möglichen Folgen von länger andauerndem Stress.

Besonders tückisch am Phänomen Stress ist, dass er nicht nur im Augenblick der tatsächlichen Stressbelastung seine schädigende Wirkung entfaltet, sondern auch beim bloßen Gedanken an die stressauslösende Situation.

Wird ein Wildtier von einem Fressfeind verfolgt, mobilisiert es mit Hilfe des Stresses alle seine Kräfte um zu entkommen. Erkennt die Gazelle, dass sie dem Löwen entkommen ist, kehrt sie zur Herde zurück und grast zufrieden weiter. Sie denkt nicht mehr an den Stress, der Stress ist weg. Das Tier kann den Stress sofort loslassen. Viele Menschen müssen das oft erst lernen.

Uns Menschen versetzt bereits die Angst vor Stress blitzschnell in Stress mit allen seinen Nebenwirkungen.

Wollen Sie Angst wirklich besiegen? Dauerhaft und nachhaltig? Dann müssen wir uns dem echten Gegenspieler der Angst zuwenden. Das vereinfacht die Sache grundlegend. Der stressfreie Weg zum Mut steht Ihnen dann offen. Aber wie so oft gilt auch hier:

X Wissen ist nichts, wenn man es nicht umsetzt.

Von Mut, Angst und Liebe

Daher empfehle ich Ihnen folgenden Gedanken: Der entscheidende Gegenspieler von Angst ist Liebe. Es gibt nämlich tatsächlich nur zwei Grundgefühle, aus denen heraus sich die anderen Gefühle entwickeln. Liebe und Angst.

Wer in Angst lebt, liebt nicht. Wer bedingungslos liebt, kennt keine Angst.

Angst und Liebe schließen einander aus.

Alle belastenden Gefühle, mit denen wir uns in diesem Buch schon beschäftigt haben, sind Ableger der Angst. Alle angenehmen Gefühle sind Ableger der Liebe.

Bevor jetzt zu viele unpassende Fantasien im Kopf zu blühen anfangen, stelle ich klar: ich meine hier nicht die romantische Liebe. Die hält auf Dauer sowieso niemand aus. In solchen Zeiten hat man seinen Kopf für nichts anderes mehr frei. Alle Gedanken drehen sich nur noch um die Besonderheiten und Vorzüge der angebeteten Person. Bis man eines Tages erkennt, der andere singt falsch, schnarcht, die Haare werden weniger, der Bauch wird größer und ähnliches mehr. Die kopflose romantische Liebe funktioniert nicht jahrzehntelang mit der gleichen Person. Dem Universum sei Dank, wir wollen uns schließlich auch noch anderen interessanten Themen zuwenden und sinnvolle Taten umsetzen. Dazu brauchen wir einen freien Kopf. Daher verflüchtigt sich die romantische Liebe beizeiten. Entweder sie wendet sich anderswo hin oder sie verwandelt sich zur bedingungslosen Liebe. Lebenslange Liebes-Romantiker leben wie die Schmetterlinge, sie fliegen von Blume zu Blume und finden nirgendwo Ruhe. Ist deshalb ihr Leben so kurz? Ich spreche jetzt natürlich von der Lebensspanne der Schmetterlinge. Als Mensch kann man sich rechtzeitig umorientieren.

Verdient denn überhaupt jemand meine bedingungslose Liebe, höre ich Sie jetzt fragen. Ja, wir sprechen hier nicht vom romantischen Dauerkuscheln. Selbst wenn man

sich von jemandem trennt, kann man ihm weiterhin in Liebe verbunden bleiben. Man muss deswegen nicht zusammen wohnen. Man kann weit getrennt voneinander leben und muss überhaupt nichts mehr miteinander zu tun haben. Bedingungslose Liebe bedeutet nämlich anzuerkennen, dass man einem Menschen begegnet ist, durch den man etwas gelernt hat. Eine Klientin von mir hatte einen Mann geheiratet, dessen unangenehmer Körpergeruch sie schon beim ersten Treffen störte. Die Ehe verlief vorhersehbar unglücklich. Sie musste lernen, ihrer eigenen Intuition zu glauben und danach zu leben. Gesellschaftlicher Druck stürzte sie ins Unglück. Sie hatte das zugelassen. Es war ein etwas umständlicher und anstrengender Lernprozess. Letztendlich hatte sie ihn bewältigt, abgeschlossen und sich dann intensiv ihrer inzwischen fast verloren gegangenen Intuition zugewendet. Genau diese Intuition wurde zu einer sprudelnden Quelle für eine gute Geschäftsidee nach der anderen.

Eine andere Frau war mehreren Mordversuchen durch ihren Mann ausgesetzt, bevor sie endlich geschieden wurden. Sie hatte erkannt, dass sie jedes Mal durch eine gute Fügung gerettet worden war. Das Vertrauen in ihre innere Führung ist dadurch gewachsen. Ohne diesen Mann hätte sie das in dieser Klarheit vielleicht nie erfahren. Schlussendlich hat sie es geschafft, sich aus dieser unglaublich engen und einschneidenden Fessel zu befreien. Sie verfügt also über ein gewisses Maß an Stärke. Sie weiß jetzt, dass sie darauf bauen kann. Ihr Leben hat sich grundlegend verändert.

In beiden Fällen meint bedingungslose Liebe nichts anderes als dem anderen keine Wut mehr nachzutragen, sich nicht selbst zu verletzen, indem man den anderen hasst. Der andere bemerkt nicht einmal, wenn jemand Hass und Groll gegen ihn mit sich herumträgt.

Es bewährt sich, loszulassen mit dem Gedanken: Ich lass dich in Ruh und du lässt mich in Ruh. Das Anerkennen des Erkenntnis- und Lerngewinns entschädigt nach und nach für vergangenes Ungemach und verschafft Frieden mit sich und der Vergangenheit.

Von der Unterwerfung zur Augenhöhe

Ich kenne eine Frau namens Susanne. Sie ist tüchtig und mutig. Als gelernte Köchin fand sie einen lukrativen Job in einem Vier-Sterne-Hotel. Immer öfter trug sie sich mit dem Gedanken, sich selbstständig zu machen. Sie träumte vom eigenen Gourmettempel. Doch woher sollte sie das Kapital für ein Restaurant nehmen? Und womit die Mitarbeiter für Küche, Service und Reinigung bezahlen?

Sie kochte sich in die Herzen der Gäste und der Chef des Hotels plante bereits, sich bei einem namhaften Restaurantkritiker um eine Haube zu bewerben. Mit dieser exquisten Köchin an Bord, dürfte das doch kein Problem sein, war er überzeugt.

Doch zwischenzeitlich lernte Susanne einen Investor kennen und lieben. Dieser Investor war gerade dabei sich in Frankreich niederzulassen, um dort in ein Hotel zu investieren. Und das war nur einer von mehreren Deals, die er gerade vorbereitete. Offensichtlich besaß er genug Geld. Ob er wohl auch in ihr Restaurant investieren würde?

„Mein Schatz, du kommst mit nach Frankreich, dort heiraten wir und dann sehen wir weiter.“ Susanne war überwältigt. Sie kündigte ihre gute Position im deutschen Vier-Sterne-Hotel.

Das Hotel in Frankreich hatte einen ausgezeichneten Chefkoch. In der Küche wurde sie dort ganz sicher nicht gebraucht, höchstens an untergeordneter Stelle. Finanziell war es um dieses Haus sehr schlecht bestellt. Susannes Mann Joachim wollte es sanieren und danach verkaufen.

„Wenn du dich weiterentwickeln und selbst ein Restaurant führen willst, dann solltest du mehr über Finanzen wissen“, empfahl er ihr und setzte sie als Bürokräftin in seinem neuen Büro ein. Dort lernte sie unter anderem alles über Buchhaltung und konnte bald auch Bilanzen lesen.

In kurzer Zeit hatte Joachim das Hotel saniert und konnte es verkaufen. Natürlich nicht an Susanne. Erstens hatte sie dazu nicht das notwendige Kleingeld und zweitens brauchte Joachim sie dringend für weitere Unterstützung im Büro. Das Entgelt für ihre Arbeit war äußerst spärlich. Nachdem sie sich mehrmals darüber beschwert hatte, wurde sie schwanger. Der Traum vom eigenen Restaurant war vorerst ausgeträumt. Inzwischen sprach sie bereits recht passabel Französisch. Sie verkehrten in besten Kreisen. Susanne wurde beneidet um ihre Position als Ehefrau dieses tüchtigen Investors. Eines Tages entdeckte sie ein renovierungsbedürftiges Restaurant am Meer. Vor ihrem geistigen Auge sah sie es bereits im fertigen Zustand. Sie wollte es zum Hotelbetrieb erweitern, mit kleinen aber feinen Bungalows rundherum. Erstaunlich schnell stimmte Joachim ihrem Vorhaben zu. Sie übernahm die Leitung des Projekts und erhielt die gesamte Verantwortung dafür. Begeistert stürzte sie sich in die Arbeit. Von Joachim sah sie nicht mehr viel. Der reiste um die Welt, kaufte und sanierte weitere Objekte.

Susanne war inzwischen sehr erfolgreich, der Hotelbetrieb entwickelte sich bestens. Ihre kleine Tochter wuchs zufrieden heran. Susanne war beliebt, die Menschen arbeiteten gerne mit ihr zusammen. Sie glaubten, dieses Hotel wäre Susannes Eigentum und sie würden es zusammen auf ewig weiter betreiben können.

Doch es kam anders. Plötzlich kehrte Joachim zurück. Er wirkte wie ein Störfaktor in dieser harmonisch geschäftigen Umgebung. Immer mürrischer wurde er.

„Das habe ich mir anders vorgestellt“, eröffnete er Susanne eines Abends.

„Du solltest dieses Haus doch nicht führen als wäre es dein eigenes, sondern es einfach nur sanieren.“

Doch Susanne erinnerte sich an eine völlig andere Vereinbarung. „Du bist meine Frau und da gehört das Hotel jetzt dir“, hatte Joachim damals zu ihr gesagt. Damit gemeint hatte er jedoch, es gehöre ihr als Sanierungsobjekt.

„Dann zahle mir bitte mein Gehalt für achtzehn Monate harter Sanierungsarbeit“, verlangte sie nun. Da brauste Joachim auf und meinte: „Als meine Frau hast du keinerlei Anspruch auf Bezahlung und außerdem war nichts Derartiges vereinbart.“

Joachim hatte inzwischen eine jüngere Freundin. Susanne war nie bei ihm, wenn er unterwegs war. Das alles reichte ihr nun. Sie verlor fast den Boden unter ihren Füßen, aber nur für kurze Zeit. Joachim galt als einflussreich. Sie selbst hatte inzwischen auch gute Freunde. Vor allem aber hatte sie endlich ausreichend Selbstwertgefühl gewonnen. Sie riskierte die Scheidung. Würde sie völlig leer ausgehen nach ihrer harten Arbeit?

Doch Susanne war klug. Sie erkannte, dass Joachim mit einer tüchtigen Frau, wie sie es inzwischen war, keine Freude als Ehefrau hatte. Ein gefügiges junges Mädchen war ihm wesentlich bequemer. Geschickt überzeugte sie ihn von seinem Vorteil, wenn er sich gütlich mit ihr auf eine Scheidung einigen würde. Sie verkauften das inzwischen gut laufende Hotel. Da Susanne das Haus nachweislich ohne seine Mithilfe saniert und erweitert hatte, erhielt sie den Verkaufspreis minus Anschaffungskosten. Im Gegenzug musste Joachim nach der Scheidung nichts mehr an sie bezahlen. Die gemeinsame Tochter sollte bei Susanne bleiben. Da Joachim für seine Tochter keinen Unterhalt zahlen wollte, bekam Susanne das alleinige Sorgerecht.

Susannes Resümee: Blauäugig und mit großen Hoffnungen auf eine gute Ehe, hatte sie sich mit diesem weltgewandten Mann eingelassen. Doch leider musste sie in ihrer Beziehung eine Enttäuschung nach der anderen erleben. Anfangs betäubte sie ihre negativen Gefühle durch Fleiß und Lernen, doch langfristig fehlte ihr etwas Entscheidendes, nämlich eine liebevolle Beziehung. Die Liebe zu ihrer kleinen Tochter half ihr über die vielen Entbehrungen hinweg. Sie begriff aber auch, wie sehr sie durch Fleiß und Ausdauer als Persönlichkeit und intellektuell gewachsen war. Letztendlich verhandelte sie auf Augenhöhe mit diesem gewieften Immobilienmakler um ihren Anteil vom Preis der Immobilie, die sie so erfolgreich saniert hatte. Danach beförderte sie Joachim endlich zu ihrem Exmann.

Susanne betrachtete ihre Situation abschließend nochmals eingehend:

Joachim hatte ihr deutlich gezeigt, wie unwichtig sie ihm war. Da kann man sich schon als Opfer fühlen, doch nicht Susanne. Warum nur ist sie mit ihm nach Frankreich gegangen, fragte sie sich selbst. War sie tatsächlich so verliebt gewesen? Nein, sie war geblendet von seiner selbstbewussten Erscheinung. Sie traute ihm und seinen Fähigkeiten mehr zu, als sich selbst. Sie hatte sich also zuerst selbst verlassen wegen ihrer Angst, nicht gut genug und nicht fähig genug zu sein, sich ihre Träume erfüllen zu können. Deshalb hatte Joachim leichtes Spiel mit ihr. Jetzt brauchte sie seine Dienste als Spiegel ihrer eigenen Verhaltensweisen nicht mehr.

Susanne hatte ihre Lektion gelernt. Interessiert es jemanden was aus Joachim geworden ist? Susanne weiß es nicht, sie hat sich nicht mehr für ihn interessiert. Sie lässt ihn in Ruhe und er lässt sie in Ruhe.

“

Wann haben Sie zuletzt jemand anderem mehr zugetraut als sich selbst?

Wann haben Sie zuletzt Ihr Leben in die Hände eines anderen Menschen gelegt?

Wie zufrieden waren Sie mit dem Ergebnis?

”

Subtile Erpressung auf Augenhöhe meistern

In welchen Gefilden wird das Spiel von Macht und Ängsten härter gespielt, beruflich oder privat? Ich meine, dass es den meisten Menschen leichter fällt, eine beruflich unbefriedigende Situation zu verändern, als die oft enorm lebenseinschränkenden Situationen im privaten Bereich.

Meine Klientin Vera war nach sechs Jahren Elternzeit eine berufliche Wiedereinsteigerin. Ihre Kinder waren inzwischen sechs und vier Jahre alt. Vor ihrer Mutterschaft war sie als Projektmanagerin in einem großen Konzern tätig. Tür und Tor für ihren Wiedereinstieg waren geöffnet. Betriebswirtschaftlich war sie hervorragend ausgebildet und sie verfügte auch über ausreichend technisches Fachwissen. Während ihrer Elternzeit war sie mit den Kolleginnen und Kollegen in Kontakt geblieben. Inzwischen hatte sie berufsbegleitend ein Fernstudium in Wirtschaftspsychologie begonnen, damit sie Projekte noch besser unterstützen konnte. Alles verlief programmgemäß.

Eines Abends machte sie es sich mit ihren Skripten gemütlich. Die Kleinen schliefen schon friedlich, ihr Mann würde erst in zwei Stunden nach Hause kommen. Da klingelte das Telefon. Ihr Vater war am Apparat. „Jetzt liegt es nur an dir, ob deine Mama stirbt oder nicht. Das hast jetzt nur du in der Hand“, erklärte er mit belegter Stimme. Vera hörte deutlich seinen mühsam unterdrückten Zorn und die Kampfeslust. Was sollte sie davon halten? Sie bat ihn, ihr das deutlicher zu erklären. Doch da kam nur wirres Zeug und zum Schluss die deutliche Aufforderung: „Du musst aufhören zu studieren, sonst stirbt die Mama.“ Vera schwankte zwischen Bestürzung und Ärger. Sie verlangte Mama ans Telefon und die hauchte dann mit schwacher Stimme: „Ja, ich muss sterben. Wenn du weiter studierst, muss ich sterben. Weil ich nicht studiert habe. Da habe ich also was falsch gemacht.“

Vera schwankte zwischen der Sorge um Mama und dem Ärger über sie.

„Hör gut zu“, sagte Vera zu ihrer Mutter. „Es gibt meine Art zu leben und da gehört dazu, dass ich jetzt studiere. Und es gibt deine Art zu leben, da gehört eben kein Studium dazu. Überdies gibt es noch mindestens tausend andere Arten, sein Leben zu gestalten. Keine davon ist richtig und keine davon ist falsch. Jeder Mensch hat das Recht darauf, sein Leben so zu führen, wie er es möchte. Verstehst du das?“

„Ja.“ Es klang schon etwas weniger dramatisch. „Gut, dann mach dir jetzt einen schönen Abend und lebe einfach weiter so, wie du es für dich für richtig hältst. Was machst du denn heute Abend noch“, hakte Vera nach. „Ich lege mich hin und lese noch die Zeitung“, antwortete die Mutter. „Sehr gute Idee und dann schlaf gut“, schloss Vera das Gespräch ab.

Nach diesem Gespräch fühlte sie sich sehr erschöpft. Du lieber Himmel. Veras Mutter war ihr Leben lang darauf bedacht gewesen, perfekt zu sein. Sie verkündete jedem, der es hören wollte oder auch nicht: Ich habe noch nie in meinem Leben einen Fehler begangen. Wer Fehler macht, muss sich schämen. Als Kind hörte Vera diese Worte oft. Damals lagen sie ihr wie Felsbrocken auf dem Herzen. Wie oft hatte sie sich tatsächlich wegen kleinster Fehler sehr geschämt. Sogar dann, wenn sie ihrer Meinung nach etwas nicht total perfekt gemacht hatte. Niemand konnte etwas Falsches oder Unpassendes sehen, doch Vera wusste natürlich, was und wo der Fehler sich versteckte. Alle diese Bemühungen, immer perfekt sein zu müssen, kosteten sie viel Zeit. Ihre Freundinnen waren da ganz anders und das hatte Mutter sogar gefallen. An denen sah sie nur Positives.

Veras Mann konnte der Perfektion nicht viel abgewinnen. Er selbst nahm das Leben nicht so schwer, seine Lässigkeit gefiel Vera gut. So schaffte auch sie es nach und nach, etwas weniger penibel zu sein. Mit zwei Kindern war es sowieso nicht mehr möglich, alle Idealvorstellungen zu erfüllen. Sie wollte es auch nicht mehr. Wozu sollte das gut sein?

Nach diesem Gespräch mit ihrer Mutter fühlte sie sich gerädert. Es war nicht einfach gewesen, doch sie hatte richtig gehandelt, freute sie sich. Das war eine reife Begegnung auf Augenhöhe. Vera ließ sich nicht mehr, so wie früher, von Mutters subtiler Machtausübung und ihrem Opfergehabe aus der Ruhe bringen. Zumindest nicht merkbar. Mutter schaffte es nicht mehr, sie zu verunsichern. Sie sah keinen Grund, ihr Leben zu verändern.

X Die Großen hören auf zu herrschen, wenn die Kleinen aufhören zu kriechen. Schiller

Später reflektierte sie das Gespräch mit ihrem Mann. Beiden war klar, Mutter war zuerst mal in die hilflose Haltung eines kleinen Kindes gegangen, klagte dann sehr manipulativ an und forderte etwas, das ihr nicht im Geringsten zustand. Das war kein Vorgehen auf Augenhöhe.

Vera war in ihrer Haltung eine erwachsene Frau geblieben, sachlich und keinesfalls persönlich abwertend. Aber auch nicht verängstigt und eingeschüchtert. Auf Augenhöhe eben.

Sie und ihr Mann freuten sich. Das war ein Glas Prosecco wert.

Wer in die Opferrolle geht, zeigt sich schwach. Mit dieser nach außen demonstrierten Schwäche manipulieren Menschen andere auf sehr subtile Art und Weise. Sie stehen nicht klar erkennbar zu ihrem Anliegen, sie bitten auch nicht um Hilfe oder fragen um Rat, sondern versuchen durch die Hintertür zu bekommen, was sie möchten.

“

Kennen Sie selbst Menschen, die andere derartig manipulieren?

Wurden Sie selbst schon so behandelt? Wie haben Sie sich in dieser Situation verhalten?

Haben Sie selbst schon Menschen auf diese oder eine andere Art manipuliert?

”

Mit manipulieren ist hier gemeint, den anderen dazu zu bringen etwas zu tun, was ihm schadet und der Person, die ihn manipuliert, nützt. Verwechseln Sie das bitte nicht mit Beeinflussen. Wir alle nehmen Einfluss auf andere. Führungskräfte müssen Einfluss nehmen auf ihre Mitarbeiter, ihnen Chancen aufzeigen und Grenzen setzen.

Wer andere manipuliert, tut dies aus Angst und Unsicherheit. Der Gegenspieler dieser Angst ist, wie wir schon wissen, die bedingungslose Liebe.

Menschen, die sich selbst bedingungslos lieben, stehen zu ihren eigenen Bedürfnissen. Das lässt ihre Unsicherheit schmelzen wie das Eis in der Sonne. So ein Mensch strahlt dann Gelassenheit aus.

Bedingungslose Liebe zu anderen hilft, einander auf Augenhöhe zu begegnen und sinnvolle Lösungen zu finden. Genauso wie Vera das schaffte. Bedingungslose Liebe verhilft ganz besonders Paaren zu großer Erfüllung. Sie vertieft sich von Jahr zu Jahr. Wer so eine Beziehung erleben darf, erfährt viel Schönes.

Sie fragen sich vielleicht, warum dieses Buch so viele Beispiele von Frauen beschreibt. Diese Frage ist einfach zu beantworten. Frauen stellen sich ihren Gefühlen in schwierigen Situationen wesentlich häufiger als Männer. Sie stellen sich ihrer Misere und

hinterfragen, was sie daraus für ihre Zukunft lernen können. Das schmerzt anfangs, doch nicht selten steigen sie wie ein Phoenix aus der Asche aus ihrem Elend auf und in ein neues, befreites Leben ein.

So mancher Mann bevorzugt es eher, sich in einer unerquicklichen Situation auf eine Harley Davidson zu setzen oder mit dem Flieger nach irgendwohin zu verschwinden. Einige nehmen an heißen Partys teil, streben nach Ablenkungsmanövern wie Alkohol oder Drogen, essen viel zu viel und stürzen sich oft kopfüber in die nächste Partnerschaft. Nur allzu schnell geben sie anderen Menschen und dem harten Schicksal die Schuld an ihrem Unglück. Freunde fragen sich gelegentlich, warum dieser Mann seine Partnerin gewechselt hatte. Sie können zwischen der neuen und der vorherigen Frau kaum Unterschiede erkennen.

Doch es gibt auch ganz besondere Männer. Gerne stelle ich einen dieser besonderen Männer hier vor.

Ich durfte Herrn Vizekanzler a.D. Dr. Erhard Busek als Vizebürgermeister und Landeshauptmannstellvertreter von Wien erleben. Als Vizekanzler und zugleich Bundesminister für Wissenschaft und Forschung sowie als Bundesminister für Unterricht und kulturelle Angelegenheiten bewunderte ich schon damals sein Engagement für Wissenschaft und Bildung. Er hatte nie ein Blatt vor den Mund genommen und galt zu Recht als kritischer Intellektueller. Derzeit ist er Präsident des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa sowie Ehrenpräsident des Forum Alpbach. Alle seine Leistungen und Verdienste aufzuzählen würde den Umfang des Buches sprengen. Derzeit freue ich mich ganz besonders, seine Reden als Präsident im Senat der Wirtschaft zu hören: Klare, deutliche Worte voller Engagement zum aktuellen Geschehen. Es ist mir eine besondere Ehre, dass Herr Dr. Busek eine wahre Begebenheit aus seinem Leben zu meinem Buch beisteuert.

Lassen wir ihn jetzt als einen Mann zu Wort kommen, dem Mut und das Handeln auf Augenhöhe in Fleisch und Blut übergegangen sind: Dr. Erhard Busek, österreichischer Vizekanzler außer Dienst.

From which district are you?

von Vizekanzler a. D. Dr. Erhard Busek

Im Rahmen meiner politischen Tätigkeit – ich war damals Vizebürgermeister von Wien – hatte ich auch entsprechende Kontakte in die USA. Das war in der Zeit besonders wichtig, weil die Auseinandersetzung um Kurt Waldheim auch eine Fülle von Missverständnissen erzeugt hat. Bei einem dieser Besuche hat der österreichische Botschafter in Washington Gäste zu einem Mittagessen zu meinen Ehren eingeladen. Dabei wurde ich dem höchsten Amtsträger im Raume vorgestellt – es war der stellvertretende Außenminister der Vereinigten Staaten. Dieser Repräsentant des State Departments vernahm von mir einige Worte über meine Person, sagte auch zu sich etwas, dann aber wiederholte er eine Feststellung: „You are from Vienna?“ Dann ergänzte er seine Bemerkung mit „From which district are you?“. Ein gelernter Wiener weiß, dass die Frage nach dem Bezirk besondere lokale Kenntnisse voraussetzt. Es war der 9. Bezirk, wobei ich durch meinen Vater wusste, dass ein bestimmtes Viertel (die Rossau) traditionell eine mittelständische jüdische Bevölkerung hatte. Also antwortete ich korrekt: „From the 9th district.“ Dann aber überkam es mich, wobei in der psychologischen Situation dazu schon einiger Mut notwendig war, ich hatte keine Kenntnisse über diese Person, dieses Deputy Secretary of State Richard Schifter und sagte: „You are also from the 9th District?“ Richard Schifter war sehr überrascht, bejahte sofort die Frage und schoss nach, dass er aus der Porzellangasse

sei. Der Zufall wollte, dass meine Eltern in der Pension genau in dieser Straße wohnten, wobei sich dann herausstellte, dass das Geburtshaus jenes Botschafters Schifter genau vis á vis von dem damaligen Aufenthaltsort meiner Eltern war.

Aus dieser kühnen Frage, die ich ohne Wissen einfach auf Verdacht stellte, entstand eine tiefe Freundschaft.

Als ich aus der Bundesregierung ausschied und auf einem Studienaufenthalt im Wissenschaftskolleg in Berlin war, hat mich Richard Schifter angerufen und schlicht und einfach gefragt, ob ich bereit sei, die Rolle des Coordinators in der Southeast European Cooperative Initiative (SECI) anzunehmen. Schifter wusste, dass ich auf die andere Seite des Eisernen Vorhangs und in den Osten und Südosten einige Kontakte hatte. Die USA-Regierung wollte damals angesichts des zerbrochenen Jugoslawiens eine Initiative entfalten, die die grenzüberschreitende Kooperation in diesem Gebiet weiter sicherstellte, was angesichts der prekären Situation (es gab immerhin vier Kriege in dieser Region) von großer Bedeutung war. Ich wäre nie zu dieser Funktion gekommen, wenn ich nicht auf diese Weise gezeigt hätte, dass ich in der Lage war, Grenzen zu überschreiten. In diesem Fall war es die Grenze des historischen Hintergrunds, denn die Familienmitglieder von Richard Schifter landeten mit ihm als Ausnahme alle im KZ, wobei ich unendlich anerkennen musste, dass Richard nie Aggressionen gegen Wien hatte und sehr wohl die Gabe der Unterscheidung bei den Menschen und der Geschichte anwandte. Dieser kurze Moment des Mutes von meiner Seite hat dazu geführt, dass ich eine Aufgabe erhielt, wo ich in der Lage war, Relationen zwischen Menschen und auch Staaten herzustellen, wo es Schwierigkeiten gab. Getragen war ich vom Vertrauen des verantwortlichen Amtsträgers im State Department in Washington, der schlicht und einfach einmal annahm, dass es meine Sehnsucht war, Verständigung und Aussöhnung zwischen Menschen herbeizuführen. Mir ist dann einiges gelungen, aber die definitiven Ergebnisse

stehen streckenweise noch aus. Hoffentlich haben viele Menschen den Mut, auf diese Weise aufeinander zuzugehen ...“

Mehr zu Dr. Erhard Busek in meinem Interviewgespräch mit ihm:

www.ausderpraxis.com

Gerne teile ich diese Hoffnung auf den Mut vieler Menschen. Dr. Erhard Busek selbst trägt jedenfalls maßgeblich zu Verständigung und Aussöhnung bei.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass die Intuition uns zur Hilfe kommt, wenn wir durchlässig genug sind für unseren eigenen Mut, die leisen Töne um uns wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

X **Der Mut zur Augenhöhe schließt manchmal mehr Menschen mit ein, als man vorher erkennen konnte. Nicht selten beginnt dabei auch eine neue Ära.**

Adele und die Roboter dame

Im Bereich der Pflege kommen große Veränderungen auf uns zu. Es gibt zu wenige Pflegekräfte, während die Anzahl der Pflegebedürftigen zunimmt. Auch in diesem Bereich können Roboter gute Dienste leisten.

Adele Schmidt führte erfolgreich ihr Modehaus, sie war eine umsichtige Mutter für ihre beiden Söhne von elf und fünfzehn Jahren und lebte in einer glücklichen Ehe. Viele

Menschen in ihrem Umfeld bewunderten und beneideten sie zugleich. Es schien ihr alles leicht zu gelingen, was sie in die Hand nahm. Man kaufte gerne bei ihr ein. Kleine Figurprobleme ihrer Kundinnen und Kunden mogelte sie mit passenden Modellen ins Unsichtbare. Das sprach sich sogar bis zu den Touristinnen und Touristen herum.

Doch plötzlich erlitt ihr Vater einen Schlaganfall. Zuerst sah alles noch relativ harmlos aus. Er stürzte beim Einkaufen quasi ohne jeden ersichtlichen Grund. Zum Glück waren Leute in der Nähe, die ihn kannten. Sie halfen ihm, die Lebensmittel wieder in seinen Korb zu legen und begleiteten ihn nach Hause. Seit seine Frau vor sechs Monaten verstorben war, lebte er alleine. Das war extrem ungewohnt für ihn. Seine Nachbarn schauten jetzt öfter bei ihm vorbei als früher. Seine Tochter Adele lebte eine Autostunde weit von ihm entfernt und war mit ihrem Modehaus und der Familie sehr ausgelastet, doch Adele besuchte ihn jede Woche.

Bis jetzt konnte Vater sich selbst versorgen. Doch ein leises Unbehagen machte sich in Adele breit. Vater schaffte auch die einfachen Verrichtungen in seinem Haushalt immer weniger zuverlässig. So konnte es nicht mehr weiter gehen. Sie nahm allen Mut zusammen. Es war höchste Zeit mit ihm über die nächste Zukunft zu sprechen. Er sollte es leichter und bequemer haben als jetzt. Sie selbst wollte ihre quälenden Sorgen überwinden, die sie immer öfter spürte, wenn sie nicht bei ihm war. Er konnte wichtige Dinge zwar noch selbst erledigen, so hielt er seinen Körper sauber und bereitete Getränke und einfache Speisen zu, doch alles darüber hinaus überforderte ihn. Außerdem wiesen die Befunde nach dem Schlaganfall auf eine schleichende Verschlechterung seines Zustandes hin.

Sie einigten sich darauf, dass jeden Tag für vier Stunden eine Frau zu ihm kommen sollte, die ihm den Haushalt führt. Vater nahm diese Hilfe dankbar an. Für ein weiteres halbes Jahr passte alles gut. Frau Knell und Vater schienen sich gut zu verstehen und die Haushälterin war immer mit Adele Schmidt in Kontakt.

Doch die Krankheit weitete sich aus. Vater bewegte sich immer unsicherer. Manchmal stürzte er. Das war schlimm, wenn gerade niemand in seiner Nähe war. Zudem wurde er inkontinent. Immer seltener erreichte er die Toilette rechtzeitig. Er war unverkennbar zum Pflegefall geworden. Adele setzte ihm einfühlsam die Möglichkeiten auseinander, die es jetzt für ihn gab. Sie wollte gerne für einen komfortablen Platz in einer Seniorenresidenz sorgen, doch allein beim Wort Seniorenresidenz liefen Tränen über das Gesicht des alten Mannes. Er wollte auch nicht zu seiner Tochter übersiedeln, so viel Platz hatte sie auch wieder nicht. Außerdem würde er dort genau so viel Pflege benötigen wie hier zu Hause. Damit wollte er Adele nicht belasten. Tagsüber war sie mit ihrem Modehaus voll ausgelastet und abends mit ihrer Familie. Auch sie brauchte etwas Zeit für sich, wusste der Vater. Am allerliebsten würde er in seiner Wohnung bleiben. Zum Glück gab es auch dafür Möglichkeiten. Er konnte zu Hause gepflegt werden. Adele besprach sich mit Fachkräften. Es musste schnell gehen, Vater sollte in diesem Zustand nicht mehr alleine in der Wohnung bleiben. Sie wollte ihm so lange als irgend möglich, die Übersiedlung in ein Pflegeheim ersparen, auch wenn es sich um eine noble Seniorenresidenz handelte.

Gemeinsam fanden sie eine leistbare und mögliche Lösung. Ihr Vater erwies sich einmal mehr als ein moderner und aufgeschlossener Mensch. Eine Pflegekraft und eine Haushaltshilfe betreuten ihn gerne und zuverlässig. Als zusätzliche Unterstützung brauchten sie allerdings noch eine nimmermüde Kraft, die ihn ausdauernder betreuen konnte, als die beiden dazu in der Lage waren. Berta, eine Roboterdame, würde vierundzwanzig Stunden täglich bei ihm sein, ihm seine Medikamente verabreichen, Getränke bringen und an die Zentrale melden, wenn er unerwartete Hilfe brauchte. Berta sollte weiterleiten, was er benötigte, damit er es zeitnah erhalten konnte. So wäre er immer gut versorgt.

Adele gewöhnte sich nur langsam an das Gefühl, dass eine Roboterdame so viel Verantwortung für ihren Vater übernehmen sollte. Doch bald erkannte sie: Berta war eine große Hilfe für alle.

Glücklicherweise gab es da noch zwei weitere nette Damen, die sich um Vater kümmerten. Sie kamen regelmäßig vorbei, um ihm vorzulesen oder sich mit ihm zu unterhalten, wenn er das wollte. Es war eine gute Lösung für alle Beteiligten.

Der alte Herr hatte sich schnell an die gut organisierte Betreuung und an Berta, die Roboterfrau, gewöhnt. Seine Tochter war erleichtert. Sie besuchte ihn gemeinsam mit den beiden Buben so oft sie konnte. So erlebte sie mit, wie sich sogar zur Roboterfrau so etwas Ähnliches wie Kontakt auf Augenhöhe entwickelte.

Begegnungen auf Augenhöhe erweisen sich zunehmend als unverzichtbar. Sowohl im privaten Umfeld als auch im Beruf verlangt die Digitalisierung nach schnellem Handeln. Äußerste Flexibilität wird zur Selbstverständlichkeit. Das bedeutet ein waches Bewusstsein, größte Aufmerksamkeit und die Fähigkeit mit den unterschiedlichsten Menschen gemeinsam Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.

“

Wie wäre es, würde die Mithilfe einer Roboterfrau Ihnen selbst oder einem Ihnen wichtigen Menschen die Pflege zu Hause ermöglichen?

”

Zusammenfassung

Neugierde stärkt den Mut. Achtsamkeit befreit den Mut vom Stress. Damit ist eine gute Basis für Begegnungen auf Augenhöhe gelegt. Solche Begegnungen erfordern viel von den Beteiligten: Ruhen in sich selbst, Gelassenheit, Neugierde auf die Anliegen anderer, konstruktiven Austausch, ganz besonders bei Meinungsverschiedenheiten und das alles getragen von einer Geisteshaltung von Wertschätzung und Engagement. Wir benötigen eine Vielzahl solcher Begegnungen privat, beruflich und ganz besonders in der Politik.

X Die Begegnung auf Augenhöhe ist die Königsdisziplin mutiger Menschen.

5. Kapitel

Das Hamsterrad hat ausgedient

Zwei wichtige und unumkehrbare Strömungen unserer Zeit verändern den Arbeitsalltag nachhaltig:

Die Digitalisierung

Die nachrückenden Generationen Y und Z

Die Digitalisierung blieb lange unbeachtet. Sie spielt allerdings bei sehr vielen Menschen im Alltag bereits eine große Rolle.

Die Digitalisierung hat im Alltag längst Einzug gehalten

Privat nutzen bereits die allermeisten Menschen die vielen Vorteile der Digitalisierung. Mit dem Smartphone sind sie mit der ganzen Welt verbunden. Riesige Datenmengen an Informationen stehen rund um die Uhr zur Verfügung. Kontakt zu Freunden, Verwandten und Bekannten ist jederzeit möglich, egal wie weit entfernt die gerade sind. Fast jeder besitzt ein Smartphone, fotografiert damit, verschickt die Bilder gleich anschließend, googelt nach dem Wissen, das er gerade benötigt, sieht Filme an, lädt sich Serien herunter oder Musik und telefoniert natürlich auch mit diesem Gerät.

Auch computermäßig ist fast jeder daheim sehr gut ausgestattet. Man holt sich Serien auf den Bildschirm, gestaltet Videos mit den neuesten Programmen. Das alles

ist Digitalisierung. Die meisten freuen sich über diese Möglichkeiten. Man kann davon ausgehen, dass für die meisten Menschen das Nutzen der digitalen Welt in der Freizeit nicht Stress, sondern Vergnügen bedeutet.

Doch auch im privaten Bereich ist Achtsamkeit angebracht. Wir alle geben Unmengen von Daten ins Netz ein. Meistens völlig arglos, um Serviceleistungen in Anspruch nehmen zu können. Nehmen wir das Navi im Auto als Beispiel. Natürlich muss ich angeben wo ich bin und wohin ich möchte, wie sonst soll das Gerät mich navigieren. Doch auch ein Navi sieht nicht alles. Wenn ich zum Beispiel einen Freund besuche, der über einem Restaurant wohnt, war ich für Google für die Dauer meines Besuches in jenem Restaurant. Da mögen noch manche die Schultern zucken. Wie wäre es aber, wenn Sie jemanden besuchen, der über einem Swinger-Club wohnt?

Viele neigen zu dem Gedanken, was kann es schon ausmachen, wenn so viel über mich bekannt ist. Ich mache ja nichts Illegales. Der Gedankengang erscheint plausibel. In den sozialen Medien tauschen wir uns mehr oder weniger rege über unterschiedliche Wissensgebiete aus, geben einander beispielsweise gute Tipps über Hobbys und Ausflugsziele. Alles völlig legale Themen und Orte. Und trotzdem können sie plötzlich im Visier der Fahnder stehen. Unter Ihren Internetbekanntschaften war vielleicht eine Person dabei, die sich nicht nur legal verhält. Das konnten Sie nicht wissen. Über derlei Machenschaften haben Sie sich auch nicht ausgetauscht. Dennoch gelten Sie jetzt als ein im Dunstkreis dieser Person stehender Mensch. Das schlimmste daran ist, dass Sie es wahrscheinlich nicht einmal erfahren, dass und wie Sie durchleuchtet werden. Auch egal, wenn nichts gefunden wird, denken arglose Menschen noch immer. Das stimmt nur teilweise. Kein Mensch weiß nämlich so genau, wer in diese Daten noch alles einsehen und ihnen Unannehmlichkeiten bereiten kann. So dicht wie wir es wünschen, ist das Internet nämlich nicht. Das liegt nur sehr selten an der Technik.

Vielleicht denken Sie: Es ist mir egal was andere über mich denken. Wichtig ist, was ich selbst über mich denke. Damit lenke ich mein Handeln.

Derart selbstbewusste Menschen gehen tatsächlich unbeschwerter durchs Leben. Meistens sind sie sehr erfolgreich. Wer so viel echte Selbstsicherheit ohne jede Arroganz ausstrahlt schafft mit hoher Sicherheit mehr Schutz für sich als andere.

Nicht nur über das Navi, auch sonst gehen viele Daten von uns aus, wenn wir googeln. Ich selbst bin vielseitig interessiert und google sozusagen nach Gott und der Welt. Doch wo laufen diese Daten zusammen und wer zieht welche Schlüsse daraus? Facebook entwickelt immer neue Algorithmen dafür, welche Informationen Sie erhalten. Facebook achtet beispielsweise genau darauf, wer welche Werbeeinschaltungen sieht und wer nicht. Vor Wahlen läuft hier einiges ab. Täuschungsmanöver ergießen sich hier über die User. Da werden Gerüchte über Personen verbreitet – aber nur in bestimmten Kreisen. Diese Kreise weiten sich aus. Jeder erhält dann nur noch die Ergebnisse, die seinen bevorzugten Kandidaten in noch besserem Licht zeigen.

Natürlich werden Ihre Daten auch an Unternehmen zwecks Werbeeinschaltungen verkauft. Wenn beispielsweise ein bestimmtes Diätthema in Mode ist, googeln sie vielleicht danach. Bald erhalten sie „passende“ Werbeanzeigen.

Doch Daten fließen bereits nach beiden Seiten. So ist es für Unternehmen wie Amazon selbstverständlich, dass Käufer für alle einsehbare Bewertungen abgeben. Viele andere Unternehmen handeln ebenso.

Die meisten haben privat jede Menge Erfahrung mit dem Thema Digitalisierung und kommen meistens recht gut damit zurecht.

Dennoch sind immer wieder Neugierde und Achtsamkeit angebracht. Erinnern sie sich noch an die sprechende Puppe in den Kinderzimmern? Sie konnte Fragen der Kinder erstaunlich gut beantworten. Die Antworten passten sehr gut zur Familie. Wie gut, dass jemand eine solche Puppe genauer unter die Lupe nahm. Es kam ans Licht, dass nicht nur die Fragen der Kinder gespeichert und zur Beantwortung weiter geleitet

wurden, sondern auch alle anderen Gespräche aus der jeweiligen Umgebung der Puppe. Daraus entstanden die passgenauen Antworten. Wie wäre es für Sie, würden alle Ihre Geräusche aus Wohnzimmer, Kinderzimmer und Schlafzimmer an ein dafür vorgesehene Sammelstelle weiter geleitet? Natürlich wurden diese Puppen verboten.

Dem IoT Internet of Things, Internet der Dinge im trauten Heim stehen Menschen unterschiedlich gegenüber.

Das smart home ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Das Internet der Dinge ermöglicht den Hausbewohnern luxuriöser Wohnungen viel Komfort. Ausgehend von der Heizung und dem Smartphone wird nicht nur die Temperatur in den einzelnen Wohnräumen zu den unterschiedlichsten Zeiten gesteuert, sie wird auch abgedreht beim Lüften. Vollautomatisch heißt es in manchen Wohnungen bereits, Fenster auf, Heizung ab. Beim Betreten des Raumes gehen die Lichter an. Das Badezimmer empfängt die Bewohner zur gewohnten Zeit mit wohlig warmer Temperatur. Der Kühlschrank meldet dem Handy wann die Lieblingslebensmittel ausgehen und liefert Kochrezepte für die vorhandenen Reste. So spart man Energie und Geld. Das freut Geldbörse und Umwelt. Es liegt an jedem von uns, von welchen Möglichkeiten wir Gebrauch machen wollen.

Manche Stimmen warnen vor schleichendem Verlust bestimmter Fähigkeiten. Als der Taschenrechner bereits in jeder Schultasche lag, verloren tatsächlich viele Kinder ihre Fähigkeit zum Schätzen. Schnell war der Einwand da, diese Fähigkeit würde nicht mehr benötigt. Doch viele benutzten ihre Rechner, vertipten sich beim Eingeben der Zahlen, erhielten aberwitzige Resultate und akzeptierten sie als vom schlaun Rechner vorgegeben. Der Rechner war auch schlaun, die Bediener ließen es allerdings an Achtsamkeit fehlen. Wenn jemand gerade keinen Taschenrechner bei sich hat, setzt er sich dem Risiko aus, nicht nur nicht schätzen, sondern auch nicht Kopfrechnen zu können.

Manche fragen sich auch, wie gut Menschen sich noch orientieren können ohne ihr Navi. So mancher wurde angeblich schon weit irregeleitet und bemerkte es erst sehr spät. Auch da ist natürlich etwas dran. Ich bin sehr froh in Dunkelheit in einer fremden Gegend ein Navi benützen zu können. Dennoch schaue ich mir bei weiteren Fahrten gerne die Route auf Landkarten an. Vor Ort beim Fahren sieht dann trotzdem manches anders aus.

Daten sind eine wichtige Basis für die Software der Künstlichen Intelligenz, um komplexes Verhalten nachahmen zu können. Mit den Algorithmen der Künstlichen Intelligenz werden Muster und Zusammenhänge von riesigen Datenmengen schnell erkannt.

Die Entwicklung in Richtung Künstliche Intelligenz nahm einen von vielen Menschen unbemerkten Anfang. Erst Schritt für Schritt nahm die Menschheit die Aktivitäten von Google, Facebook, Amazon und weiteren Konzernen wahr. In einer ersten großen Strömung sammelte beispielsweise Google eine Unzahl an Daten an, mit dem Ziel, Wissen für alle bereitzustellen und zu vernetzen.

Auf Plattformen vernetzen beispielsweise Amazon, Google und Facebook Menschen und Daten miteinander. Es gibt unzählige Plattformen, angefangen von Online-Shopping bis zum sozialen Netzwerk, von der Videoplattform bis zum Musikportal, von der Wohnungsbörse bis zum Messenger-Dienst, um nur einige zu nennen. Die Daten der Nutzer werden dort gesammelt, um noch passendere Dienstleistungen entwickeln und anbieten zu können.

Das freute zwar die Kunden, doch so manches Unternehmen verlor sein Businessmodell. Man pilgerte nicht mehr zum Video-Verleih, kaufte keine Schallplatten mehr und sparte sich auch den Weg in die oft weit entfernte Buchhandlung, die dann das gewünschte Werk erst bestellen musste. Das sind nur ein paar Beispiele von vielen.

Die große Menge der Daten war und ist die Basis für Künstliche Intelligenz.

Künstliche Intelligenz bedeutet Mustererkennung in Höchstgeschwindigkeit, verbunden mit sich selbst verbessernder Technologie. Die Maschine wertet ständig Datenströme aus und passt sich so fortwährend den Anforderungen an.

Dabei geht es nicht mehr nur um die Bedürfnisse von Menschen. Immer mehr intelligente und autonome Maschinen sind miteinander verbunden. Wir begrüßen diese digitalen Helfer, wissen aber nicht, ob wir ihnen uneingeschränkt vertrauen können.

Wir sollten daher die dringende Frage beantworten:

“

Wie können wir diese Maschinen verstehen, mit ihnen kommunizieren und interagieren?

Haben Sie schon darüber nachgedacht, wie empathische, auf den Menschen ausgerichtete Künstliche Intelligenzen, uns eine sicherere und angenehmere Zukunft schaffen können?

”

Verwirren Sie diese beiden Fragen oder haben Sie schon erste Ideen dazu?

Im Gesundheitsbereich kommt den Künstlichen Intelligenzen immer mehr Bedeutung zu. Hier kommt uns die Wissenschaft weiter entgegen als je zuvor. Die Digitalisierung öffnet Tore zu bisher unbekanntem Segnungen. Wer krebserkrankte Menschen kennt oder selbst von dieser Krankheit betroffen ist weiß, wie entscheidend sich eine korrekte und zeitnahe Diagnose auf den weiteren Verlauf der Krankheit auswirkt. Doch genau diese Diagnose ist oft alles andere als einfach. Ärzte verfügen zu allermeist über zu wenig Übung für genau den Krankheitsfall, den sie gerade vor sich haben.

Doch jetzt bekommen sie Unterstützung durch die Künstliche Intelligenz. Watson von IBM steckt beispielweise voll mit Röntgenbildern, Diagnosen, Verläufen von Therapien. Dieses Programm vergleicht ein vorgelegtes Röntgenbild mit den vorhandenen Daten. Das passiert unglaublich schnell. Diese Programme durchsuchen ihre Daten, erkennen Muster und legen mit hoher Wahrscheinlichkeit die richtige Diagnose vor. Damit wurde bereits so manches Menschenleben gerettet. Ärzte gewinnen damit die so dringend benötigte Zeit um ihren Patienten heilend beistehen zu können. Es gilt immer noch: Vertrauen zwischen Menschen kann von keinem Roboter ersetzt werden. Die „Droge“ Arzt, also allein seine Gegenwart bewirkt oft erstaunliche und unerwartete Heilerfolge. Dazu sollte immer genügend Zeit bleiben. Diese Diagnostikprogramme können von Krankenhäusern, Gesundheitseinrichtungen und Arztpraxen gemietet werden. Die Preise dafür sollten im Laufe der Zeit sinken, weil bereits mehrere Konzerne solche Leistungen anbieten. Mit dieser digitalen Hilfestellung erreichen Ärzte schneller ihren Heilungserfolg. und Patienten gewinnen ihre Gesundheit mit wesentlich höherer Wahrscheinlichkeit zurück. Das spart dem Gesundheitssystem zweimal Geld: Die Heilung erfolgt schneller und dadurch kostengünstiger und der gesundete Patient ist wieder leistungsfähig und zahlt ins System ein oder verursacht zumindest weniger weitere Kosten.

Das ist noch lange nicht alles. Künstliche Intelligenz bewirkt noch viel mehr. Was derzeit noch als eine Möglichkeit in Erscheinung tritt, wird in einiger Zeit sicherlich zur Selbstverständlichkeit.

So ist bekannt, dass schwere Unfälle gehörig am Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit rütteln. Doch auch in solchen Fällen gibt es bereits Hilfe. Davon wissen nur noch viel zu wenige Menschen.

Was löst das Wort Prothetik bei Ihnen aus? Den meisten Menschen fällt zuerst „kümmerlicher Ersatz“ ein. Man denkt an Patienten, denen ein Arm oder ein Bein fehlt oder Teile von diesen Gliedmaßen. Wer hier eigene Erfahrungen hat, kennt das bittere

Gefühl des Verlustes. Doch nach ersten Blicken auf vorhandene Chancen, tun sich heute schier unfassbare Möglichkeiten auf.

Prothesen wie wir sie von früher kennen können inzwischen abgelöst werden von bionischen Prothesen. Mit bionischen Prothesen können Menschen nach einiger Übung und Eingewöhnung sogar mehr als zuvor mit ihren eigenen Beinen aus Fleisch und Blut. Manche klettern damit oder tanzen besser als zuvor. Laborleiter Hugh Herr vom MIT (Massachusetts Institute of Technology) verlor bei einem Kletterunfall beide Beine.

Er prägte einen wesentlichen Satz. „Ein Mensch kann niemals gebrochen werden, nur die Technik des Menschen“. Er sieht das Recht auf Nicht-behindert-Sein als Grundrecht an.

Natürlich musste er hart trainieren, um mit seinen Ersatzbeinen wieder so klettern zu können wie früher. So etwas kostet Menschen überdurchschnittliche physische und psychische Kraft. Doch wer sie aufbringt, gewinnt. Inzwischen kann man seine Ersatzgliedmaßen sogar mittels seiner Gedanken steuern. Ein besonders großer Segen für Menschen mit Lähmungen.

Paul Mc Carthy ließ seinem Sohn bunte Hände anfertigen anstatt möglichst naturähnlicher, die dann doch nie genauso wie echte Hände aussehen. Kinder finden das lustig. Sein Sohn kann mit seinen bunten Händen Gegenstände fassen und zeichnen. Ich sehe das auch als eine große psychische Unterstützung für das Kind an. Der Junge wird von Beginn an daran gewöhnt, etwas Besonderes zu sein und zu haben. Andere Kinder empfinden ihn mit seinen Händen als interessant und tüchtig. Techniker arbeiten weiter an diesen Segnungen für uns Menschen. Der 3D-Druck spielt dabei eine wichtige Rolle, kann man damit doch exakte individualisierte Produkte herstellen. Maßanfertigung statt Massenproduktion sind hier entscheidend.

Der technische Fortschritt kann unser Leben erleichtern, verlängern und entscheidender mithelfen, es lebenswerter zu gestalten als man es je für möglich gehalten hätte. Die psychischen Voraussetzungen muss sich allerdings jeder einzelne betroffene Mensch für sich persönlich erarbeiten. Leben müssen wir schon noch immer selbst, das wollen wir doch gar nicht an die Digitalisierung abgeben.

X Menschen können sich nicht immer aussuchen, was ihnen passiert. Sie können allerdings darüber entscheiden, wie sie damit umgehen.

Gesunde Menschen fühlen sich oft unbeholfen im Umgang mit Personen mit Behinderung. Häufig sind es dann die behinderten Menschen selbst, die den nicht selbst Betroffenen helfen, gut damit fertig zu werden, jemanden zu sehen, der mit einem Schicksalsschlag leben muss. So ließ sich beispielsweise ein Topmodel, das beide Beine verloren hatte, unterschiedlichste Beine anfertigen. Nach dem Vorbild von Tierbeinen oder nach ästhetischen Gesichtspunkten. Natürlich auch menschenähnliche mit High Heels. Die nahm sie alle mit zu einem Vortrag vor Kindern um ihnen die Scheu vor dem Anblick von Behinderung zu nehmen. Sie signalisierte ihnen deutlich: Ja, ich habe Prothesen, ihr müsst deswegen nicht wegsehen. Die sind nicht peinlich. Ich hab mir ganz verschiedene ausgesucht und kann jetzt jeden Tag wählen, welche ich verwende. Ich kann damit leben wie vorher. Die Kinder waren beeindruckt.

Da so ein Mensch nicht jahrzehntelang als Behinderter der Allgemeinheit Kosten verursacht, sondern seiner Arbeit nachgeht und Steuern bezahlt, ist es meiner Meinung nach nur selbstverständlich, dass ihm für die Kosten solcher Anschaffungen finanzielle Unterstützung zusteht. Nicht nur aus humanitären Gründen, sondern auch weil es volkswirtschaftlich klug ist.

Auch 3D-Drucker finden im Gesundheitsbereich ihren Einsatz. Mit Luftröhren aus dem 3D-Drucker wurde bereits mehreren Menschen das Leben gerettet. Organe wie Lungen und Herzen werden bald routinemäßig nach jeweils individuellen Vorgaben, gedruckt werden. Das erspart hoffentlich bald unsagbar viel Leid vieler Menschen durch Organhandel. Aber noch ist einige Forschungsarbeit notwendig. So mancher Forscher strebt bereits die Unsterblichkeit des Menschen an. Frei nach dem Motto „Was nicht mehr funktioniert, ersetzen wir“. Wie klingt dieses Motto für Sie?

Digitalisierte Arbeitswelten

Wer sich im Silicon Valley umsieht (das ist natürlich auch virtuell und mittels Literatur möglich), erkennt ein atemberaubendes Tempo und eine Vielzahl neuer Arbeitsfelder. Umso aufmerksamer beobachtet man dann das eigene Umfeld. Was verändert sich hier in welchem Tempo?

Blicken wir kurz zurück, um eine Vorstellung von der ansteigenden Geschwindigkeit zu bekommen, in der die Digitalisierung sich entwickelt. Die elektronische Datenverarbeitung startete 1954 mit dem IBM 604. Damit konnte man Buchhaltungsaufgaben maschinell erledigen. Ab 1970 verdoppelte sich alle zwei Jahre die Leistungsfähigkeit der Computer. Die Rechnerkapazität eines Prozessors – das ist das Herzstück eines Computers – wird in FLOP gemessen, das sind die Rechenoperationen per Sekunde. Im Jahr 1981 waren es „nur“ 400.000.000 Flops, im Jahr 2013 bereits 33.863.000.000.000. Mit derart leistungsfähigen Computern können komplexe Softwareprogramme und verbesserte Algorithmen zur Künstlichen Intelligenz entwickelt werden.

Künstliche Intelligenz bedeutet nicht weniger, als dass Computer eigenständig Probleme bearbeiten und menschliches Wahrnehmen und Handeln nachbilden können. Auch dafür existieren bereits Meilensteine:

1965 führten Industrieroboter komplexe Aufgaben wie Schweißen oder Lackieren durch. Das Expertensystem MYCIN erstellt seit etwa 1973 Diagnosen bei Blutinfektionskrankheiten in derselben Qualität wie Ärzteteams. 1977 schlug der Schachcomputer „Deep Blue“ den amtierenden Schachweltmeister Garri Kasparow. Seit 1999 können Sie den intelligenten Roboterhund „AIBO“ mit seinen simulierten Emotionen erwerben. Seit 2007 erkennt und verarbeitet die Spracherkennungssoftware „Siri“ das gesprochene Wort und im Jahr 2014 legte ein selbstfahrender Audi 200.000 km ohne Zwischenfälle zurück. Und last, but not least, Google Brain ordnet beliebige, vorher nicht gesehene Straßenfotos der richtigen Adresse zu. Diese Daten stellen nur einen Auszug aus dem bisherigen digitalen Geschehen dar.

Unternehmen und deren Mitarbeitern verschafft die Digitalisierung eine nie geahnte Vielfalt an Möglichkeiten, komfortabler und rentabler zu arbeiten.

3D-Druckern kommt immer noch mehr Bedeutung zu. Kleinere 3D-Drucker stehen bereits in vielen Unternehmen. Sie verarbeiten häufig die im Haus erzeugten flüssigen oder festen Werkstoffe wie Kunststoffe, Keramiken, Metalle und Kunstharze. Schicht für Schicht tragen sie das Material auf und erzeugen so dreidimensionale Produkte. Schon längst fertigen sie nicht mehr nur Prototypen. Mit 3D-Druckern lassen sich Produkte mit wesentlich weniger Gewicht als bisher nach speziellen individuellen Anforderungen zu niedrigen Preisen herstellen. Damit lassen sich Industrieprodukte, aber auch menschlich Körperteile herstellen. Zahnkronen, Knie, Hüften und Schultergelenke beispielsweise. Bald kann jeder Arzt solche Teile in seiner Praxis ausdrucken.

Diese Produkte sind oft wesentlich leichtgewichtiger als Vorgänger es waren. Draus ergeben sich mehrere Folgen:

Bei etwaigen Transporten fällt weniger Gewicht an, was sich den Spritverbrauch reduziert. Das gilt auch für den Einsatz solcher Produkte wie beispielsweise Schnallen an Sitzen im Flieger. Da in den größeren Flugzeugen viele Schnallen montiert sind,

verbraucht auch der Flieger weniger Sprit mit den deutlich leichteren Verschlüssen an jedem Sitz.

3D-Drucker können kostengünstig Einzelteile erzeugen, finden aber auch Verbreitung in der Serienproduktion von Teilen. Sie arbeiten wesentlich kostengünstiger und auch schneller als es mit dem sonst üblichen Spritzgussverfahren möglich ist. Zusätzliche Bearbeitungsschritte wie Bohren, Schneiden und Drehen nach dem Urformen entfallen häufig. 3D-Drucker fertigen sogar Hausteile exakt nach Plan für die Bauindustrie.

Immer öfter hören wir von Drohnen.

Sie stellen Pakete zu, fliegen über manchen Sportlern um Trainingsvideos bester Qualität zu erzeugen. Leistungssportler im Mountainbiking schätzen Drohnen sehr, da sie mit ihren Kameras zwischen den Bäumen agieren können wie ein Flieger niemals dazu imstande wäre. Unternehmen wie Amazon setzen Drohnen bereits als Lieferanten ein.

Immer mehr werden Drohnen zum Spielzeug für Jugendliche. Mancher überbrachte damit seiner Liebsten höchstpersönlich seinen Heiratsantrag. Derzeit macht das noch etwas her, weil es noch hinreichend selten geschieht. Da Drohnenbesitzer und ihre Drohnen sich fast schon explosionsartig vermehren, stellen sie bereits eine Gefahr für den Luftraum dar. Vor allem höherfliegende Drohnen sollten nicht zu nahe an Flugzeuge herankommen. Inzwischen bedarf es einer App um sich genau zu informieren, was man mit einer Drohne in welcher Größe unternehmen darf und was bereits strafbar ist.

Das selbstfahrende Auto

Auch das selbstfahrende Auto ist rollt bereits. In wenigen Jahren wird es zur Selbstverständlichkeit. Es ist schon lange nicht mehr nur Phantasie in Silicon Valley. Autonom

fahrende Autos schaffen mit der ihnen eingebauten Künstlichen Intelligenz sogar eine effizientere Kommunikation als Menschen.

Das selbstfahrende Auto ist noch lange nicht massentauglich und bis jetzt noch nicht einmal erwähnenswert, meinen dessen Gegner. In der Realität fährt das selbstfahrende Auto bereits auf Teststrecken in der österreichischen Steiermark und im öffentlichen Verkehr in Salzburg. Selbstverständlich auch in Deutschland und anderen Ländern dieser Welt.

Warum plädieren einige Menschen so sehr gegen diese Errungenschaft? Diese Menschen fühlen sich nicht sicher genug mit künstlichen Intelligenzen. Vor allem aber wollen sie sich nicht ihrer Macht als Fahrer berauben lassen. Sie reagieren also emotional auf eine rationale Errungenschaft. Unsicherheit und Machtbedürfnis sind eindeutig emotional. Rational geben Zahlen aus Studien von Versicherungen Auskunft darüber, dass die Unfälle fast gegen Null gehen, die Anzahl der Toten ebenso. Wahrscheinlich bedarf es noch einer Eingewöhnungsphase bis diese menschenschonende Art der Mobilität gerne eingesetzt wird.

Wer erforscht, wie man ein ganz alleine fahrendes Auto schaffen kann, ist natürlich auch nicht nur rational, sondern durchaus auch emotional unterwegs. Hier tüfteln Menschen leidenschaftlich am technisch Machbaren. Und selbstverständlich verleiht das Machbare ihnen auch ein Gefühl von Macht. Sie bringen etwas Neues zustande.

Natürlich verlangen große Vorhaben wie autonom fahrende Autos nach Zusammenarbeit mit anderen Menschen, mit unterschiedlichen Fachbereichen, mit anderen Unternehmen. Das wirft für alle Beteiligten die Frage auf: Mit wem soll man um die Wette laufen und mit wem gemeinsame Sache machen? Mit wem kann man gemeinsam Erster sein? Wird Google mit Alpha den Sieg davontragen oder Tesla oder gar die deutsche Autoindustrie? Wen gibt es hier noch?

Selbstfahrende Autos sind bereits vollgestopft mit Künstlicher Intelligenz. Sie erkennen Fußgänger und bleiben rechtzeitig stehen. Sie reagieren auf das Verhalten anderer Autos meist so, dass sie einen Zusammenprall gekonnt vermeiden. Sie können sich inzwischen sogar auf widrige Wetterverhältnisse einstellen, erkennen Verkehrszeichen und reagieren entsprechend darauf. Das alles wäre bereits ohne Fahrer möglich, heißt es derzeit. Aber noch sitzen Fahrer im Auto, vor allem im öffentlichen Bereich.

Gerade wenn es um Sicherheit geht, sollten wir einige Gedanken nicht außer Acht lassen:

Autoroboter sind uns in wesentlichen Punkten überlegen. Sie lassen sich nicht ablenken. Weder von eingehenden Telefonaten, noch von Bei- und Mitfahrern. Sie schreiben keine SMS. Sie rauchen nicht beim Autofahren. Außerdem werden sie niemals müde. Fahren Menschen ebenso diszipliniert?

Tests haben deutlich bewiesen, dass autonom fahrende Autos kaum Unfälle erzeugen. Die Anzahl der Verkehrstoten geht gegen Null.

Es tut sich doch die berechtigte Frage auf, warum Autos besser miteinander kommunizieren und aufeinander achten können als Menschen. Autos bleiben stehen, wenn ein Hindernis auftaucht. Warum tun das nicht alle Menschen ebenso? Bei Autos sorgt die vom Menschen eingebaute Künstliche Intelligenz für dieses zutiefst vernünftige und zugleich soziale Verhalten. Was muss passieren, damit Menschen ebenso handeln? Bleibt nur zu hoffen, dass wir keinen Chip im Körper dafür brauchen.

X Auch wenn Menschen ihre sozialen Fähigkeiten bald nicht mehr zum Autofahren benötigen, für den zwischenmenschlichen Verkehr wären sie nach wie vor der große Hit.

Manchmal höre ich Menschen sagen, diese technischen Fortschritte kämen sehr unverhofft. Sie hätten nie gedacht, dass Autos jemals selbständig fahren könnten. Da muss ich doch staunen. Eigentlich ist schon so Vieles, was gerne noch von manchen als Zukunftsmusik tituliert wird längst Alltag. Man muss nur neugierig und achtsam hinsehen. Ist wirklich so vielen entgangen, was sich alles getan hat seit der Erfindung der Airbags? Zuerst gab es die nur für den Fahrersitz, später auch für Beifahrer und dann auch für die Sitzplätze dahinter. Inzwischen schützen Airbags bei Bedarf auch seitlich.

Die Entwicklung der Fahrassistenzsysteme bringt Fahrkomfort und mehr Sicherheit. Vor Jahrzehnten gab es noch Diskussionen darüber, ob Automatische Schaltsysteme nur für untüchtige Autofahrer richtig seien. Wer auf sich hielt, verweigerte so ein Auto. Das hab ich nie verstanden. Es ist manchmal erheiternd, welche Instrumente Menschen zum Messen ihrer Tüchtigkeit anwenden. Glücklicherweise schritt die Automatisierung dennoch weiter voran.

Automatische Abstandswarner helfen vor allem den oft übermüdeten LKW-Lenkern, Unfälle zu vermeiden. Ebenso der Spurwechselassistent. Übrigens, es gibt auch Männer welche die Einparkhilfe schätzen. Ich meine, ein ganzer Kerl fühlt sich durch solche Systeme nicht entmündigt. Schon derzeit werden viele Autos aufgerüstet mit Bremsassistenten, Reifendruckkontrollsystemen, Abstandsregeltempomaten und vielen anderen „hilfreichen Gesellen.“ In immer mehr Modellen gehören diese automatischen Helfer bereits zur Grundausstattung. Da ist es doch wahrlich kein Wunder, dass alles zusammengepackt und ergänzt wird zum autonom fahrenden Auto.

Auswirkungen auf die Infrastruktur

Diese Autos und die wertebewusste jüngere Generation werden unsere Infrastruktur wesentlich beeinflussen. Je mehr Junggebliebene sich zu den Werten dieser jüngeren Generation dazu gesellen, umso besser wirkt sich das aus auf das Verkehrsaufkommen, die Zahl der Unfälle und nicht zuletzt auf unsere Umwelt.

Derzeit besteht ein deutlicher Trend zum Wohnen in den Ballungsräumen der Städte. Nicht zuletzt wegen der Vorteile dortiger Infrastruktur. Autonom fahrende Autos, die auf Bestellung vorfahren, könnten diesen Trend wieder umkehren. Viele Menschen erleben das Wohnen in den Städten mit dem dazugehörigen dichten Verkehr, Morgen- und Abendstaus und großen Supermärkten am Stadtrand als Belastung. Nach Möglichkeit entfliehen sie an Wochenenden diesem Stress. Da klingt die Aussicht auf Limusindienste mit selbstfahrenden Autos, die weniger Kosten verursachen als ein, zwei oder gar noch mehr benötigte eigene Wagen pro Familie. Menschen könnten dann wieder naturnäher wohnen. Pendeln zum und vom Arbeitsplatz kann auf diese Art stressfrei sein. Fahrzeit wäre hier gleichbedeutend mit Zeitgewinn. Sie sparen dann so viel Zeit wie sie im Auto sitzen. Wer sich einen Fahrer leisten kann, kennt diese Vorteile. Für andere rückt sie jetzt in Reichweite. Wer mag, ruht aus beim Fahren, andere lesen, bearbeiten Akten, telefonieren, beantworten ihre Mails. Die so gewonnene freie Zeit gehört dann dem Leben in Naturverbundenheit. Ein Spaziergang im Wald, am See, Picknick auf der Wiese und was sonst noch das Herz erfreut.

Es gäbe noch jede Menge über die neuen Arbeitswelten zu berichten. Alles aufzuzählen würde den Umfang des Buches sprengen.

Beschränken wir uns daher hier nur noch auf einen kurzen Ausflug in Richtung Marketing und Werbung. Diese Themen verursachen hohe Kosten und blieben daher nur den „Big Playern“ vorbehalten. Fernseh- und Radiowerbung verschlingen hohe Summen und verpuffen sehr schnell in ihrer Wirkung. Auch der Printbereich gestaltet sich

meist geldintensiv. Dort verpufft die Wirkung ebenso rasch. Letztendlich landet auch das edelste Hochglanzmagazin in der Papiertonne. Dazu kommt, dass Konsumenten mit dieser Werbung zwangsbeglückt werden. Sie bekommen sie vorgesetzt, obwohl sie das überhaupt nicht interessiert. Wer schätzt schon die ausführlichen Werbeblöcke im Fernsehen? Wer beachtet die unzähligen Werbeanzeigen in den Printmedien?

Internetmarketing funktioniert auf Augenhöhe

Findige Köpfe gehen auf Augenhöhe. Auch mit Menschen, denen sie nicht persönlich gegenüber stehen, die sie aber erreichen wollen. Das Zeitalter des Internetmarketings ist längst angebrochen.

Je mehr wir automatisieren können und uns die Digitalisierung Wege abnimmt und Wartezeiten verkürzt, umso bestimmender wird der Grundsatz „Geschäfte werden immer zwischen Menschen abgeschlossen“. Wir müssen einander als Menschen begegnen, miteinander in den Dialog eintreten. Wir kaufen von Menschen, denen wir vertrauen und Vertrauen entsteht im direkten Kontakt, durch Empfehlungen von Freunden oder digital über das Internet. Auch dort achten wir auf bereits abgegebene Kundenbewertungen. Plumpe Werbung kommt nicht mehr an. Konsumenten entwickeln auch für vorhandene Zwischentöne feine Antennen.

Umso mehr Bedeutung kommt einem wertschätzenden und kompetenten Internetmarketing zu. Doch passieren auch hier immer wieder gravierende Fehler. Kaum ein Kunde reagiert positiv auf einen virtuellen Kontakt, der ihm bereits bei der ersten Begegnung ein Produkt oder eine Dienstleistung anbietet. So verderben sich die Anbieter nicht nur dieses eine Geschäft, sondern gleich den gesamten Kontakt, da die Leute sich schnell aus den Kontaktlisten derartiger Internet-Marketer austragen.

Wer es wertschätzender, eben auf Augenhöhe angeht, der bietet dem Interessenten vorab einmal Informationen, kostenfreie Proben seiner Angebote und in Abständen immer wieder weitere interessante Informationen, die zum jeweiligen Thema passen. Dafür eignen sich unterschiedlichste Möglichkeiten, wie Trailer, Artikel oder Storys. Diese Methode wird in der Fachsprache als Content-Marketing bezeichnet. Schritt für Schritt werden die Interessenten immer wieder auf den Anbieter aufmerksam, sie werden neugierig, schätzen die gebotenen Inhalte und sehen sich die Sache eingehend an. Das Vertrauen wächst. Passen dann Angebot und Interessent gut zusammen, steht dem Geschäftsabschluss nichts mehr im Weg.

Für diesen Weg gibt es viele Strategien, es gilt, die jeweils zu den Angeboten und Interessenten passende herauszufinden.

Heutzutage existieren wirksame und auch kostengünstige Alternativen zu herkömmlichen Methoden. Das Internetmarketing öffnet auch Einzelunternehmerinnen und -unternehmern sowie Kleinbetrieben die Tür zu mehr Sichtbarkeit und Bekanntheit. Wer sein Geschäftsmodell glasklar benennen kann, wer seinen Kunden Qualität bieten kann und nicht nur die Eigenschaften seines Produktes oder seiner Dienstleistung, sondern vor allem den Nutzen für die Kunden aufzeigt, findet Beachtung und Abnehmer.

Internetmarketing bietet einen weiteren großen Vorteil, es ist automatisierbar und skalierbar. Wer seine Zeit investiert um eine wirkungsvolle Internetmarketingkampagne aufzusetzen, kann diese immer wieder laufen lassen, sozusagen auf Knopfdruck. Daraus entstehen dann keine weiteren Kosten, nur noch Gewinne. Diese Gewinne sind skalierbar, was bedeutet, man kann sie vervielfältigen. Zielführende Strategien lassen sich auf mehrere Produkte oder Serviceleistungen anwenden und parallel schalten.

Gelungenes Internetmarketing zieht die Kunden an wie ein Magnet.

Haben Statussymbole ausgedient oder verändern sie sich gerade?

Automatisierte Prozesse in Unternehmen und der Wunsch der Kunden nach raschen und individuell auf sie abgestimmten Produkten und Serviceleistungen erfordern ein gut aufeinander abgestimmtes Teamverhalten. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden, Eigenverantwortung und soziale Kompetenzen erweisen sich immer mehr als spielentscheidend. Dazu braucht es ausgezeichnete Fach- und exzellente Führungskräfte.

Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich gravierend. Während die Mitarbeiter früher in überschaubarer Nähe an genau definierten Arbeitsplätzen arbeiteten, halten sie sich jetzt an den unterschiedlichsten Orten auf, sind in mehreren Projekten involviert und agieren gemeinsam mit verschiedenen Menschen aus mehreren Fachbereichen. Dazu kommt, dass sich die Arbeitnehmer aus der Babyboomer-Generation nach und nach in den Ruhestand verabschieden. Damit geht den Unternehmen viel an Erfahrung verloren.

In dieser Generation wählten vor allem die Männer ihre Jobs noch aus, um möglichst lange im Unternehmen zu bleiben, einen Hausstand zu gründen und ihre Familie ernähren zu können. Statusdenken spielte dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wer hart arbeitete, wollte seiner Familie etwas bieten und seine Umgebung beeindrucken. Ein ansehnliches Haus und ein prestigeträchtiges Auto gehörten, sobald man es sich leisten konnte, zum Standard. Diese Annehmlichkeiten wollte man möglichst nicht mehr verlieren. Das damit verbundene Ansehen stand bei vielen hoch im Kurs.

Diese Statussymbole waren so manchem ihrer Inhaber schon ein Burnout wert. Immer nur lächeln, war die Devise. Wie's drinnen aussieht, geht niemand was an. Hauptsache man steigt die Karriereleiter höher oder verliert wenigstens den Job nicht, den man gerade hat.

Die nachrückende junge Generation betrachtet ihr Leben aus einem anderen Blickwinkel. Sie bringt häufig beste Ausbildung mit. Die jungen Leute strahlen Selbstbewusstsein aus. Ihr besonderer Vorteil besteht darin, dass es von ihnen nicht so viele wie notwendig gibt. Das wissen sie.

Die Generationen Y und Z, auch Digital Natives genannt, messen Statussymbolen wesentlich geringere Bedeutung bei. Sie wollen sich dafür nicht verausgaben. Sie arbeiten gerne in interessanten Projekten, sie schätzen es gebraucht und gefordert zu werden und denken gerne mit. Wenn ein Projekt das erfordert, arbeiten sie auch gerne länger, doch Überstunden abdienen, um sich Luxusgüter kaufen zu können, lehnen sie ab. Sie arbeiten gerne, leben aber auch ihr Privatleben bewusst. In ihren Herkunftsfamilien erlebten sie oft genug, wie das Familienleben hintangestellt wurde. Ihnen selbst sind gemeinsame Freizeit mit der Familie und Reisen wichtig. Aufgrund ihres ausgeprägten Selbstbewusstsein und ihrer Bereitschaft kontinuierlich zu lernen, tun sie nicht mehr alles, nur um ihren Job nicht zu verlieren. Sie wissen, es gibt viele interessante Möglichkeiten zu arbeiten.

Mit Agiler Führung den Wandel bewältigen

Von ihren Führungskräften erwarten junge Menschen heute Begegnungen auf Augenhöhe. Sie fordern Feedback ein, weil sie wissen wollen, wo sie stehen und wie andere sie sehen. Sie sehen das als Basis für ihre weitere Ausrichtung. Wenn sie den Sinn einer Arbeit nicht erkennen, fragen sie nach. Das ist für einige altgediente Führungskräfte neu und anstrengend. Früher genügte eine Anordnung, doch heutzutage gilt mehr als je zuvor: Nur wer verstanden hat, warum er welche Arbeit verrichten soll, stellt sich dieser Aufgabe gerne. Diese jungen Menschen schätzen erfahrene Kolleginnen und Kollegen, die sie in die Besonderheiten des Unternehmens einführen. Schonzeiten benötigen sie bei Antritt einer neuen Arbeitsstelle nicht.

In der Automobilbranche fühlen sich viele altgediente Manager in ihren Grundfesten erschüttert. Nur wenige der jungen High Potenzials legen Wert auf ein prestigeträchtiges Dienstauto. Es reicht ein qualitativ gutes und möglichst sicheres Fahrzeug. Den Kauf eines neuen, teuren Automobils lehnen sie ab, zunehmend auch privat. Sie bevorzugen Carsharing. Besitzdenken bedeutet ihnen wenig, Spaß mögen sie. So mietet man sich gerne für ein Wochenende einen Tesla, genießt ihn mit seinen Freunden oder mit der Familie und bringt das Gefährt montags wieder zurück. Das hält frei und flexibel.

Diese Menschen sind aus dem richtigen Holz für New Work geschnitzt. Sie sind gerne in mehreren Projekten gleichzeitig involviert und arbeiten dabei mit jeweils unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen zusammen. Flexible Arbeitsplätze, mit jeweils unterschiedlichen Sitznachbarn, werden zur Selbstverständlichkeit. Engagiert setzen sie gemeinsam mit ihren jeweiligen Mitstreitern Prioritäten und treffen Entscheidungen. Können sie sich gerade nicht einigen, ist ein reifer Umgang mit Meinungsverschiedenheiten gefragt. Mut und soziale Kompetenzen zählen mehr denn je. Das betrifft Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Führungskräfte koordinieren mehrere Projekte. Dabei steht der Kunde im Mittelpunkt. Das Produkt oder die Dienstleistung richten sich ganz nach den Kundenbedürfnissen aus. Das ist heute technisch zu vernünftigen Preisen möglich.

Immer häufiger werden agile Projektmanagement-Methoden wie Scrum und Kanban eingesetzt, um zu erreichen, dass Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen zufrieden sind.

Projekte werden nicht mehr, so wie früher üblich, zu Beginn von einer kleinen Expertengruppe bis ins letzte Detail geplant. Zu oft waren diese Projekte nicht in der vorgesehenen Zeit und/oder mit dem geplanten Budget zu verwirklichen. Das löste Frust aus, sowohl beim Kunden als auch bei Mitarbeitern.

Bei agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder externe Programming werden die Kunden, von Beginn an in das Projekt involviert, denn schlussendlich stehen seine

Anforderungen im Mittelpunkt. Der langfristige Plan wird kontinuierlich verbessert und verfeinert, in Einzelheiten zerlegt, die in einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen abgearbeitet werden. Man nennt diese Einheiten Strings oder Iterationen. Terminverschiebungen sind nicht vorgesehen. Was in einem String nicht erledigt werden kann, wird in einen späteren String verschoben. Es gilt aber immer, zu Überlegen, was die Zeitverzögerung verursacht hat. Zeit und Budget stehen fest.

Der Kunde kann von Beginn an mitbestimmen. Das ermöglicht es allen gemeinsam, weitere Detailspezifikationen dem vorhandenen Budget anzupassen. Hohe Transparenz ermöglicht, dass die Qualität der Lösung mit jeder Iteration (Schleife) wächst. Die Aufgaben für die Teammitglieder werden in Einheiten zerlegt, die in maximal zwei Wochen abgearbeitet werden können. Der Arbeitsaufwand dafür soll daher möglichst treffsicher abgeschätzt werden. Verlängerungen der Zeit sind nicht vorgesehen, es gilt viel mehr zu überlegen, was die Zeitverzögerung verursacht hatte und wie die einzelnen Aufgaben in kleinere, machbare Einheiten aufgeteilt werden können. Solche Retrospektiven sind wichtig, um aus dem bisherigen Geschehen lernen zu können. Dieses Vorgehen eignet sich für große und komplexe Projekte.

Für Projekte mit Detailaufgaben kann mit Kanban ein kontinuierlicher Arbeitsfluss und voller Transparenz über den Stand des Projektes hergestellt werden. Auch darüber gibt es bereits Fachliteratur. Hier nur so viel: Das Team visualisiert alle Aufgaben und Abläufe mit den dazugehörigen Problemen. Auf einem Board repräsentiert jede Spalte einen Arbeitsschritt, die Aufgaben wandern als Tickets über das Board. So kann jeder erkennen, welche Aufgabe sich in welchem Status befindet. Es dürfen allerdings in jeder Spalte nur vier Aufgaben hängen, weil jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt möglichst nur an einer Aufgabe arbeiten soll. Multitasking kostet Effizienz und blockiert den Flow. Etwaige Wartezeiten und Blockaden sind anzuschauen und möglichst zu beseitigen. Der so erzeugte Flow schafft bei den Mitarbeitern Zufriedenheit. Schließlich will jeder den Tag mit dem guten Gefühl etwas Sinnvolles geleistet zu haben abschließen.

Diese Methoden setzen auf Eigenmotivation und Selbstbestimmung. Selbst gewählte Aufgaben tragen wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei. Hierarchien werden flacher. Die Transparenz innerhalb des Unternehmens bis hin zum Kunden spornt zu hohen, eigenmotivierten Leistungen an. Ebenso wie die regelmäßigen Meetings, in denen jeder berichtet, was er erledigt hat, was ihn eventuell aufgehalten hat und welche Aufgabe er als nächstes löst. Derartige Meetings müssen wertschätzend und lösungsorientiert geführt werden, ein Abschweifen von den Themen hat keinen Platz. Die Teams tragen Verantwortung. Ihre Leistung wird deutlich sichtbar. Gemeinsam schafft man Abhilfe und hält die Projekte am Laufen.

Derart transparente Methoden erlauben keine hierarchisch orientierten Denk- und Arbeitsstrukturen, wie diktierte Abläufe und Befehle.

Wer die Zeiten für das Abarbeiten einzelner Aufgaben unreflektiert verlängert, anstatt sie in überschaubarere Abschnitte zu teilen oder einzelne Arbeitsschritte auslässt, bringt sich und die Teams um den Erfolg.

Diese Art des Arbeitens ist für etliche Unternehmen noch neu. Doch lohnt es sich, darüber nachzudenken, denn in solch einem Klima arbeiten junge und erfahrene Menschen konstruktiv zusammen. Kunden schätzen die neue Offenheit.

Neugierde, Achtsamkeit und Begegnungen auf Augenhöhe sind die entscheidenden Komponenten von Mut in dieser ganz besonderen Zeit in der wir leben. Das Tempo nimmt rasant zu. Dieser hohen Geschwindigkeit würden manche gerne entfliehen, sie werden aber doch schnell von ihr eingeholt. Wer sich und sein eigenes Vorgehen regelmäßig reflektiert – mit sich alleine und gemeinsam mit anderen – wächst kontinuierlich an der Aufgabe, sich und andere zu führen.

Viele sind bereits neugierig wie die Kinder. Sie sehen Gewohntes verschwinden und viele neue Möglichkeiten vor sich auftauchen. Doch bevor Sie sich in dieser großen Vielfalt verlieren, prüfen Sie achtsam was am besten zu Ihnen passt.

Wer anderen auf Augenhöhe begegnet, kommt schneller zu Ergebnissen.

Zusammenfassung

Das durch die Digitalisierung ausgelöste hohe Tempo triggert Begegnungen auf Augenhöhe an. Der Kunde rückt so immer noch mehr in den Mittelpunkt. Dadurch steigen die Chancen für Anbieter. Internetmarketing erweist sich als zusätzlicher Trumpf. Bei den neuen Arbeitsmethoden ist der Kunde allerdings nicht König, sondern Partner, dem man gerne auf Augenhöhe begegnet. Agiles Führen verbindet gekonnt Kunden und Mitarbeiter unterschiedlicher fachlicher Bereiche zu Teams.

Für alle diese spannenden Herausforderungen kann man gar nicht über genug Mut verfügen. Am besten immer und überall. Was liegt also näher als ihn zu digitalisieren? Weisheit und Wissenschaft unterstützen uns dabei.

X Die Freude an sinnerfüllter Arbeit und an gemeinsam erreichten Ergebnissen entwickelt sich mehr und mehr zum neuen „Statussymbol“.

6. Kapitel

So digitalisieren Sie Ihren Mut

Wehmütig grüßt der, der ich sein könnte, den der ich bin
Søren Kierkegaard

Diese Aussage, die auch der renommierte Hirnforscher Dr. Gerald Hüther öfter zitiert, gibt zu denken. Auch wenn wir derzeit 120 Jahre alt werden können – eine kluge Lebensführung vorausgesetzt – bleibt das Leben doch endend wollend. Wie viele Jahre davon wollen Sie in Wehmut zubringen?

Die Anzahl der wehmütigen und natürlich auch die der erfüllenden Jahre liegen in Ihrer Hand. Ich hoffe, Sie fühlen sich seit dem Lesen dieses Buches immer öfter inspiriert zu neuem Handeln. Oder bestätigt in erfolgreichem Tun. Wahrscheinlich fällt es Ihnen gar nicht schwer, die eine oder andere Vorgehensweise in den Bereichen Neugierde, Achtsamkeit, Augenhöhe zu testen.

“

Was bereitet Ihnen noch Mühe?

Welche Erfahrungen bescherte Ihnen Ihre Neugierde, Ihre Achtsamkeit oder Ihre Kontaktaufnahme auf Augenhöhe?

Wie viele andere Menschen konnten Sie bereits inspirieren?

”

Vielleicht zweifeln Sie manchmal daran, ob sich die viele Mühe für Sie lohnt. Die Zeichen der Zeit weisen eindeutig darauf hin, wie unverzichtbar Neugierde, Achtsamkeit, Augenhöhe gerade heute sind.

Vielleicht befürchten Sie ja gerade, dass Sie bereits zu alt sind, solche Verhaltensweisen immer öfter und vor allem bewusster einzusetzen. Keine Sorge, die Hirnforschung steht Ihnen zur Seite.

Hilfe durch die Hirnforschung

Die Hirnforschung beweist: Das menschliche Gehirn kann sich lebenslang weiter entwickeln – vorausgesetzt, wir benutzen es.

Als ich noch Psychologie studierte, trug das Institut für Entwicklungspsychologie die menschliche Entwicklung von null bis einundzwanzig Jahren vor. Ich fragte damals nach, ob man denn auf der Universität der Meinung sei, der Mensch entwickle sich nur bis zu seinem einundzwanzigsten Lebensjahr weiter. Dort vertrat man damals tatsächlich den Standpunkt, das menschliche Gehirn entwickle sich ab diesem Zeitpunkt nach und nach wieder zurück. Ab dem dreißigsten Lebensjahr hätten Menschen deshalb schwerere Lernbedingungen als Kinder und Jugendliche. Außerdem fand man eine solche Frage einer Studentin fast schon unziemlich.

Ich glaubte nicht an ein prinzipiell immer schwächer werdendes Gehirn. Jahre später erkannte man klar, ich hatte Recht. Hirnforscher Prof. Dr. Gerald Hüther bewies wissenschaftlich, dass das Gehirn sich immer weiter entwickeln kann. Vorausgesetzt, der Mensch besitzt sein Gehirn nicht nur, sondern benutzt es auch. Die Neurowissenschaftler sprechen von der Plastizität des Gehirns. Das bedeutet nichts weniger, als dass Menschen bis ins hohe Alter neue Nervenzellen kreieren können, mitsamt den

dazugehörigen Vernetzungen mit alten und neuen Nervenzellen. Menschen mit sehr wenig Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl tun sich dabei allerdings schwer, weil sie sich und ihrem Gehirn zu wenig zutrauen. Das ist tragisch, da ein nicht genügend gefordertes Gehirn dahinschrumpelt. Das begünstigt Krankheiten wie Alzheimer und noch viele andere mehr.

Mehr zu Dr. Gerald Hüther in meinem Interviewgespräch mit ihm:

www.ausderpraxis.com

Es gilt daher: Was Ihnen schwerfällt, unterstützt Sie dabei, Ihr Gehirn nicht schrumpeln, sondern wachsen zu lassen. Das wirkt sich anregend auf den gesamten Körper aus. Egal wie alt Sie sind. Die Hirnforscher bestätigen das unisono. Wer lebt nicht lieber geistig fit und gesund als eingeschränkt? Das alleine ist schon ein triftiger Grund, sein Gehirn ausgiebig zu nutzen. Die heutige Zeit hält viele interessante Anforderungen für Sie parat. Sind Sie bereit dafür?

“

Wie wäre es, könnten Sie Ihren Mut so digitalisieren, dass Sie zu dem Menschen werden, der Sie sein könnten?

Wie wäre es, könnte Sie nichts und niemand daran hindern, genauso zu leben, wie Sie es tief im Herzen wünschen?

”

Glauben Sie mir, das ist möglich. Doch dazu gehört immer wieder Mut.

Sie wissen bereits: Neugierde, Achtsamkeit und Begegnungen auf Augenhöhe sind hervorragende Trigger zum mutig sein.

Wie oft haben Sie diese schon bewusst eingesetzt, seitdem Sie dieses Buch lesen?
Und was unternehmen Sie, wenn störende Einflüsse auf Sie einwirken?

Hilfe naht von mehreren Seiten: von der Digitalisierung, von der Hirnforschung und von der Quantenphysik.

Sehen wir uns zuerst die Digitalisierung näher an.

Wir können unseren Mut digitalisieren

Vielleicht verdrehen Sie jetzt entsetzt die Augen und fragen sich:

Sollen wir Menschen uns jetzt auch noch selbst digitalisieren? Gestalten wir uns so womöglich zu immer funktionierenden Monstern um? Wollen wir das überhaupt?

Selbstverständlich nicht. Seien Sie beruhigt, nur Sie selbst bestimmen, wo die Reise hingeht. Doch der Reihe nach. Machen wir uns zuerst klar, was Digitalisierung genau bedeutet und wo sie bereits angewendet wird.

Was Digitalisierung bedeutet und wie sie sich auf den Menschen auswirkt

Digitalisieren bedeutet, analoge Informationen, wie beispielsweise auf Papier gedrucktes, Fotos, Tonbandaufnahmen oder Diapositive, zu speichern und zu verarbeiten. Die so gewonnenen Dateien benötigen wesentlich weniger Speicherplatz und sie schützen die Originale, wie zum Beispiel Langspielplatten, archivierte Zeitschriften, Spielfilme und vieles mehr, vor Abnutzung durch deren häufigen Gebrauch. Andererseits können manche interessante Details nicht abgespeichert werden. Bei

digitalisierten Formaten können beispielsweise keine physikalischen oder chemischen Verfahren zur Altersbestimmung einer Pergamenthandschrift durchgeführt werden.

Im Zeitalter von Industrie 4.0 gilt: Alle Tätigkeitsbereiche, die immer gleich ablaufen sollen, werden automatisiert. Alles was man automatisieren kann, wird auch digitalisiert. Dadurch erreicht man Zuverlässigkeit in den Abläufen. Durch automatisieren wurden Störfaktoren, die Menschen mitunter verursachen können, ausgeschaltet. Das bedeutete nichts weniger als Handeln nach Vorgabe, möglichst ohne zu denken, der Mensch sollte einfach nur Vorgegebenes ausführen. Menschen, die gerne dachten und gestalteten, passten nicht an viele derartige Arbeitsplätze.

Derzeit rollt die Digitalisierungswelle über uns. Die Ängste um den eigenen Arbeitsplatz werden groß und größer. Welche Arbeit bleibt übrig für die Menschen? Sehen wir uns das genauer an.

Digitalisierung wird heute im Gesundheitswesen, in der Produktion und im Verkehr eingesetzt. Darüber haben Sie in diesem Buch schon einiges gelesen. Die Medien liefern dazu einen Beitrag nach dem anderen. Künstliche Intelligenzen nehmen uns nicht nur schwere körperliche Arbeit ab, sondern bald jedwede Routinetätigkeit. Das gilt auch für anspruchsvolle Recherchearbeiten in Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien, bei Gericht und im medizinischen Bereich. Roboter agieren als Servicekräfte in Banken, in der Gastronomie und im Gesundheitswesen.

Das Faszinierende an der Digitalisierung besteht zum einen darin, dass ein Softwareprogramm das einmal programmierte nicht mehr vergisst und dass zweitens dieses Wissen als Softwarepaket weiter gegeben werden kann. Das bedeutet eine ungeheure Zeitersparnis. Ein Roboterarm, der einen Teil einer Operation im Mikrobereich durchführt, erledigt diese Aufgabe immer „mit sicherer Hand“ und kennt keine Ermüdung. Ein Rechercheprogramm für bestimmte Inhalte arbeitet bei Bedarf vierundzwanzig Stunden am Tag, dreihundertfünfundsechzig Tage im Jahr, in

Schaltjahren sogar dreihundertsechundsechzig Tage. Solchen Service nutzen wir gerne, diese Präzision und Zuverlässigkeit schätzen wir. Und selbstverständlich erleichtert uns Menschen die Unaufgeregtheit des Computers das Erfüllen technisch und mechanisch anspruchsvoller Aufgaben.

Wir Menschen können uns mit Künstlicher Intelligenz das Leben leichter, bequemer und einfacher gestalten. Sogenannte Wearables, beispielsweise in Form von Armbanduhr oder als Chip im Laufschuh, teilen uns mit, wie viele Schritte wir heute bereits zurückgelegt haben, wie viele Kilometer wir beim Joggen geschafft, wie viele Kalorien wir verbrannt und noch viele Daten mehr, die wir für spätere Vergleiche sammeln wollen. So weit so gut. Es macht durchaus Sinn, zu messen was man messen kann. Doch sind Sie sich sicher, wohin diese Daten sonst noch gemeldet werden? Können Sie kontrollieren, wer Ihre Daten sonst noch bekommt? Halten Sie es für möglich, dass Versicherungen Interesse an Ihrem Gesundheitszustand haben? Wäre es für Ihren Arbeitgeber interessant, Einblick in Ihr diesbezügliches Verhalten zu gewinnen? Welche Interpretationen lassen Ihre Daten zu?

Vielleicht geben Sie völlig unbekümmert und freizügig sehr viele persönliche Daten preis. Gar nicht so wenige Menschen zeigen auf Facebook an, wohin sie sich gerade für wie lange auf Reisen begeben. Es gibt immer wieder Leute, die es interessiert, wann welche Häuser und Wohnungen leer stehen. Wer will ungebetene Gäste einladen? Wir sind aufgerufen, bewusster zu sein. Sind Sie sich sicher, ob Ihr Babyphone wirklich nur die Geräusche aus dem Kinderzimmer aufzeichnet oder nicht vielleicht doch auch die Unterhaltung der Eltern im Wohn- oder Schlafzimmer und diese weiterleitet – wohin auch immer? Sind Sie sich jederzeit bewusst, welche Geräte Sie nutzen und wie diese tatsächlich funktionieren?

Eine andere Falle der durch die Technik ermöglichten Bequemlichkeit ist das Verlernen einfachster Kulturtechniken. Die Handschrift von Kindern und Jugendlichen wird immer schwerer lesbar. Aber noch viel bedeutender ist die Tatsache, dass

Forschungsergebnissen zufolge am längsten im Gedächtnis bleibt, was wir mit der Hand notieren. Wie viel schreiben Menschen heute noch mit der Hand? Es birgt Gefahren für Menschen, wenn nichts mehr im Gedächtnis gespeichert wird, weil ohnehin alle Informationen jederzeit abrufbar sind. Menschliche Kreativität beruht auf bewussten Kenntnissen, die dann nach Belieben weiter verarbeitet werden können.

Taschenrechner nehmen uns das mühsame Kopfrechnen ab und das ist angenehm. Aber bevor Sie jetzt sagen, wir benötigen diese Befähigung gar nicht mehr, weil der Rechner alles für uns erledigt, bedenken Sie bitte, wie oft vielleicht sogar Sie selbst höchst unwahrscheinliche Ergebnisse Ihres Rechners kopiert und weitergegeben haben. Es geht alles auf Knopfdruck. Doch wer schätzt noch im Kopf ab, ob das Ergebnis so ungefähr richtig sein kann? Nur wer sich diese Mühe macht, erkennt etwaige durch Tippfehler entstandene falsche Ergebnisse rechtzeitig. Können Sie auf die Schnelle die Richtigkeit erhaltener Rechnungen in Geschäften abschätzen? Das lässt sich üben. Am bedauerlichsten ist, dass sich die Synapsen in unserem Gehirn, die wir für einfache Rechenoperationen benötigten, bei beständigem Nichtgebrauch zurückentwickeln. Sir Charles Sherrington (englischer Physiologe, 1857-1952) prägte den Begriff Synapse. Eine Synapse überträgt Signale von einer Nervenzelle auf die andere.

Der Körper arbeitet energiebewusst und schleppt nichts mit sich herum, was nicht verwendet wird. Der menschliche Körper weiß offensichtlich genau, was er zu tun und zu lassen hat und was alles er dazu benötigt und was nicht. Das ist eine zutiefst menschliche Fähigkeit. Man kann behaupten, der Körper funktioniert quasi digitalisiert.

Hirnforscher haben bereits bewiesen, dass der Körper längst weiß, was wir tun möchten, noch bevor das Gehirn den entsprechenden Befehl an die entsprechenden Körperteile aussendet. Sie glauben das nicht? Beobachten Sie einfache Szenen menschlicher Interaktion.

Ein Mensch erblickt einen Bekannten, der ihm gerade entgegenkommt. Wie sieht die Begrüßung aus? Der Mensch streckt die Hand dem anderen entgegen, erst danach kommt die mündliche Begrüßung. Die Hand beziehungsweise der ganze Arm grüßt bereits vor dem klaren Gedanken und dem Sprechen.

Ein weiteres Beispiel: Jemand fragt Sie nach dem Pincode Ihrer Kreditkarte. Auch wenn Sie diesen gerne mitteilen wollen, kann es gut sein, dass Ihnen der Pincode nicht einfällt. Stehen Sie aber vor dem Bankomaten, tippen Ihre Finger automatisch die richtigen Ziffern. Ihr Körper wusste mehr als Ihr Gedächtnis.

Wer kennt noch das alte Telefon, dessen Drehscheibe man mit dem Finger betätigen musste, Ziffer für Ziffer? Ich konnte wesentlich mehr Telefonnummern wählen als auswendig hersagen.

Ein letztes Beispiel: Sie fahren mit dem Auto den gewohnten Weg nach Hause. Plötzlich stehen Sie vor dem Garagentor und fragen sich, wie Sie wohl hierhergekommen sind. Sie sind völlig automatisch gefahren. Dieses automatisierte Handeln ist immer wieder hilfreich, doch es kann sich auch zerstörerisch auswirken. Nämlich dann, wenn wir Handlungen setzen, die wir in dieser Form eigentlich lieber unterlassen hätten. Aber dazu war es dann schon zu spät. Haben wir unseren Körper unbewusst digitalisiert? Es sieht so aus.

**X Wenn Menschen sich unbewusst digitalisieren,
dann können sie das auch bewusst tun – nach
ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen.**

Diese Erkenntnis lässt sich nutzen.

Der Neurobiologe Dr. Gerald Hüther betont, dass viele Menschen während ihrer Arbeit Erfahrungen machen, bei denen dieselben Netzwerke im Gehirn aktiviert werden, die auch bei Schmerzen aktiv sind. Andererseits erkennen immer mehr Führungskräfte, dass sie dringend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen benötigen, die ihren Dienst nicht nur nach Vorschrift versehen, sondern freundlich und kreativ im Sinne der Kunden zusammenarbeiten, mitdenken und Verantwortung übernehmen. Immer mehr Führungskräfte geben ihr Bestes für ein gutes Betriebsklima. Mitarbeiter müssen allerdings auch Verantwortung übernehmen wollen, den Gestaltungsspielraum zu nutzen, der in jeder Arbeit steckt und so auch zu einem freundlichen Betriebsklima beitragen.

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass Maschinen uns so viel an Routinearbeit abnehmen, dass wieder wesentlich mehr Zeit für den Kunden bleibt. Wer nicht mehr von der inzwischen zum großen Teil automatisierten Büroarbeit fast erdrückt wird, kann unbeschwert und interessiert auf den Kunden zugehen. Menschliche Kreativität macht Vieles möglich. Kooperation nach außen erfordert eine ebensolche drinnen im Unternehmen. Dazu braucht es kompetente Menschen, die Situationen und Inhalte treffsicher interpretieren, diskutieren und beurteilen, kritikfähig und zugleich durchsetzungsfähig sind und die mit ihren hoch entwickelten sozialen Kompetenzen und modernen Arbeitsmethoden Projekte voranbringen. Führungskräfte gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung. Mitarbeiter zu koordinieren, zu unterstützen und die Organisation weiterzuentwickeln, verlangt ihnen alles ab.

**X Diese hochkomplexen Führungsaufgaben können
nur Menschen bewältigen.**

Genau deswegen wird wieder viel über Menschen in den Unternehmen gesprochen. Unternehmen wollen attraktiv für die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein.

Wer trotz all dieser Chancen meint, so wie ich bin und alles was rund um mich ist reicht mir, ich will nichts anderes, kann das Buch ja immer noch zur Seite legen und mit einem

Getränk in der Hand ein möglichst anspruchsloses Fernsehprogramm konsumieren. Danach geht es ab ins Bett, am besten ohne viel nachzudenken. Es reicht, wenn alles wie immer in halbwegs geordneten Bahnen abläuft, Begeisterung ist für andere.

Wer hingegen neugierig ist, was er oder sie noch so alles mit sich anfangen könnte und was das alles bringen wird, ist herzlich eingeladen, weiter zu lesen.

Der Weg in eine selbst bestimmte Zukunft

Was unterscheidet uns Menschen von den Künstlichen Intelligenzen? Menschen besitzen Bewusstsein, kluge Menschen nutzen es, um eigene Vorstellungen umzusetzen. Künstliche Intelligenzen können sehr viel lernen, nicht nur von Menschen, sondern sogar schon voneinander. Sie können allerdings nichts Neues erschaffen. Wir Menschen schon. Wir sind Schöpfer im schönsten Sinne des Wortes.

Doch wie können wir diesen eigenen Schöpfungsprozess in Gang setzen? Wie ist das möglich, wenn wir täglich nur ein und dasselbe tun? Denken Sie auch jeden Morgen beim Aufwachen dieselben Gedanken, erledigen Sie Ihre Morgenroutinen wie an jedem anderen Tag auch – duschen, Kaffee trinken, Honigbrot essen, zur Arbeit fahren, dieselben Leute treffen, sie mit denselben Gedanken wie sonst auch bewerten, Routinearbeiten erledigen ohne darüber nachzudenken. Abends dann wieder Routine – heimfahren, Fastfood aufwärmen, Fernsehen schauen, ins Bett gehen. Und morgen beginnt alles wieder von vorne.

Dieses Verhalten führt dazu, dass Sie jeden Tag dieselben Ergebnisse bekommen. Etwas anderes ist Ihnen offensichtlich nicht möglich.

Dazu sagte **Albert Einstein**:

X „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten“.

Aber wie können Menschen aus ihren mitunter schon jahrzehntelangen Gewohnheiten aussteigen? Verlernen entpuppt sich als heißer Tipp. Wir haben es, wie bereits vorher gelesen, auch verlernt, bei bestimmten Tätigkeiten bewusst mitzudenken. Nur deswegen können sie automatisiert, also ohne „störende Einwände unseres Bewusstseins“ ablaufen.

X Was in eine Richtung funktioniert, funktioniert meist auch in die andere.

Das bedeutet, wir können mit Achtsamkeit auf unsere Gedanken und Gefühle achten. Vor allem dann, wenn wir wieder einmal bemerken, dass wir „ganz automatisch“ anders handeln als wir eigentlich wollten. In dem Moment, wo Ihnen das auffällt, sind Sie sich bereits Ihres Handelns bewusst, jetzt können Sie bewusst aussteigen.

Dieses Vorhaben gestaltet sich allerdings manchmal als mühsam. Sehen wir uns daher vorab an, warum es so ausschlaggebend ist, sein Handeln, sein Denken und sein Fühlen in Einklang zu bringen.

Albert Einstein bestärkte uns mit den Worten:

X „Die einzige Kraft, die stärker ist als Dampf, Elektrizität, oder Atomkraft, ist der menschliche Wille.“

Es gibt eine bemerkenswerte Studie, die nachweist, wie sich Gedanken und Gefühle auf Materie auswirken. Der Zellbiologe Glen Rein, Ph.D. führte dazu einen Versuch durch. Er wollte erforschen, ob Heiler biologische Systeme beeinflussen können. Unsere Erbinformation, also die DNA (Deoxyribonucleinsäure) ist im Zellkern der unterschiedlichsten Zellen, aus denen wir gebaut sind, enthalten. DNA ist stabiler als Zellen oder Bakterienstämme, daher wählte er sie für seinen Versuch aus. Er arbeitete mit Teilnehmern, die darin ausgebildet waren, ausgeprägte Gefühle der Herzkohärenz zu entwickeln.

Er teilte die Teilnehmer des Versuches in drei Gruppen ein:

- Die erste Gruppe generierte Gefühle wie Liebe und Wertschätzung und hielt dabei eine Glasröhre mit DNA-Proben zwei Minuten lange in der Hand. Es veränderte sich nichts.
- Die zweite Gruppe erzeugte während dieser zwei Minuten dieselben positiven Gefühle und hatte zugleich die Absicht, die DNA-Stränge entweder auf- oder abzuwickeln. Die DNA-Proben veränderten sich signifikant, in manchen Fällen bis zu 25%.
- Die dritte Gruppe sollte klar beabsichtigen die DNA-Stränge zu verändern, aber ohne starke Gefühle. Es passierte keine Veränderung der DNA.

Das macht deutlich:

X Nur dann, wenn eine klare Absicht von den entsprechenden Gefühlen angefeuert wird, kann sie realisiert werden.

Es nützt also weder, sich etwas rein vernunftmäßig beabsichtigt zu wünschen, noch hilft es, sich etwas lediglich gefühlsmäßig ohne exakte Absicht auszumalen. Beides, Absicht und Gefühl, müssen zusammentreffen. Wir müssen also unsere Absichten bewusst mit starken positiven Gefühlen unterstützen, Herz und Geist müssen zusammenarbeiten.

Alle Teilnehmer der Studie wollten die DNA im Reagenzglas verändern. Die Gruppe, die starke positive Gefühle mit ihrer Absicht verbunden hatte, war erfolgreich.

Haben Sie gerade einen starken Wunsch oder eine starke Absicht, sich etwas zu erschaffen? Was genau wollen Sie für sich schaffen? Wie sehr glauben Sie an die Verwirklichung Ihres Vorhabens und mit wieviel Wertschätzung können Sie Ihre Absicht aufladen? Gedanken nach dem WIE verabschieden Sie bitte freundlich. Es zählt nur das WAS und Ihre wertschätzende Stimmung.

Früher bezeichneten viele solches Vorgehen als esoterischen Unfug. Heute bestätigt die Wissenschaft dieses Vorgehen. Wer mit einer starken Absicht Veränderungen bewirken will, braucht dazu die Unterstützung von starken auf den neuen Zustand positiv ausgerichteten Gefühlen. Doch ebendiese Gefühle sind in Gefahr durch das eigene Zweifeln.

Verstand und Gefühl senden starke Signale aus, ähnlich denen von Lasern. Laser stellen kohärente Signale dar. Das bedeutet phasengleiche Wellen, bei denen die Wellenkämme und Wellentäler parallel verlaufen.

Kohärente Wellen



Aufeinander abgestimmte Wellen nennen wir kohärent. Sind sie das nicht, sprechen wir von inkohärenten Wellen. Kohärente Wellen, wie beispielsweise Laserstrahlen, haben große Wirkkraft. Verlaufen die Wellen aber inkohärent, sprechen wir von außerphasigen Wellen, die leider als Störfaktoren dieser Strahlkraft wirken, weil sich die Wellen nicht mehr im Gleichklang bewegen.

Inkohärente Wellen



Wenn Sie also etwas bewirken, sich einen Wunsch erfüllen wollen, dann gelingt das erwiesenermaßen erst, wenn Ihre Absicht und Ihr Gefühl in der gleichen Schwingung, also kohärent schwingen. Doch das ist nicht immer einfach.

Wenn jemand beispielsweise nebenberuflich studieren möchte, dann hat er eine klare verstandesmäßig begründete Absicht. Natürlich wünscht sich derjenige das Studieren mit seinem Verstand, doch genau hier passieren Störungen. Andere meinen, das sei doch gar nicht notwendig oder viel zu schwierig für diese Person. Vorwürfe kommen hinzu, wie „dann vernachlässigst du uns, gehst mit uns nicht mehr auf ein Bier nach der Arbeit, wahrscheinlich fühlst du dich dann als etwas Besseres als wir und wirst ein anderer als du jetzt bist“ und so weiter und so fort. Häufig werden diese äußeren Störungen auch zu inneren Störungen. Wer sich derartige Vorwürfe gleich selbst macht, fühlt sich nicht mehr so wohl bei dem Gedanken an sein Vorhaben.

Die Wellen der Gefühle gehen dann nicht mit denen des Verstandes synchron. Das erschwert das Vorhaben. Manche schieben den Beginn des Studiums immer weiter auf oder brechen ihr Studium bei den ersten Schwierigkeiten ab.

Wer sein Leben verändern will, muss zuerst seine Energie verändern. Das bedeutet nichts weniger, als zu jemandem anderen zu werden. Insofern haben die Leute recht mit ihrem Vorwurf, dass sich so ein Mensch verändern wird. Klar, dieser Mensch wird fokussierter, er hat wahrscheinlich tatsächlich weniger Zeit für andere als vor Beginn seines Studiums. Dennoch ist es wichtig, dass jeder Mensch über sein eigenes Leben selbst entscheidet. Jeder muss so leben, wie es ihm und seiner Natur entspricht. Nicht zu studieren wegen seiner Freunde, wäre ein völlig sinnloses „Opfer“, das sowieso niemanden wirklich glücklich macht. Natürlich ist ein gewisses Bedauern, vielleicht sogar eine gewisse Trauer dabei, wenn sich jemand sozusagen gegen seine Freunde entscheidet. Dann ist es wichtig, ihnen weiterhin gut gesonnen zu bleiben, bei persönlichen Begegnungen genauso wie mit freundlichen Gedanken dazwischen.

Erst wer tatsächlich mit ganzem Herzen zu sich selbst und seinem Wunsch steht, erzeugt mit seinem Gefühl kohärente Wellen zu seiner Absicht, wie beispielsweise mit dem Studium zu beginnen und es auch durchzuziehen.

Ob Ihr Gefühl wirklich so stark ist wie die Absicht, merken Sie daran, wie Ihr Vorhaben gelingt. Wer ablenkbar bleibt, erreicht den Abschluss gar nicht oder später als gewünscht und geplant. Vielleicht fällt dann auch das Lernen schwerer als angenommen.

Wer etwas verwirklichen will, überwindet seine Schwierigkeiten – wer nicht will, findet viele Gründe wieder aufzuhören.

Die Quantenphysik zeigt den Weg zum Ziel

Albert Einstein legte mit seiner Formel $E = mc^2$ den Grundstein. Mit dieser Formel zeigte er auf, dass Energie und Masse so sehr im Zusammenhang stehen, dass sie ein und dasselbe sind. Er wies damit die Austauschbarkeit von Energie und Materie nach. Die Formel besagt zweierlei: Masse und Energie sind zwei Seiten einer Medaille und aus einer geringen Masse kann eine unvorstellbar hohe Energie erzeugt werden, denn „c“ steht für die Lichtgeschwindigkeit.

Weitere Forscher widmeten sich dem verwirrenden Verhalten von Licht. Sie beobachteten, dass Licht sich einmal wie eine Welle verhält und ein anderes Mal wie ein Teilchen. Wie kann etwas zugleich eine Welle und ein Teilchen (Partikel) sein? Vor der Quantenphysik meinte man, Atome bestehen aus einem festen Kern und kleinen, wenig substantziellen Objekten in diesem Kern und darum herum.

Das Quantenmodell zeigt jedoch auf, dass Atome zum größten Teil leerer Raum sind. Sie sind Energie. Auch wir Menschen bestehen aus Atomen. Das bedeutet, wir sind eher ein „nichts“ als ein „etwas“. Alles Physische im Leben ist daher nicht wie früher angenommen Materie, sondern eher Energie. Die Grundbestandteile des Atoms auf der subatomaren Ebene folgen nicht den gleichen Gesetzmäßigkeiten der Physik wie wir es von den größeren Objekten wissen. Alles was im Zusammenhang mit der großen Welt passiert, ist vorhersagbar.

Das Verhalten von Elektronen als Partikel kann man nicht vorhersagen. Die Masse dieser Partikel existiert nur als momentanes Phänomen. Sie ist unendlich klein und existiert nur für eine winzige Zeitspanne. Partikel erscheinen nur kurz in drei Dimensionen und entschwinden dann ins Nichts, ins Quantenfeld, in den Nicht-Raum, in die Nicht-Zeit. Elektronen existieren in einer unendlichen Anzahl in einem unsichtbaren Energiefeld. Das bedeutet: Ein Partikel wird dann zur Realität, wenn jemand es beobachtet. Quantenphysiker nennen das den Kollaps der Wellenfunktion bzw. den

Beobachter-Effekt. Auch Menschen verhalten sich oft anders als sonst, wenn sie beobachtet oder befragt werden.

Der subjektive Geist erzeugt also messbare Veränderungen in der physischen Welt.

X Seither weiß man, dass Geist und Materie untrennbar miteinander verbunden sind.

Wenn Sie sich also ein Ereignis in Ihrem zukünftigen Leben vorstellen können, existiert diese Möglichkeit bereits im Quantenfeld. Sie müssen sie nur noch entdecken, um sie in Ihrer Realität erscheinen zu lassen.

X Das bedeutet nichts weniger, als dass wir mit der Kraft unserer Gedanken und Gefühle unser Leben tatsächlich nach unseren Vorstellungen gestalten können.

Gedanken und Gefühle in gleichen Schwingungen zu halten, fällt uns beim Erschaffen unserer Zukunft deswegen schwer, weil wir diese erwünschte Zukunft noch nicht konkret kennen. Wir müssen sie erst gestalten.

Daher lassen wir unsere Gefühle und Gedanken immer wieder dorthin abschweifen, wo wir uns auskennen: in die Vergangenheit. Das, was wir dort nicht so gut fanden, kennen wir und es fällt leicht, uns daran zu erinnern. Schlimm ist nur, dass wir mit diesen Gedanken wieder genau solche Ereignisse/Partikel in unser Leben ziehen. Das, worüber wir uns beklagen, vermehrt sich. Das beabsichtigt zwar niemand, trotzdem produzieren auf diese Art viele Menschen mit ihren Gedanken immer wieder das bereits bekannte Leid. Sie fühlen sich dann als Pechvogel und bleiben es auch. Die meisten wissen es nicht besser.

Wir alle beeinflussen mit unseren Gedanken unsere Realität.

X Unser Gehirn kann nicht zwischen Realität und Vorstellung unterscheiden.

Wenn Sie Ihre erwünschte Realität als etwas betrachten, das schon passiert ist, glaubt Ihr Gehirn das und tut alles um diese Realität zu erschaffen.

X Auch Wasser erkennt Gedanken an, bewies Masaru Emoto.

Er ließ Wasser gefrieren und beobachtete die dabei entstehenden Kristalle.

Masaru Emoto beschriftete die mit Wasser gefüllten Gläser mit unterschiedlichen Worten.

Wo „Danke“ draufstand, entwickelten sich bildschöne Kristalle.

Das Wort „Glück“ erzeugte Harmonie und Schönheit.

Das Wort „Pech“ bewirkte nur einen schwachen Kristall, der sich nicht ins Gleichgewicht bringen konnte.

Die Aufschrift „Dummkopf“ bewirkte, dass das Wasser überhaupt keinen Kristall hervorbrachte.

Diese Bilder sehen Sie hier: www.ausderpraxis.com

Wir Menschen können Realität unbewusst produzieren oder als verantwortungsbewusste Wesen handeln, was bedeutet wir setzen mit unseren Worten und Taten achtsam Zeichen. Wir haben die Wahl.

Einfach zum Nachdenken: Menschen bestehen zu sechzig Prozent aus Wasser. Wir reagieren also sehr sensibel auf Informationen. Denken Sie bitte daran, wenn Sie mit sich selbst oder anderen Menschen sprechen.

Gedanken beeinflussen auch unseren Körper. In den vorangegangenen Kapiteln gab es dafür schon viele Beispiele.

“

Wie sehr sind Sie sich der Wirkung Ihrer Gedanken und Gefühle im Alltag bewusst?

”

Menschen haben also die Wahl, mit ihren Gedanken Unangenehmes aus der Vergangenheit zu reproduzieren oder ihre Zukunft so zu erschaffen, wie sie diese gerne haben wollen. Im Quantenfeld ist bereits alles vorhanden, wir müssen es nur noch durch Beobachten zu uns heranziehen.

Beobachten bedeutet nichts anderes, als sich die erwünschte Zukunft möglichst konkret vorzustellen, so richtig in sie einzutauchen. Denken Sie dabei in der Gegenwart so, als ob alle Ihre Vorstellungen bereits Realität wären.

“

Nutzen Sie beim Vorstellen Ihrer Zukunft die folgenden Fragen:

Was ist mir wichtig in meinem Leben?

Was für ein Mensch bin ich?

Was will ich verwirklichen?

Wenn mein Leben ein Film/Buch/Theaterstück wäre, welcher Titel wäre passend?

Was macht mich glücklich?

Wie sieht ein typischer Tag, eine typische Woche bei mir aus?

Mit welchen Menschen umgebe ich mich?

”

Was empfinden Sie, wenn Sie sich dieses zukünftige Leben vorstellen? Sind es vorwiegend angenehme, wohlmeinende Gedanken für Sie selbst und andere Menschen? In diesem Fall gratuliere ich Ihnen sehr herzlich. Sollten sich jedoch unangenehme, negative Gedanken einschleichen, nehmen Sie diese bitte bewusst wahr. Sehen Sie sich diese Gedanken ohne Vorwurf und ohne weitere Negativität an und sagen Sie stattdessen: Ich bin bereit, mich zu ändern. Gehen Sie dabei wieder in das Bild von Ihrer gewünschten Zukunft. Von der Stufe der bereits gelungenen Zukunft aus gelingt es leichter, Störfaktoren aus der Vergangenheit als überwunden zu betrachten.

Wenn bei Ihren Gedanken die Angst hochkommt, das nicht zu schaffen, dann denken Sie bitte daran: Der Gegenspieler von Angst ist Liebe. Seien Sie daher auf Ihrem Weg in Ihre selbst gewählte Zukunft liebevoll zu sich selbst und begegnen Sie anderen Menschen um Sie herum ebenfalls liebevoll. Sie wissen: Jemanden zu verstehen bedeutet nicht, ihm recht zu geben. Jeder geht seinen eigenen Weg.

Eine entscheidende Kraft für unser Leben geht von dem tiefen Gefühl der Dankbarkeit aus. Bereits beim Aufwachen gibt es viel, wofür Sie danken können. Sie sind wieder wach und lebendig. Ihr Kopf sitzt auf dem Hals und ist einsatzbereit. Ihre einzelnen Körperteile stehen zur Verfügung. Danken Sie für jeden einzelnen: Augen, Ohren, Finger etc. Vielleicht liegt neben Ihnen eine Partnerin oder ein Partner. Das ist ein großes Danke wert. Sie haben Strom, fließendes Wasser, eine warme und saubere Wohnung, genug zu essen und zum Anziehen. Wenn Sie weiter denken, finden Sie noch vieles, wofür Sie vom Herzen dankbar sein können. Wir sind uns meistens viel zu wenig bewusst, wie gut es uns geht.

Der Südafrikaner **Nelson Mandela** (1918-2013) befand sich siebenundzwanzig Jahre in Gefangenschaft. Dennoch fand er sogar in Haft täglich oft über sechzig Gründe, dankbar zu sein. Er begegnete seinen Gefängniswärtern präsent, achtsam und auf Augenhöhe. Die meisten achteten ihn dafür. Wer sich mit **Nelson Mandelas** Leben beschäftigt, erkennt einen wahrhaft mutigen, charismatischen Menschen mit eindrucksvoller Führungskraft. Er setzte sich auch nach seinem Gefängnisaufenthalt unverdrossen gegen die Rassentrennung in Südafrika ein, obwohl die Anforderungen noch härter geworden waren und seine eigene Frau ihm in den Rücken gefallen war. Er sprach in kleinen Kreisen von seiner Einsamkeit. Doch frei von Verbitterung überzeugte er in dramatischen Fernsehansprachen Jugendliche das Morden sein zu lassen. Er predigte keine Rache und suchte keine Sündenböcke. Stattdessen bereitete er die ersten freien Wahlen vor, rief zu Geduld auf, damit seine 10.000 Tage in Haft nicht umsonst waren. In unermüdlicher Arbeit nutzte er sein Charisma um institutionelle Aufbauarbeit zu leisten. Ohne diese wertvolle Arbeit des 2013 verstorbenen Mannes wäre es um das heute wieder krisengeschüttelte Südafrika noch wesentlich schlimmer bestellt.

Ein weiteres Beispiel ist der indische Rechtsanwalt **Mahatma Gandhi** (1869-1948). Ab den 1910er Jahren forderte er in Indien Menschenrechte für Unberührbare und Frauen, setzte sich für die Versöhnung zwischen Hindus und Muslime ein und kämpfte

gegen die koloniale Ausbeutung seines Landes. Er leitete die Unabhängigkeitsbewegung. Gewaltfreier Widerstand, ziviler Ungehorsam und Hungerstreiks führten 1947 endlich zur Befreiung von der britischen Kolonialherrschaft. Sein Wahlspruch war:

X Sei du selbst die Veränderung, die du sehen willst
in der Welt.

Abschließend denken wir noch an den Neurologen, Psychiater und Psychologen **Viktor Frankl** (1905-1997). Er verlor in unterschiedlichen Konzentrationslagern seine Eltern, seinen Bruder und seine Frau. Er selbst überlebte unvorstellbare Qualen in Konzentrationslagern nur deswegen, weil er imstande war, sich eine bessere Zukunft auszumalen. So marschierte er eines Morgens hungernd und frierend aus dem Lager. Seine Füße waren von Hungerödemen angeschwollen, eitrig und erfroren, weil sie in offenen Schuhen steckten. Der unerträgliche Schmerz quälte ihn so sehr, dass er sich hoffnungs- und trostlos fühlte. Da stellte er sich vor, wie er in einem warmen Saal am Rednerpult steht und vor einem interessierten Publikum einen Vortrag hält über seine psychotherapeutischen Erfahrungen im Konzentrationslager. Zu diesem Zeitpunkt war nichts ferner als das. Doch **Viktor Frankl** wusste um die Kraft der Selbst-Transzendenz, der Selbst-Distanzierung, des Über-sich-Hinauswachsens, des Willens zum Sinn. So malte er sich sein Leben nach dem Konzentrationslager aus. Er wollte Menschen helfen mit seinem Wissen. Das ließ ihn auch Demütigungen ertragen wie die bei der Verteilung der Suppe. Einmal täglich erhielten die Häftlinge und zugleich ausgebeuteten Zwangsarbeiter eine dünne Suppe. Diese mussten sie stehend in Empfang nehmen, die Mütze vom Kopf gezogen. Man vermittelte ihnen deutlich, dass sie diese Suppe gar nicht wert seien. Zurück in Wien trat **Viktor Frankl** dennoch vehement gegen die Kollektivschuld auf. Er hat immer auch das Positive gesehen, das ihm widerfahren war. Mit seiner Logotherapie und Existenzanalyse regte er zur Selbstdistanzierung an. Sich liebevoll anderen zuwenden und humorvoll von sich selbst absehen verleiht Kraft. Lassen wir uns immer wieder von ihm und seinen Gedanken inspirieren.

- X Viktor Frankl: „Muss man sich denn auch alles von sich gefallen lassen? Kann man nicht stärker sein als die Angst?“
- X Viktor Frankl: „Seit Auschwitz wissen wir, wessen der Mensch fähig ist. Und seit Hiroshima wissen wir, was auf dem Spiel steht.“

Diese drei herausragenden Persönlichkeiten stehen stellvertretend für viele andere, die sich heldenmutig verhielten und verhalten. An diesen Beispielen wird klar, dass die Bedeutung der Zeit einen wesentlichen Aspekt beim Gestalten unserer Zukunft darstellt. Diese drei herausragenden Persönlichkeiten **Nelson Mandela**, **Mahatma Gandhi** und **Viktor Frankl** sind ihrer Zukunftsvision treu geblieben. Sie hielten so lange durch, bis ihre Vision Wirklichkeit wurde, egal, was auf dem Weg dahin passierte. Sie waren mit einer klaren Absicht, begleitet von dem intensiven Wunsch diese Absicht zu verwirklichen in Richtung ihres Zieles unterwegs. So verwirklichten sie ihre Vorstellungen.

Liebe Leserin, lieber Leser, wenn andere Menschen solche beachtliche Leistungen in einem derart bedrohlichen Umfeld vollbringen können, dann gibt es für uns ganz normale Menschen in einer vergleichsweise sehr milden Umgebung kein Halten mehr. Stellen Sie sich Ihre Wunschzukunft vor, laden Sie diese mit Liebe auf. Denken Sie nicht an das „Wie“, das erledigt eine höhere Kraft. Lassen Sie sich überraschen.

Betrachten Sie auch die Natur um sich herum mit liebevollen Augen. Dann haben Ärger, Stress und Ängste keinen Platz mehr in Ihrem Leben.

Bleiben Sie dran. Ihre Zukunft liegt in Ihrer Hand.

Ich wünsche Ihnen viel Freude, Spaß und Erfolg beim Gestalten Ihres Lebens.

*Herzlichst grüßt Sie
Ihre Edith Karl
Mut immer und überalll*

Herzlichen Dank

an all die vielen Menschen, die indirekt oder direkt beigetragen haben, dass dieses Buch entstehen konnte. Niemand lebt für sich allein, auch ich nicht. Dem Universum sei Dank.

Ich stehe wie alle anderen auch auf den Schultern von weisen und verdienten Persönlichkeiten aus vergangenen Generationen. Natürlich inspirieren mich seit mehreren Jahrzehnten auch viele quicklebendige Menschen. Ihnen allen danke ich.

Während der Arbeit an diesem Buch intensivierten sich plötzlich Kontakte und neue kamen dazu. Es würde den Rahmen des Buches sprengen, zählte ich alle auf, daher hebe ich stellvertretend einige Personen hervor.

Vielen Dank an meine Gastautoren Vizekanzler a.D. Dr. Erhard Busek, Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Altabt Gregor Henckel-Donnersmarck und Margit Macchia. Sie alle sind eine große Bereicherung für das Buch.

Großen Dank an meine Kundinnen und Kunden aus mehr als fünfzig Branchen. Mit jedem von ihnen durfte ich mich ein Stück weiter entwickeln. Manche meinten am Beginn unserer Zusammenarbeit, dort wo ich bin bleibt kein Stein auf dem anderen. Nachdem wir gemeinsam die Mosaiksteine neu zusammengesetzt hatten, war Platz für noch mehr Begeisterung und Freude im Unternehmen. Das freute auch deren Kunden und brachte mehr Gewinn.

Weit über hundert Interviewpartnerinnen und -partner erzählten mir über ihre persönliche Entwicklung. Dabei ging es um das Überwinden von Hindernissen, die Erfolge danach und ihre beständige Weiterentwicklung. Sie ließen und lassen meine Ideen sprießen. Ich freue mich auf viele weitere Begegnungen.

Besondere Anerkennung gebührt meinen Testlesern. Sie haben die Beta-Version des Buches sehr genau gelesen. Dabei haben sie im Gegensatz zu mir keine Tippfehler übersehen und so manche gute Idee beigesteuert. Das war für sie mit intensiver Arbeit verbunden und ist alles andere als selbstverständlich. Vielen Dank für Ihre/Eure Mühe.

Sabine Abels, meine engagierte Designerin legte nicht nur ihre Kompetenz und ihr Engagement, sondern auch ihr Herz in Umschlaggestaltung, Satz und Layout des Buches. Das ist nicht selbstverständlich. Großen Dank dafür.

Zum Schluss eine große Verbeugung vor meinem unermüdlichen Geschäftspartner und Verleger Rudolf Pusterhofer. Er begleitete mein Tun mit permanenter Gesprächs- und Diskussionsbereitschaft, Anregungen und Tipps.

Leserstimmen

Ein mutiges, weil offenes und ehrliches Buch mit spannenden Gastbeiträgen und viel Erlebtem. Dass die Autorin ihre eigene Entwicklung anschaulich schildert und sich nicht scheut, Fehler und Niederlagen (every master was once a desaster) einzugestehen, macht das Buch so menschlich, sympathisch und positiv. Es macht Mut!

Mag. Petra Rudolf

www.stimme.at/trainer/mag-a-phil-petra-rudolf-graz



Das Thema ist sicher sehr gut, weil aktuell und zukunftsweisend. Auch Gastautoren sind gut gewählt.

Johannes Gutmann

www.sonnentor.com



Ich gratuliere Dir herzlich zu Deinem äußerst gelungenen Buch. Schon der Titel „Digitalisierter Mut“ hat mich neugierig darauf gemacht, was Du zu diesem Thema zu sagen und schreiben hast. Durch meine Arbeit mit PädagogInnen und Kindern weiß ich wie brisant und aktuell die Situation ist. Mich haben vor allem Deine praktischen Beispiele angesprochen, weil sie für mich nachvollziehbar sind und durch Deine Tipps leichter umsetzbar werden. Das Buch ist leicht lesbar und am Puls der Zeit.

Peter Hennemann

www.pepmachtschule.com

Edith Karl adressiert mit diesem Buch eine existenzielle Frage in einer Zeit, in der so viel und so gerne von Ängsten geredet wird, die man ernst nehmen müsse. Sie zeigt, dass Mut den entscheidenden Unterschied macht. Nun kann man Mut bekanntlich nicht kaufen, aber man kann sich Mut erarbeiten. Wie das geht, zeigt sie anhand vieler berührender Fallbeispiele, die auch einiges von ihr selbst verraten. Ich finde die Erzählungen von Lebenssituationen, die Edith selbst oder mit Freunden und Klienten erlebt hat, sehr bereichernd und schätze die ehrliche und uneitle Art, eigene Erfolge und Misserfolge zu schildern. Ein Angstmacher für viele im Beruf ist die Digitalisierung. Edith zeigt, wie man diese als Chance für sich persönlich begreifen und nutzen kann. Obwohl die Digitalisierung für mich Teil des Berufes ist und ich diesbezüglich keinerlei Ängste hege, hat das Buch meine Sicht auf das Thema bereichert und mir einige Gedanken mitgegeben, die ich mit Gewinn für mich nutzen werde.

Dr. Gerhard Friedrich
www.360pm.eu



Ich habe das Buch gelesen und ich war schneller fertig als gedacht. Das muss daran gelegen sein, dass die Autorin meinen Nerv getroffen hat. Die Digitalisierung ist in aller Munde. Das Buch ist extrem verständlich geschrieben, besonders die Digital Natives sind gut charakterisiert und auch wie wichtig es ist, die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Leider war das Buch zu schnell zu Ende.

KoR Manfred Kainz, Honorarkonsul der Republik Polen in Graz
www.tcm-international.com

Edith Karl beschreibt in ihrem Buch „Digitalisierter Mut“ eindrücklich, wie wichtig es ist, sich ausreichend mit sich selbst auseinander zu setzen. Nur wer sich selbst versteht und führen kann, ist in der Lage, andere Menschen zu führen. Wer führen kann, braucht sich um seine Zukunft nicht zu sorgen. Gerade die Prozesse bei der Digitalisierung gelingen nur dem, der die Menschen mit ins Boot nimmt. Dazu gibt es im Buch gute Anregungen.

Nicole Kobjoll & Klaus Kobjoll
www.schindlerhof.de

■ ■ ■

Das Buch ist gut gegliedert und leicht und rasch lesbar. Die Idee Persönlichkeiten wie Dr. Erhard Busek zu Wort kommen zu lassen finde ich sehr gut. Das zeigt wie gut Sie als Autorin vernetzt sind und in welchen Kreisen Sie sich bewegen.

Generaldirektor Dipl.-Ing. Gregor Rosinger
www.gregor-rosinger.at

■ ■ ■

Ein tolles Buch, leicht zu lesen, spannend, lehrreich und Mut machend. Großes Danke für Deine wunderbare Arbeit.

Iris Baumann
www.neuesingkultur.com

Herzlichen Glückwunsch zu diesem neuen Mutmacher! Edith Karl greift in herausragender Weise die aktuellen Fragestellungen auf und gibt in ihrem neuen Werk Antworten, die die Menschen erreichen.

Die Aspekte Neugier, Achtsamkeit und Begegnung auf Augenhöhe fassen schon in der Einführung für mich sehr wichtige Aspekte schlüssig zusammen.

Stephan Gingter Präsident des BDVT e. V.
www.bdvt.de

■ ■ ■

Mir haben vor allem die Geschichten und Anekdoten gut gefallen da sie sehr angenehm zu lesen waren.

Birgit Hoffmann

■ ■ ■

„Eine wahre Schatzkiste an Impulsen und Inspiration für ein Mehr an Mut in der heutigen digitalisierten Zeit.“

Mag. Karin Hohenegger
www.karin-hohenegger.at

■ ■ ■

Das Buch hat mir sehr, sehr gut gefallen. Du bist eine beeindruckende Frau! Mir gefällt eigentlich alles sehr gut. Das Titelbild ist ansprechend, das Thema ist sehr interessant, außerdem ist es in einer sehr angenehm zu lesenden Sprache geschrieben. Besonders gut gefällt mir der Teil mit den Begegnungen auf Augenhöhe. Innerhalb 2 Tage habe ich dein Buch „verschlungen“.

Karl-Heinz Tappler, BA, BA, MA

Schon der Titel verspricht Besonderes. Im Zeitalter der permanenten Veränderungen tut Mut sicher sehr gut. Wie Menschen mit den neuen Anforderungen, die u.a. auch durch die Digitalisierung entstehen, umgehen können, darauf hat das Buch wertvolle Antworten. Es ist gut strukturiert und leicht lesbar. Das Buch gibt gute Tipps zu vielen Herausforderungen ohne zu belehren. Ich finde es leicht lesbar und empfehle das Buch sehr gern.

André Schneider
www.kundengewinnungscoach.de



Für mich ein sehr gut gelungenes Buch, leicht verständlich, kein Lehrbuch sondern informativ, unterhaltsam.

Das Buch „Digitalisierter Mut“ von Edith Karl macht Mut!

- über seinen eigenen Schatten zu springen
- innezuhalten und Selbstreflexion zu üben
- gelassener zu werden
- sein Umfeld wahrzunehmen und sich darauf einzulassen
- Achtsamkeit zu leben und bewusst zu erleben

Leicht verständlich geschrieben, gefüllt mit Tipps, mal ernst, mal humorvoll - nie belehrend. Es liegt am Leser selbst, sich mutig die für ihn passenden key points abzuleiten.

Andrea Wieser
www.europa-apotheke.at

Ein Buch, das viele wichtige Themen aufgreift und mit sowohl bekannten als auch weniger bekannten Weisheiten und Schlussfolgerungen aufwartet. Darin liegt womöglich eine Schwäche, kann aber auch als Stärke gesehen werden, weil es bei den Lesern die Neugier weckt, sich mit dem einen oder anderen Thema eingehender zu befassen. Insgesamt lese ich das Buch als wertvollen Impulsgeber dafür, die Digitalisierung auch mal aus anderen als den gängigen Blickwinkeln zu betrachten.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg mit dem Buch und hoffe, dass es viele (und auch die richtigen) Leser findet.

Thomas Berner, Chefredaktor, Organisator | MQ Management und Qualität
www.organisator.ch/redaktion-und-verlag

■ ■ ■

In Deinem wunderbaren Buch spürt man, dass Du dieses mit großer Freude, Liebe und Hingabe geschrieben hast. Mit großer Empathie und Wertschätzung gibst Du den Menschen Dein Wissen, Deine Unterstützung und das Beste. Du dienst und hilfst wirklich. Jeder kann sich glücklich schätzen, von Dir als Coach begleitet zu werden. „Mit Dir wird's was“!

Renate Binder

■ ■ ■

Mir gefällt in dem Buch „Digitaler Mut“, die Erklärung, warum wir mit unserem Gedanken die Materie beeinflussen dürfen, und der Sinn, der dahinter steckt. Meine Anregung: Eine Fortsetzung schreiben.

Hari Wagner

Von der ersten bis zur letzten Seite war das Buch spannend, lustig, aufregend, emotional, witzig, schlaue mit viel Aufmerksamkeit auf Details geschrieben. Es ist wirklich gut!

Margit E. Macchia
www.coachmargit.com

■ ■ ■

Vom Format her ein sehr handliches und leichtes, zudem auch schnell lesbares Buch. Es beinhaltet effiziente, sofort umsetzbare Tipps für das Überdenken oder Umdenken des Begriffes „Mut“. Wie man Mut digital generieren kann, wird hier mit neurologischen und physikalischen Ansätzen erklärt und mittels effektiver Methoden der Hirnforschung unkompliziert veranschaulicht. Einige reale Beispiele untermauern die Thesen der Autorin und motivieren zur eigenen Umsetzung.

Gero Altmann
www.kreuzapotheke.de

■ ■ ■

„Digitalisierter Mut“ beinhaltet für mich alles was ein Buch haben muss um mich beim Lesen zu unterhalten und gleichzeitig zu informieren“

Michalea Höss
www.hoess-impulse.com

Edith Karl inspiriert ihre Leser, Verantwortung für das eigene, großartige Leben zu übernehmen und ich zum Beispiel habe mich so sehr motiviert gefühlt. Mein Fokus ist klar und neu ausgerichtet. Besonders gut gefallen mir die Themenbereiche „Begegnung auf Augenhöhe“, „Das Hamsterrad hat ausgedient“ und „So digitalisieren Sie ihren Mut“. Es durchtränkte mich mit Motivation und mit Lebensmut, war dabei humorvoll, klar und sachlich. Eine große Freude!

Leila Frieling



Spitze! Edith Karl hat mit „digitalisierter Mut“ den Nagel auf den Kopf getroffen. Sie hält den Menschen und auch sich selbst einen Spiegel vor. In den kann man von der Seite hineinschauen, direkt frontal und sich auch wieder wegrehen. Es wird klar, dass es nur einen Mut gibt, der bedeutet Herausforderungen annehmen, sich auf den Weg machen, nicht in ausgetretenen Pfaden verweilen und die Zeit und sich selbst als Person zu überwinden. Dabei gibt es keine Sicherheit, sondern nur Vertrauen in Gott, das Universum und in sich selbst.

Hans Harrer, Vorstandsvorsitzender SENAT DER WIRTSCHAFT ÖSTERREICH
www.senat-oesterreich.at

Edith Karl schlägt in ihrem Buch einen weiten Bogen: Zahlreiche, aus dem Leben gegriffene und sehr anschauliche Geschichten von Menschen, die andere, neue Wege gegangen sind, wertvolle Erfahrungen gewonnen haben, machen uns Mut. Die vielen Fragen dazwischen regen zum Nachdenken an. Die Zitate sind gut gewählt. Neugierde und Achtsamkeit als Begleiter zu einem erfüllteren Leben bekommen ihren gebührenden Platz. Nicht zuletzt wird das Tun auf Augenhöhe gefeiert, den Stellenwert dieser Haltung kann man nicht genug betonen. Schließlich landet Edith Karl bei der Digitalisierung und Quantenphysik – beides kann uns nicht kalt lassen. Und so ist dieses Buch ein nützlicher Wegweiser für eine neue Zeit!

Mag. Linda Benkö, MAS

www.mauerbluemchen-power.com



Durch dein Buch wurde mir wieder einmal bewusst, wie wichtig die Achtsamkeit im Leben ist. Diese zieht sich wie ein roter Faden durch dieses spannende Buch und ist dadurch absolut spürbar und erlebbar.

Dein Buch macht Mut hinter seine eigenen Mauern zu blicken, diese nieder zu reißen, um mit Neugier Neues entstehen zu lassen und sich weiter zu entwickeln.

Cornelia Zit

www.kinesiologie-zit.at

Ob im privaten Bereich, im Business oder für unsere eigene Persönlichkeitsentwicklung ist eine Eigenschaft entscheidend: Mut! Ohne Mut laufen wir ein Leben lang davon - vor Problemen, vor uns selbst, vor Veränderungen u.v.m. Mutig zu sein bedeutet, die Chance auf das Ankommen zu ergreifen - ankommen im Lebensglück, ankommen bei uns selbst. Unsere volatile Welt bietet ungeheure Chancen, aber sie fordert den Mut mehr heraus, als je zuvor. Daher wünschen wir dieser Publikation von Senatorin Edith Karl von ganzem Herzen eine möglichst große Verbreitung - als ein Arbeits-Handbuch mit praktischen Anregungen. Denn es geht nicht darum, über Mut zu sprechen und zu schreiben - es geht darum ihn zu entwickeln und ihn in Handlungen konkret spür- und erlebbar zu machen.

Jochen Ressel, Geschäftsführer-Operations
SENAT DER WIRTSCHAFT ÖSTERREICH, Chefredaktion SENATE-Magazin
www.senat-oesterreich.at



Die Einleitung vor dem 1. Kapitel finde ich sehr gelungen. Mit den persönlichen Geschichten bekommt das Buch sehr greifbare Beispiele, und man findet besser die Zusammenhänge. Auch die Überleitungen passen immer sehr gut. Das Buch ist angenehm zu Lesen, denn durch die Beispiele wird es immer wieder aufgelockert. Du hast sehr viel Arbeit und vor allem Persönlichkeit in das Buch gebracht. Dies ist für mich stark zu spüren. Du kannst wahnsinnig stolz auf dich sein!

Kathrin Pretterer

Edith Karl hat die Gabe trockene Wissenschaft mit Weisheit zu verbinden. Sie bringt Erkenntnisse aus ihrer Langzeitstudie und der Arbeit mit Kunden aus 52 Branchen in einfachen Lösungsansätzen auf den Punkt. Es ist mir jedes Mal eine Freude zu erleben wie inspirierend und humorvoll sie diesen Erfahrungsschatz bei ihren Vorträgen vermittelt.

Mit dem Buch „Digitalisierter Mut“ gibt sie Anregungen, Hilfen und Tipps zu aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen unserer Zeit. Die von ihr beschriebene Königsdisziplin „Begegnung auf Augenhöhe“ ist bereits heute ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Edith Karl ist der Zeit stets voraus. Ich freue mich schon auf die Fortsetzung und danke für die interessanten Diskussionen zu diesem Buch.

Rudolf Pusterhofer, Verleger
www.erfolgswissen.net

Literarische Begleiter / Quellenverzeichnis

Birkenbihl Vera F. Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer
Moderne Verlagsgruppe -
mvg VerlagModerne Verlagsgruppe -
mvg Verlag
München, 2013

Birkenbihl Vera F. Stroh im Kopf? Gebrauchsanleitung fürs Gehirn
Moderne Verlagsgruppe -
mvg VerlagModerne Verlagsgruppe -
mvg Verlag
München, 2000

Birkenbihl Vera F. Kommunikationstraining: Zwischenmenschliche Beziehungen
erfolgreich gestalten
Moderne Verlagsgruppe -
mvg VerlagModerne Verlagsgruppe -
mvg Verlag
München, 2013

Blüchel G. Kurt

Malik Fredmund Blüchel G. Kurt

Malik Fredmund Faszination Bionik: Die Intelligenz der Schöpfung
Mcb Verlag
Berlin, 2006

Busek Erhard Lebensbilder

Kremayr & Scheriau
Wien, 2014

Coelho Paulo Auf dem Jakobsweg: Tagebuch einer Pilgerreise nach Santiago de Compostela
Diogenes Verlag
Zürich, 2007

Dispenza Joe Ein neues Ich: Wie Sie Ihre gewohnte Persönlichkeit in vier Wochen wandeln können
KOHA-Verlag GmbH
Burgrain, 2017

Emoto Masaru, Fliege Jürgen Die Heilkraft des Wassers
KOHA-Verlag GmbH
Burgrain, 2012

Ende Michael Die unendliche Geschichte
Thienemann-Esslinger Verlag
Stuttgart, 2004

Fredriksson Marianne Hannas Töchter
Bertelsmann, München, 1997

Gallup-Studie Wenn ich meiner Firma egal bin, ist sie mir auch egal
WirtschaftsWoche (Management-Blog)
Düsseldorf, 2016

Hanh Thich Nhat The art of Power HarperOne
San Francisco, 2008

Harris Thomas A. Ich bin o.k. - Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können - Eine Einführung in die Transaktionsanalyse

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Reinbek, 1976

Hay Louise Heile deinen Körper: Seelisch-geistige Gründe für körperliche Krankheit
Lüchow Verlage -

J.Kamphausen Mediengruppe GmbH Lüchow Verlage -

J.Kamphausen Mediengruppe GmbH

Bielefeld, 2017

Hay Louise Deine innere Stimme

Heyne

München, 2001

Hüther Gerald Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher

FISCHER Taschenbuch

Frankfurt, 2013

Janssen Bodo Die stille Revolution

Ariston

München, 2016

Janszky Sven Gabor,

Abicht Lothar 2025 - so arbeiten wir in Zukunft

Goldegg Verlag

Berlin, 2013

Knoblauch Jörg W., Hüger Johannes,

Mockler Marcus Dem Leben Richtung geben: In drei Schritten zu einer selbstbestimmten Zukunft

Heyne

München, 2009

Knoblauch Jörg W.,

Kurz Jürgen Die besten Mitarbeiter finden und halten: Die ABC-Strategie nutzen

Campus Verlag

Frankfurt, 2013

Mingels Guido Früher war alles schlechter: Warum es uns trotz Kriegen, Krankheiten und Katastrophen immer besser geht

Deutsche Verlags-Anstalt

München, 2017

Riederle Philipp Wie wir arbeiten, und was wir fordern: Die digitale Generation revolutioniert die Berufswelt

Verlagsgruppe Droemer Knaur (Drömer HC)

München, 2017

Riederle Philipp Wer wir sind, und was wir wollen: Ein Digital Native erklärt seine Generation

Verlagsgruppe Droemer Knaur (Knaur TB)

München, 2013

Roach Geshe Michael Der Diamantschneider: Die Weisheit der Diamanten. Buddhistische Prinzipien für beruflichen Erfolg und privates Glück

EDITIONBLUMENAU

Hamburg, 2017

Schulz Thomas Was Google wirklich will: Wie der einflussreichste Konzern der Welt unsere Zukunft verändert
Penguin Verlag
Verlagsgruppe Random House GmbH
München, 2017

Vester Frederic Leitmotiv vernetztes Denken
Heyne
München, 2001

Vester Frederic Unsere Welt - ein vernetztes System
Deutscher Taschenbuch-Verlag
München, 1983

Weigend Andreas S. Data for the People. Wie wir die Macht über unsere Daten zurückerobern
Murrmann Publishers GmbH
Hamburg, 2017

Edith KARL`s Podcast „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“

Edith KARL`s Podcast

In mehr als drei Jahrzehnten Arbeit als Trainerin, Beraterin und Mentalcoach für Unternehmer und Geschäftsführer erlebt Edith Karl, wie in dieser Zeit voller Tempo und Herausforderungen Sinnkrisen und Burnout zunehmen. Das betrifft Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmer. Doch es gibt Auswege aus diesem lähmenden Gefühl der Unsicherheit und Bedrängnis. Damit sollen so viele Menschen wie nur irgend möglich inspiriert werden.

Was lag näher, als ihre eigenen Erfolgsbeispiele und auch Hoppalás mit ihren Kunden zu sammeln und sie in kurzen Erzählungen in Podcast-Sendungen weiter zu geben.

„Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“

bietet Ihnen Zugang zu den Erfolgsgeheimnissen herausragender Persönlichkeiten. Im Gespräch mit Edith Karl sprechen diese Experten aus allen Branchen der Wirtschaft, Finanz, Kunst und Kultur, Wissenschaft, Journalismus, Politik, Aus- und Weiterbildung und Extremsport über ihr Leben, ihre Stolpersteine und ihre Erfolgsgeheimnisse.

Diese unterschiedlichen Persönlichkeiten mit ihren verschiedenen Ausbildungen haben ihr Tätigkeitsfeld so oft gewechselt bis sie ihre berufliche Heimat gefunden haben. Selbstverständlich entwickeln sie sich beständig persönlich weiter.

Treten auch Sie ein in das weltweit größte Portal für Erfolgswissen und stärken Sie sich für Ihren oft anstrengenden Alltag.

X Menschen in 106 Ländern haben diesen Podcast bereits abonniert. Machen auch Sie sich die Erfolgsfaktoren des 21. Jahrhunderts kostenlos zu Eigen.



www.erfolgsorientiert.com
International ausgezeichnet mit der
Europäischen Comenius Medaille

Kommen Sie in die Mut-Akademie

Sie haben in diesem Buch viele Anregungen zum Digitalisieren Ihres Mutes erhalten. Wahrscheinlich haben Sie sogar schon einiges umgesetzt.

Aus Erfahrung wissen wir, dass es wesentlich mehr Kraft und Mühe erfordert, ungewohnte Wege alleine zu beschreiten. Das muss auch nicht sein. Gerne unterstütze ich Sie regelmäßig dabei, Ihren Mut in den unterschiedlichsten Situationen erfolgreich auszubauen und einzusetzen.

Als Mitglied in der Mut-Akademie bleiben Sie nicht alleine. Monatlich erhalten Sie Videos, Hördateien und Texte zum umfangreichen Thema Digitalisierter Mut im 21. Jahrhundert. Kleine Aufgaben, Inspirationen und konkrete Anregungen begleiten Sie und geben Ihnen Halt. Optional sind auch Video-Konferenzen geplant, in denen Edith Karl und andere Experten Ihre Fragen beantworten.

In einer geschlossenen Facebook-Gruppe können Sie sich mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern austauschen. So gelingt es wesentlich leichter, sich persönliche Ziele zu setzen und so lange dran zu bleiben, bis Sie angekommen sind.

Sie haben dieses Buch gelesen und zeigen damit Interesse an diesem Thema. Das darf nicht unbelohnt bleiben.

X Als Leserin oder Leser dieses Buches erhalten Sie einen Gutschein für eine Mitgliedschaft in der Mut-Akademie zum Vorzugspreis.



So funktioniert es:
gehen Sie auf
www.diemutbotschafterin.com
und geben Sie am Ende des Bestellablaufs ihren persönlichen Gutscheincode **BUAKA** ein.

Folgende ergänzende Informationen und Materialien

erhalten Sie kostenfrei auf



www.ausderpraxis.com

Interviews mit:

Vizekanzler a.D. Dr. Erhard Busek

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Abt. Gregor Henckel Donnersmarck

Dr. Gerald Hüther

Univ. Prof. Dr. Raimund Jakesz

Kristallbilder von Herrn Prof. Masaru Emoto

Über die Autorin

Edith Karl, bekannt aus Wirtschaftsmagazinen, Rundfunk und TV, arbeitet seit mehr als drei Jahrzehnten in Wirtschaft und Forschung. Ihre Arbeit führte sie in mehr als fünfzig Branchen. Daher kennt sie die Abneigungen, Vorlieben und Erfolgsgeheimnisse von Unternehmern und Führungskräften.

Sie gründete ihre eigenen Firmen, die sich stets auf modernste Art mit Menschen und Wirtschaft beschäftigen. Dabei nutzte sie schon früh die Digitalisierung.

Die Lehrbeauftragte zahlreicher Institute in Österreich und Deutschland schrieb mehrere Bestseller und veröffentlichte relevante Hörbücher. Bereits mehrfach ausgezeichnet gewinnt sie in Berlin die Europäische Comenius Medaille 2017 in der Erwachsenenbildung für das weltweit größte Kompendium „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“. Ihr eBook „Führen wie ein Admiral“ wurde innerhalb von 24 Stunden über 15.000-mal heruntergeladen.

In ihrem Podcast „Erfolgswissen für Mensch und Wirtschaft“

www.erfolgsorientiert.com

hat sie per dato mit über 130 Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Finanz, Wissenschaft, Kunst, Journalistik, Extremsport und Politik zum Thema Erfolg gesprochen. Menschen in 106 Ländern haben den Podcast bereits abonniert.

Speakerin Edith KARL

Vorträge von Europas erster Mutexpertin Edith Karl hinterlassen Spuren. In den Köpfen. In den Herzen. Sie animieren zum Vorwärtsdenken. Neben Inhalten mit Substanz, hinter denen Erkenntnisse aus Forschung und Lehre stehen, bietet sie noch eines an, was wir mehr brauchen als alles andere: eine gehörige Portion Optimismus und Mut in diesen Zeiten der rasanten Veränderungen durch die Digitalisierung.

Edith Karl spricht zu den Themen „Digitalisierter Mut - Von Stress, Angst und Ärger zu Gelassenheit und Stärke“, „Leadership in Zeiten von Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und Disruption“ und „(Wirtschafts)Wachsen im 21. Jhdt.“



Edith Karl als Vortragende buchen:
www.edithkarl.com

Notizen

Notizen

Notizen

Notizen



EDITH KARL

kennt nach dreieinhalb Jahrzehnten Erfahrung als Trainerin und Mentalcoach für Unternehmer und Geschäftsführer aus 52 Branchen deren Bedürfnisse. Als Europas erste Mutexpertin hat sie „Die neuen Spielregeln für Mensch und Wirtschaft heute“ entwickelt. Mit ihren Vorträgen inspiriert sie ihr Publikum, aktuelle Herausforderungen mit Gelassenheit und Stärke zu meistern.

Warum Sie dieses Buch lesen sollten:

Sie erkennen den Mechanismus, mit dem Sie sich bisher selbst eingeschränkt haben.

Sie lernen, diese Handbremse zu lösen. Sie wissen, wie Sie Mut und Achtsamkeit als Joker ziehen können.

Sie sehen Wege, Ihre beruflichen und privaten Beziehungen in Zeiten der Digitalisierung außergewöhnlich sozialkompetent zu gestalten.

Worauf warten Sie noch?

Finden auch Sie zu Ihrem „Digitalisierten Mut“ mit vielen praktischen Tipps und den effektivsten Methoden aus der Gehirnforschung.

www.edithkarl.com

www.edithkarlmut.tv

Ein sehr gut gelungenes Buch, leicht verständlich, kein Lehrbuch sondern informativ und unterhaltsam. Es liegt am Leser selbst, mutig die für ihn passenden key points abzuleiten.

GF Mag. Andrea Wieser, Europa-Apotheke

Ich habe das Buch gelesen und ich war schneller fertig als gedacht. Das muss daran gelegen sein, dass die Autorin meinen Nerv getroffen hat. Die Digitalisierung ist in aller Munde. Das Buch ist extrem verständlich geschrieben, besonders die Digital Natives sind gut charakterisiert und auch wie wichtig es ist, die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Leider war das Buch zu schnell zu Ende.

KoR Manfred Kainz, Honorarkonsul

Hier geht es um den Mut Herausforderungen anzunehmen, sich auf den Weg zu machen, nicht in ausgetretenen Pfaden zu verweilen und die Zeit und sich selbst zu überwinden. Dabei gibt es keine Sicherheit, sondern nur Vertrauen in Gott, das Universum und in sich selbst. Dieses „Gebrauchsbuch“ setzt Impulse, die Autorin kennen lernen zu wollen.

Hans Harrer, Vorstandsvorsitzender SENAT DER WIRTSCHAFT ÖSTERREICH

Das Buch ist übersichtlich gehalten und sowohl optisch wie auch inhaltlich und sprachlich leicht lesbar. Angenehm ist vor allem die Fülle der im Buch dargestellten Beispiele. Diese sind direkt aus dem Leben gegriffen und sind für mich als Leser direkt nachvollziehbar. Das hat in der ganzen Literatur rund um die digitale Transformation gemäss meiner Beobachtung bisher gefehlt.

Thomas Berner, Chefredaktor, Organisator | MQ Management und Qualität

ISBN 978-3-902955-09-8



9 783902 955098