

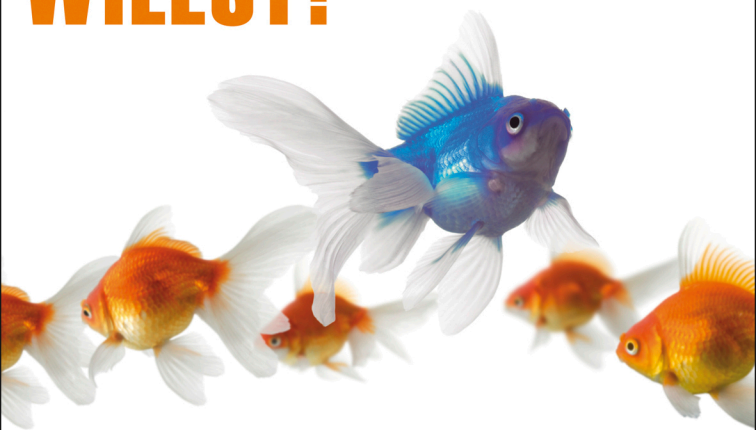
campus

WALTER ZIMMERMANN

MACH ENDLICH

WAS DU WILLST!

Wie du dein Schicksal
selbst in die Hand nimmst



Inhalt

Warnung: Dieses Buch könnte Ihr Leben verändern!	9
1. Wie das Leben so spielt – (Miss-)Erfolgsgeschichten	13
Der Topverkäufer und sein Kollege	13
Meister des Erfolgs oder Opfer der Umstände?	17
Fazit: Kuckuckskind Misserfolg	19
2. Opfer-Stories – oder: Wer ist schuld?	21
Das leere Restaurant	21
Die Problemschule	22
Der Sportmuffel	24
Der Langzeitarbeitslose	27
Fazit: Opfer verschenken Chancen	31
3. Im Opfer-Trainingslager – oder: An mir liegt es nicht!	34
Die schwierige Kindheit – oder:	
Verliebt in die Rückschau	35
Der Finger in der Wunde – oder: Wer nörgelt, ist clever	38
Die böse Presse – oder: Politiker sind nie schuld	42
Der knauserige Staat – oder: Gibt's da keine Förderung?	45
Fazit: Gestalter-Denken heißt Scheuklappen ablegen	49

4. Ein Besuch im Gestalter-Camp – oder: Was kann ich tun? . .	50
Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt:	
Von Pippi Langstrumpf lernen	51
Man sieht nur, was man weiß: Chancen wahrnehmen . .	62
Gestalten heißt: Gezielt die richtigen Ursachen setzen . . .	68
Fazit: The Sky is the Limit – was möglich ist, bestimmen Sie	81
5. Das Erfolgsprinzip: Chancen googeln	83
Permanente Selbstbefragung: Wie unser Denken funktioniert	84
Opfer-Googeln: Auf vertrauten Pfaden in die Sackgasse . .	93
Neue Software: Gestalter-Googeln	101
Fazit: Stellen Sie neue Fragen – und Sie bekommen neue Antworten	117
6. Gestalter-Strategien: Für eine erfolgreiche Umsetzung im Alltag	119
<i>Gestalter-Strategie 1:</i> Aktives Stimmungsmanagement . . .	120
<i>Gestalter-Strategie 2:</i> Die Mikroperspektive einnehmen . .	132
<i>Gestalter-Strategie 3:</i> »Best Practice« im Alltag	134
<i>Gestalter-Strategie 4:</i> Lohnende Lernfelder lokalisieren . .	137
<i>Gestalter-Strategie 5:</i> Eigene Gestaltungsziele definieren .	140
<i>Gestalter-Strategie 6:</i> Gestaltungsspielräume erkennen . .	148
So klappt's garantiert: Tricks und Tools	153
Fazit: Es gibt nichts Gutes – außer man tut es!	158
7. Entscheiden – aber bewusst: Was ich tu, tu ich für mich . . .	160
Selbstgemachte »Sachzwänge«	161
Sie haben die Wahl: Vom Glück bewusster Entscheidungen	175

Und was nicht zu ändern ist?	
Die Grenzen des Gestaltens	193
Fazit: Durchstarten ohne Scheuklappen – steuern Sie Ihr Leben selbst	203
Schluss: Zehn Maximen für eine aktive Lebensgestaltung . .	206
Register	213

Wie das Leben so spielt – (Miss-)Erfolgsgeschichten

Das Problem ist nicht, dass wir nicht wissen, was wir machen sollen, sondern dass wir nicht machen, was wir wissen.

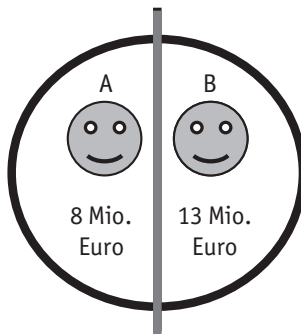
Zusammenfassung: Gibt es sie wirklich, »Gewinnertypen« auf der einen Seite und notorische »Loser« auf der anderen? Menschen, denen einfach alles zufällt, und andere, die sich vergeblich abmühen? Oder sind die Einflussmöglichkeiten auf unseren Erfolg in Wahrheit größer, als wir beim ersten, flüchtigen Hinsehen gern glauben? Wie jemand sein Leben anpackt, wird vor allem in Ausnahmesituationen deutlich. Ironischerweise ist der Misserfolg dabei entlarvender als die Glückssträhne, wie die folgenden Beispiele aus dem Verkaufsalldag zeigen werden ■

Der Topverkäufer und sein Kollege

Die Firma Optimal hat sich die Erleichterung der Hausarbeit auf die Fahnen geschrieben. Neuestes Produkt ist ein neuartiger Staubsauger, der – ausgerüstet mit aufwändiger Bordelektronik – selbstständig Staub saugt und mit wenigen Handgriffen auch für Parkettpflege, Bohnern, Schrubben, Wischen und (besonderer Clou!) Fensterputzen und Autowäsche umgerüstet werden kann. Während das elektronische Prachtstück aktiv ist, kann der Besitzer auf dem Sofa oder der Terrasse entspannen. So viel Service hat natürlich seinen Preis: 10000 Euro kostet der Geniestreich findiger Entwicklungsingenieure.

Die Firma Optimal arbeitet im Direktvertrieb und schickt fürs Erste zwei Verkäufer auf die Reise. Nennen wir sie der Einfachheit halber Verkäufer A und Verkäufer B. Nehmen wir ferner an, dass ihre beiden Reisegebiete in Bezug auf die Zahl der Haushalte, deren Kaufkraft und Konsumgewohnheiten identische Verkaufsbedingungen aufweisen. Das Umsatzziel definiert die Optimal AG für das erste Verkaufsjahr mit 10 Millionen Euro pro Verkäufer. Das Ergebnis am Jahresende sieht so aus:

Ziel: je 10 Mio. Euro



Wie üblich führt Vertriebsleiter Z mit beiden Verkäufern ein Jahresgespräch. Er stellt Verkäufer A wie Verkäufer B dieselbe Frage: »Wie kam es zu dem Ergebnis?«



Übung: Positive und negative Darstellung

Bevor Sie weiterlesen, versetzen Sie sich bitte für einen Moment in die Rolle von Verkäufer A, der mit 8 Millionen Euro Jahresumsatz das Jahresziel deutlich verfehlt hat. Welche Argumente wird er anführen? Hier können Sie Stichworte notieren:

Nun zu Verkäufer B. Er hat das Umsatzziel mit 13 Millionen Euro um satte 30 Prozent übertroffen. Welchen Argumentationsweg wird er verfolgen? Was würden Sie an seiner Stelle Ihrem Chef erzählen?

Nach etlichen Jahren im Verkauf bin ich mir ziemlich sicher, dass Verkäufer A Sätze wie die folgenden sagen wird:

»Ich habe mich wirklich ins Zeug gelegt, aber

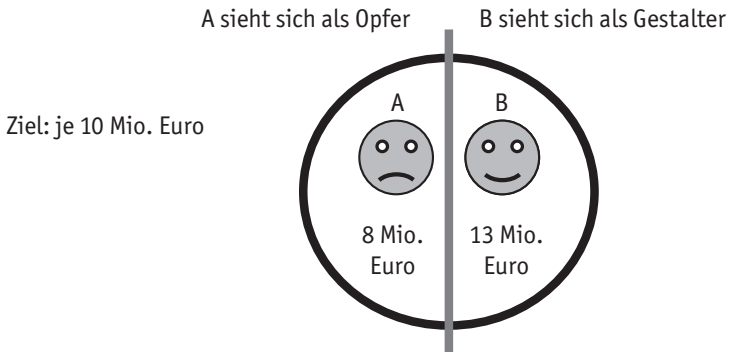
- ... die Zeiten sind eben schlecht; den Leuten sitzt das Geld nicht mehr so locker.
- ... gerade im Hochpreissegment hält die Kaufzurückhaltung an; das zeigen ja auch alle Marktforschungsergebnisse.
- ... der Preis ist schwer zu vermitteln. Das ist ja ein Vielfaches eines normalen Staubsaugers.
- ... die Unterstützung durch das Marketing war schlecht. Die Prospekte beispielsweise taugen überhaupt nichts. Die geben die Vorteile des Produktes nicht richtig wieder.«

Verkäufer B dagegen wird sich mit solchen Faktoren gar nicht lange aufhalten. Wahrscheinlicher ist eine Darstellung wie diese:

»Ja, ich denke, für das erste Jahr ist das ein toller Erfolg. Die Zielmarke war ja ganz schön ehrgeizig. Aber dank einer überzeugenden Argumentation zum Produktnutzen habe ich eine sehr gute Abschlussquote erreicht. Die Kosten für das Gerät amortisieren sich recht schnell, wenn man die Zahlen auf den Tisch legt. Außerdem habe ich meine Tourenplanung optimiert und gezielt kleinere Unternehmen und Reinigungsfirmen angesprochen. Da gibt es meines Erachtens noch viel Potenzial, gerade unter dem Gesichtspunkt ...«

Wenn er fest angestellt ist, wird es ein cleverer Verkäufer B daneben natürlich nicht versäumen, darauf hinzuweisen, dass es »wahnsinnig schwer sein wird, dieses sehr gute Ergebnis im nächsten Jahr zu wiederholen«.

Der entscheidende Unterschied ist: Verkäufer A sucht die Ursachen für seinen Misserfolg vor allem in ungünstigen *Rahmenbedingungen* wie dem Konsumklima oder dem Preis des Produktes. Verkäufer B dagegen sieht die Grundlagen für seinen Erfolg bei *sich selbst*. Man könnte auch sagen:



Unabhängig vom jeweiligen Verkaufsergebnis liegen die Vor- und Nachteile dieser beiden Herangehensweisen auf der Hand:

- Wer Opfer der Umstände ist, kann nichts tun. Ihn trifft ja keine Schuld. Verantwortlich sind vielmehr die Rahmenbedingungen.
- Wer sich als Gestalter seiner Geschicke begreift, steuert aktiv mit, was passiert. Verantwortlich ist er selbst.
- Wer Opfer der Umstände ist, hat selbst alles richtig gemacht. Er braucht sich nicht zu ändern. Damit nimmt er sich gleichzeitig die Chance, sich persönlich weiterzuentwickeln.

- Wer sich als Gestalter seines Lebens begreift, sieht sich selbst in der Pflicht, gewünschte Erfolge herbeizuführen. Dazu muss er bereit sein dazuzulernen.

Gestalter-Tipp: Der Schlüssel zur Gestalter-Rolle ist die gelebte Selbstverantwortung – das Bewusstsein, dass man selbst die richtigen Ursachen setzen muss, um ein erwünschtes Ergebnis herbeizuführen ■



Meister des Erfolgs oder Opfer der Umstände?

So weit, so gut. Richtig interessant wird es aber erst, wenn wir uns vorstellen, die Verkaufsergebnisse wären genau andersherum ausgefallen – »Opfer« A hätte 13 Millionen Euro eingefahren, während »Gestalter« B mit 8 Millionen Euro ein enttäuschendes Ergebnis vorzuweisen hätte.

Wie würde B in diesem Fall argumentieren? Wie würden Sie selbst sich in dieser Situation verhalten? So groß die Versuchung ist, über ungünstige Rahmenbedingungen zu klagen: Als echter Gestalter dürfte der Verkäufer B nicht auf die bekannte Argumentation seines Kollegen einschwenken. Denn die Selbstverantwortung gilt nicht nur für den Erfolgsfall, sondern auch für Misserfolg. Ein Indiz für einen wirklichen Gestalter wäre daher etwa folgendes Statement:

»Ja, mit den 8 Millionen Euro bin ich selbst auch überhaupt nicht zufrieden. Ich habe mich schon gefragt, woran das Ergebnis liegt, und mit A gesprochen, der ja mehr erzielt hat. Der hat seine Tourenplanung so optimiert, dass er im Schnitt ein bis zwei Termine mehr pro Tag schafft. Da kann ich also ansetzen. Außerdem hat er vermutlich eine Argumentation gefunden, die den Produkt-

Register

- Arbeitslosigkeit 10, 27–31
Arbeitsmarkt 23, 27, 30, 43, 63
Autopilot, Leben auf 87, 167,
179–182, 186, 205
- Bedenkenträger 42, 82, 206
Benchmarking 134
Best Practice 134–137, 156, 158
Bewertung/bewerten 53, 88 f., 91,
93, 164, 170, 174
Bewertungsoptionen 90
Blick
– auf Chancen 57, 64, 66, 68, 82,
207 *siehe auch* Chancen wahr-
nehmen
– auf die Welt 41, 61, 127
– auf Handlungsmöglichkeiten 38
– nach vorn 207, 209, 211 *siehe*
auch Zukunft
Blickwinkel 22, 104, 131
- Chancen wahrnehmen 62, 148
siehe auch Blick auf Chancen
Coaching 66, 73 f., 105 f., 112, 132,
173
- Denkapparat 85, 95
Denkautomatismus 94
Denkbahnen/-schienen 90
– gewohnte/ingeschliffene *siehe*
Denkmuster, alte/eingefahrene
Denken
– analytisches 83 f., 88, 93, 147
– ergebnisorientiertes 117
– Funktionsweise 19, 66, 84
– Gesetze 83
– konstruktives 10, 34
– lösungsorientiertes 105
– neues 118, 182
– positives 82, 109
– richtiges 82
– Spielregeln 37
– verändern/umprogrammieren
12, 156
– zielführendes 103
Denkfallen 83
Denkgewohnheiten 49, 68, 80, 84,
88, 91, 99 f.
Denkmechanismus 69, 99
Denkmuster
– alte/eingefahrene 11 f., 19, 49 f.,
66, 74, 80, 90, 95, 99 f., 116,
186 *siehe auch* Trampelpfad,
mentaler
– destruktive 91, 109, 113, 128,
209

- konstruktive 84, 103, 118
- negative 92, 95, 109
- neue 12, 49, 81
- reflektieren 83, 98, 101, 105
- Denkprozess 97
- Denkrichtung 22, 36, 92
- Denkverbote 186
- Downshifting 167
- Ego 18, 135 f., 164 f., 168, 174, 203, 210
- Egoist/egoistisch 164 f., 168
- Egomane 168
- Egozentriker 164
- Eigendialog 81, 85, 93, 103, 208
- Eigenverantwortung 32, 80 142, 191, 203, 211 *siehe auch* Selbstverantwortung
- Eigenwahrnehmung 17, 70, 92, 100
- Einflussmöglichkeiten 13, 40, 96, 102, 149
- Entscheidung 73, 84, 88, 93, 116, 125 f., 160, 166 f., 180–193, 197, 199, 203–205, 210 f.
 - Ad-hoc-/Blitz-Entscheidung 180, 184
 - bewusste 88, 122, 159 f., 167, 175, 181 f., 184, 186, 189 f., 201, 205, 211
 - eigene 162
 - Lebensentscheidung 174, 177, 201
 - persönliche 125, 142, 204
 - richtige 70, 185
 - unbewusste 125, 142, 204
- Entscheidungsalternativen 179
- Entscheidungsautomatismus 181
- Entscheidungsfindung 184–186
- Entscheidungsfreude 204 f.
- Entscheidungshilfen 187, 190
- Entscheidungsprozess 167, 182
- Entscheidungsverhalten 184
- Festanstellung 27 f.
- Freiraum, persönlicher 144 f., 160 *siehe auch* Gestaltungsspielraum; Handlungsspielraum; Spielraum
- Fremdbestimmung 174
- Gehirn 34, 58, 83, 85–88, 90, 93, 96 f., 147
- Gehirnkapazität 87 f.
- Gelassenheitsgebet 202 f.
- Gestalter (seines Lebens sein) 11, 16–18, 22, 32, 45, 49, 55, 69, 72, 100, 154, 157, 206 f., 209, 211
- Gestalter-Aussagen 111 f.
- Gestalter-Bereiche 207 f.
- Gestalter-Camp 12, 31, 49 f.
- Gestalter-Denken 48 f., 105, 107, 116, 157 f.
- Gestalter-Fragen 100, 104, 109 f., 114
- Gestalter-Geschichten 32
- Gestalter-Googeln 85, 101, 109, 114–116, 157, 182, 209
- Gestalter-Kärtchen 155
- Gestalter-Kultur 157
- Gestalter-Maximen 206
- Gestalter-Motto 154
- Gestalter-Perspektive 74
- Gestalter-Philosophie 159
- Gestalter-Rolle 17
- Gestalter-Strategie 65, 119 f., 132, 134, 137, 140, 148

- Gestalter-Text 208
Gestalter-Tools 157
Gestalter-Welt 52, 55, 61
Gestalter-Ziele 119, 159
Gestaltung 199, 204
– Freizeitgestaltung
– Grenzen der Gestaltung 159, 196
– Lebensgestaltung 149, 191, 206
Gestaltungsmöglichkeiten 70, 159
Gestaltungsspielraum 77, 103, 119, 148, 153, 159, 193 *siehe auch* Freiraum, persönlicher; Handlungsspielraum; Spielraum
Gestaltungswillen/-drang/-kraft 48, 68, 193, 200–202, 208
Gestaltungsziele 140, 142
Gewinnertypen 13
Glaubenskrieg 55
Glaubenssätze 98, 107f.
– negative 50, 97f., 105–109, 118, 209
– positive 108
Glaubenssystem 53

– Nichthandeln 176, 188
– selbstbestimmtes 49, 167, 212
Handlungen
– alltägliche 86
– gezielte 54
Handlungsanstöße 145
Handlungsantrieb 96, 142, 170
Handlungsimpuls 151
Handlungsmöglichkeiten, eigene 33, 38, 50, 64, 73, 80–83, 114, 118f., 152, 179, 191, 208
Handlungsmuster 113
Handlungsoptionen/-alternativen 55, 152, 186

Handlungsprogramm 181
Handlungsspielraum 149, 208 *siehe auch* Freiraum, persönlicher; Gestaltungsspielraum; Spielraum
Hilflosigkeit 36, 74, 117, 128 *siehe auch* Machtlosigkeit; Opfer, hilfloses

Innerer Schweinehund 25f., 31f., 41, 67, 78, 99, 154

Jammern 10, 22, 32f., 38–42, 81f., 127, 160, 166f., 175f., 182, 188, 193, 197, 199, 203, 206, 210 *siehe auch* Lamentieren; Nörgeln
Jammerrunden/-zirkel 42, 49
Jammertal 39f., 51f., 209
Jammerventil 165, 167

Kernwerte *siehe* Werte
Kindheit, schwierige 35–38 *siehe auch* Rückschau; Vergangenheit
Komfortzone 155, 206

Lamentieren 21, 132, 157, 208 *siehe auch* Jammern; Nörgeln
Lernfelder 65, 137, 140
Loser-/Versagertypen 13, 96, 193
Lösungen (Suche nach) 34, 38, 42, 82, 84, 100
– Teil-/Zwischenlösung 187f.
Lösungsansätze 112
Lösungsmöglichkeiten 100, 104, 115, 209
Lösungsorientiertes Handeln/Denken 101, 105, 128, 156
Lösungsvorschläge 10, 201
Lösungswege 22

- Machtlosigkeit 36, 72, 163, 210
siehe auch Hilflosigkeit
- Mikroperspektive 119, 132–134, 156
- Nörgeln 38–42, 92, 208 *siehe auch*
 Jammern; Lamentieren
- Nörgelthemen 38
- Nörgelvorbilder 40
- Null-Fehler-Toleranz 138
- Opfer (sich fühlen als) 10 f., 17, 19, 22, 25 f., 31 f., 35–38, 43 f., 94, 100, 124, 157, 194 f., 204, 207, 209, 211
- der Umstände 11, 16 f., 25, 49, 55, 70, 140, 192, 204
 - hilfloses 94, 124, 140, 192
 - unschuldige 26, 44
- Opfer-Aussagen 111 f.
- Opfer-Begriffe 156, 159
- Opfer-Beispiel 47
- Opfer-Brille 34
- Opfer-Denkmuster 74
- Opfer-Denkweisen 118
- Opfer-Falle 49
- Opfer-Fesseln 195
- Opfer-Fragen 95, 101, 104, 109 f., 113
- Opfer-Gehirnwäsche 20
- Opfer-Gestalter
- Thematik/-Typologie 11, 99 f., 157
 - Unterschied 32
- Opfer-Googeln 93, 95, 100, 157, 182, 209
- Opfer-Haltung 32, 131
- Opfer-Land 19, 156 f.
- Opfer-Mentalität 48
- Opfer-Rolle 49, 69, 148
- Opfer-Schneckenhaus 117, 152
- Opfer-Storys 20 f., 31 f.
- Opfer-Suchanfragen 97
- Opfer-Training 19, 48, 72
- Opfer-Trainingslager/-Camp 12, 19, 33 f., 47
- Opfer-Welt 52, 55, 61
- Optimist/optimistisch 39, 62, 91, 127, 194, 209
- Pessimist/pessimistisch 39, 71, 100, 127, 209
- Rahmenbedingungen 20 f., 75, 79–81, 94 f., 174 *siehe auch* Umstände
- ungünstige 10, 16–18, 21, 79 f., 152
- Rechtfertigungen 10, 49, 84, 157
- Rückschau 35, 67, 207 *siehe auch* Kindheit, schwierige; Vergangenheit
- Sachzwänge 12, 142, 160–163, 165, 167 f.
- Schuld
- auf andere schieben 18, 45, 69, 97, 140, 207, 209 f.
 - auf Rahmenbedingungen schieben 79 f., 94
 - von sich weisen 11, 16, 42 f., 141
- Schuldbewusstsein 44
- Schuldfrage 21, 94, 101, 109, 118, 209
- Schuldige suchen 26, 34–38, 61, 94, 142, 210

- Schulduweisungen 104, 117, 157, 191, 209f.
- Schwarzmalerei 39f., 92, 183
- Selbstbestimmung 47, 50 *siehe auch*
Handeln, selbstbestimmtes
- Selbstbewusstsein 34, 108, 201
- Selbstbild 106, 163f., 181
- Selbstkritik 19
- Selbstmitleid 125, 148, 161, 174, 203
- Selbstreflexion 38
- Selbstständigkeit 11, 30, 56, 67, 70, 166
- Selbstverantwortung 11, 16f., 27, 32, 47, 101, 154, 176, 191, 207, 210 *siehe auch* Eigenverantwortung
- Selbstwertgefühl 19, 97, 128
- Selbstzweifel 199
- Spielraum 117, 150–154, 157, 160, 193, 208 *siehe auch* Freiraum, persönlicher; Gestaltungsspielraum; Handlungsspielraum
- Stellenanzeige/-beschreibung 11, 37, 90
- Stellenbewerbung/-suche 98, 199, 204
- Stellschrauben 73, 76, 133, 158
- Stimmung 10, 39, 60f., 84, 96, 120, 122–127, 129f., 154, 184
- Stimmungsbarometer 123, 129f.
- Stimmungsmanagement, aktives 119f., 126, 150, 156, 158
- Stimmungspegel 123f.
- Stimmungsskala 123
- Stimmungstief 128, 130f., 158
- Stimmungswert 124
- Synapsen 85, 87–91
- Trampelpfad, mentaler 11, 19, 91, 93, 98, 119, 198 *siehe auch* Denkmuster, alte/eingefahrene
- Tunnelblick 77, 131
- Umsatzziel 14f.
- Umstände 18, 20, 31f., 37f., 50, 80f., 92, 97, 127, 132, 142, 167, 174f., 178, 191f., 201, 203, 207 *siehe auch* Opfer der Umstände; Rahmenbedingungen
- Lebensumstände 51, 81
 - widrige 12, 21, 68, 73
- Ursachen
- für Misserfolg suchen 16, 70–81, 120
 - richtige Ursachen setzen/schaffen 17, 68, 70, 72, 82, 97, 102f. 118, 132, 154, 207
 - Zusammenhang von Ursache und Wirkung 31, 66, 69f., 72, 75
- Ursachenforschung 19, 45, 70, 72f., 75–77, 81f., 116, 120
- Verantwortung 24, 34, 44f., 47, 69, 160, 168, 172f.
- für eigenes Leben 29, 144, 174, 188
 - politische 19, 43
- Verdrängungsmechanismus 176
- Vergangenheit 9, 35–38, 98 *siehe auch* Rückschau; Kindheit, schwierige
- Versorgungs-Anspruchshaltung (»Vollkasko-Mentalität«) 46–49
- Vogel-Strauß-Politik 45, 188
- Wahrnehmung 54, 57–61, 64, 85, 115, 127, 133, 148, 151, 163

- Wahrnehmungsgewohnheiten 68
- Wahrnehmungsprozess, selektiver 209
- Weltbilder 41, 53, 55, 60 f., 209
- Wertbegriffe 171
- Werte 10, 54, 60 f., 123 f., 168–175, 181, 183, 185, 203, 212
 - Kernwerte 173, 185, 190, 102
- Wertecheck 60, 171, 173
- Wertehierarchie 173
- Wertekatalog 171
- Werteliste 171
- Werteskala 60, 169, 185
- Wertesystem 169 f., 173 f.
- Wertetyrannei 170
- Werteverständnis 171
- Wertkonflikt 187
- Wertschätzung 113
- Wertvorstellungen 53, 60 f., 128, 169, 174, 203, 210
- Wirklichkeit 50, 52, 54, 60 f., 199
 - Labor-Wirklichkeit 54
 - Welt-Wirklichkeit 54
- Wunschzustand 144
- Zielbilder 147
- Zielcollage 147 f., 159
- Zieldatum 189
- Ziele 27, 82, 92, 103, 142, 144–148, 187, 206
 - gehirnkonforme 145 f.
 - Teilziel 187 f.
- Ziele-Heft 147
- Zielfixierung 147
- Zielformulierung 145 f.
- Zielmarke 15
- Zielsituation 147
- Zielvorgaben 9
- Zukunft 9, 41, 72, 82, 116, 140, 142, 152, 189, 207 *siehe auch* Blick nach vorn