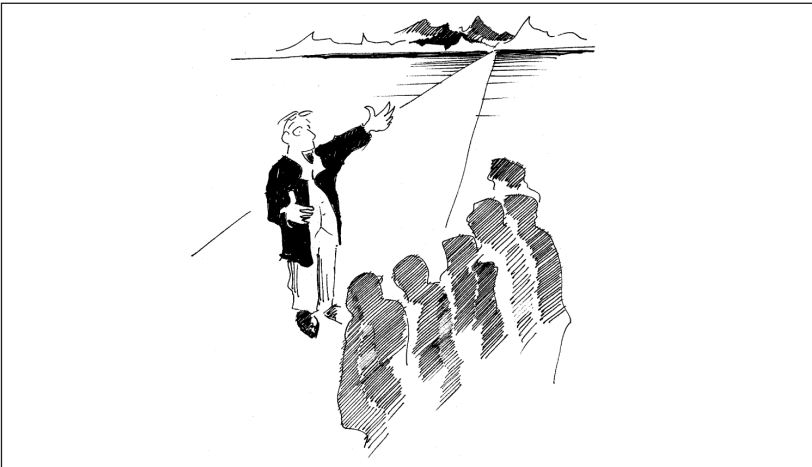


*»Wir sind, was wir denken.
Alles, was wir sind, entsteht mit unseren Gedanken.
Mit unseren Gedanken gestalten wir die Welt.« –
»Neue Gedanken sind neues Leben«
Buddhistische Weisheiten*

Vorwort und Einführung



Aufbruch zu neuen Ufern. »Seid wachsam auf der Suche nach euren Chancen!«

Wer dieses Arbeitsheft lesen sollte

Die nachfolgenden Gedanken sind für Leser geschrieben, die bereit sind, über ihr Denken und Handeln nachzudenken. Mancher wird vielleicht auch erst nachdenklich werden, während er sich mit dieser Schrift befasst.

Warum Sie sich mit diesem Arbeitsheft befassen sollten

Die Welt bietet uns für unser Leben viele Chancen – zwar dem einen mehr, dem anderen weniger, allerdings den meisten weitaus mehr, als ihnen bewusst ist. Natürlich auch Risiken. Viele von uns – vielleicht gehören wir selbst dazu – laufen mit mehr oder weniger geschlossenen Augen und Ohren durch die Welt – oder mit »Scheuklappen« und sehen die Vielfalt ihrer Lebenschancen nicht.

- Wir nehmen zu wenig wahr, was um uns herum geschieht und was sich in der Welt ereignet.
- Wir machen uns oft zu wenig bewusst, was wir wahrnehmen. Viele erkennen deshalb ihre Lebenschancen nicht, manche rennen sogar offenen Auges in ihr Unglück. Sie wollen einfach nicht wahrhaben, was sie wahrnehmen.
- Wir denken zu wenig über das kritisch nach, was wir wahrnehmen, daraus machen wollen oder gemacht haben – auch über unsere eigenen Fähigkeiten und Befindlichkeiten.
- Unser Denken wird zu sehr von unseren Vorurteilen und kollektiven Meinungen beherrscht. Wir bewerten überhaupt zu häufig und zu schnell.
- Wir leben zu sehr in unseren Gewohnheiten. Wir entwickeln unser Leben zu wenig kreativ weiter.

Es mangelt uns am offenen, kritischen und erst recht am kreativen Geist. Dadurch machen wir zu wenig aus unserem Leben, geraten in eine Sackgasse oder gehen sogar am Leben vorbei – sei es im beruflich-geschäftlichen oder privaten Bereich.

Unser Lebensziel: Mehr Erfolg im Beruf – mehr Freude am Leben.

Zwischen Erfolg im Leben und Freude am Leben besteht eine wirkungsvolle Wechselbeziehung, die man besonders für seine berufliche Tätigkeit nicht ernst genug nehmen kann. Erfolgreiches Arbeiten im Beruf trägt zur Freude am Leben bei und Freude am Leben lässt vieles im Beruf besser gelingen. Wir müssen Freude haben an dem, was wir tun – auch bei der Arbeit.

»Mein Geist ist offen, kritisch und kreativ.« Wer nimmt das nicht für sich in Anspruch? Sieht man sich im täglichen Leben um, wird man schnell eines Besseren belehrt.

Bewusste Lebensgestaltung ist Chancen-Management. Wer mehr aus seinem Leben machen will, ist auf der ständigen Suche nach lohnenden Chancen, um diese bestmöglich zu nutzen – zunächst für sich, dann jedoch auch für die Gesellschaft, für die er sich verantwortlich fühlen sollte. In diesem Sinne ist Lebensführung mit Unternehmensführung vergleichbar. Im persönlichen Bereich suchen Menschen für sich loh-

nende Lebenschancen, wenn sie in der Unternehmensführung sind, geht es um profitable Marktchancen für das Unternehmen.

☛ **Merke:**

- Das Leben ist nicht auf der Grundlage vorgegebener oder gewohnter Verhaltensmuster zu verwalten, sondern unternehmerisch zu gestalten.
- Unser Geist muss offen, kritisch und kreativ sein, wenn wir unsere Chancen nutzen wollen.

Dazu müssen wir Chancen-Management betreiben, das eine produktive Geisteshaltung voraussetzt, mit der offen wahrgenommen, kritisch geprüft und kreativ gedacht wird. Nur so kann nachhaltig erfolgreiches Handeln entstehen und können möglicherweise sogar große Leistungen erbracht werden.

Produktives Denken im Unternehmen

Eine produktive Geisteshaltung, ausgerichtet auf systematisches Chancen-Management, ist vor allem in Unternehmen unerlässlich, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Hier sind es zunächst die Führungskräfte, die offen, kritisch und kreativ denken müssen. In zunehmendem Maße wird diese Denkweise heute jedoch auch von den Mitarbeitern auf der Ausführungsebene gefordert. Der Vollzug nach Anweisung ist durch reflexives und kreatives Mitarbeiten zu ersetzen. Diese Erkenntnis gewinnt in der Praxis immer mehr Beachtung. Die Führungskräfte sind aufgerufen, ihre Mitarbeiter auf diesen Weg zu bringen. Ein inzwischen bewährtes Führungsinstrument, das in der Wirtschaft und in der Verwaltung zunehmend Beachtung findet, ist der »Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)«.

Was Sie von diesem Arbeitsheft erwarten können

Diese Schrift ist keine wissenschaftstheoretische Abhandlung, angereichert durch komplexe mathematische Modelle, mit der neue Weisheiten oder Heilslehren verkündet werden sollen. Vielmehr ist ihre Absicht, konkrete Verhaltensempfehlungen für erfolgreiches Denken und Handeln im praktischen Leben zu geben, deren sich viele nicht bewusst sind und die im Alltag immer wieder missachtet werden.

Grundlage dieser Empfehlungen sind die Erfahrungen und Erkenntnisse des Verfassers aus vieljähriger Berufserfahrung in Beratung, Forschung und Lehre. Die wichtigste Informationsquelle war die Beobachtung von Führungskräften und deren Mitarbeitern bei ihrer Arbeit und das Gespräch mit ihnen über produktives Arbeitsverhalten.

Um die persönlichen Erfahrungen des Verfassers zu bestätigen und ihnen noch mehr Nachdruck zu verleihen, sind zahlreiche »Lebensweisheiten« – klassische Zitate, Sprichwörter und Volksweisheiten – aufgenommen worden. Diese geben altbewährte, zeitlose Lebenserfahrungen über sinnvolles Denken und Handeln wieder, die oftmals als »Selbstverständlichkeiten« abgetan und dann doch nicht beachtet werden, wenn es darauf ankommt. Oder sie geraten allzu schnell in Vergessenheit. Es ist erstaunlich, welche Einsichten über das Leben bereits in der Antike – vor mehr als 2000 Jahren – vorhanden waren, auch als Alltagswissen. Gelungene Aphorismen fassen das Wesentliche einer Aussage gedrängt zusammen – sie geben oft in einem Satz den Inhalt eines ganzen Buches wieder. Sie dürfen allerdings nicht als allgemeingültige Dogmen angesehen werden. Sie sind Denkanstöße, die zum Nachdenken anregen.

*»Ein Sprichwort ist ein kurzer Satz,
der sich auf lange Erfahrung gründet.«
Miguel de Cervantes*

Wie Sie sich mit diesem Arbeitsheft befassen sollten

Dieses Arbeitsheft soll Sie zu neuen Einsichten und – daraus folgend – zu einem geänderten Verhalten führen. Dies wird nur gelingen, wenn Sie dieses Buch Schritt für Schritt durcharbeiten. Sie brauchen beim Lesen Gedankenpausen – vor allem um das, was Ihnen der Autor vermitteln möchte, mit Ihren Lebenserfahrungen zu vergleichen.

Um zu einer offenen, kritischen und kreativen Geisteshaltung zu kommen, muss man sich Zeit nehmen. Dies gilt auch für das Lesen dieses Buches. Der schnelle Leser wird auf der Oberfläche der Gedanken bleiben und möglicherweise verkennen, worauf es wirklich ankommt.

Wenn Sie sich mit diesem Text eingehend und offen befasst haben, sollten Sie in der Lage sein,

- Ihre Umwelt und sich selbst mit größerer Offenheit zu beobachten und entsprechend mit ihr umzugehen
- Ihre Urteile und Entscheidungen mit stärkerer Klarheit und größerem Realitätsbezug zu treffen
- neue Ideen mit mehr Aufgeschlossenheit selbst zu entwickeln oder zumindest zu fördern.

Dazu wünscht Ihnen der Autor gutes Gelingen.

Bad Neuenahr, im Januar 2015

Jürgen Witt

☛ **Beachte:** Der Blog unter www.gruene-reihe.de bietet ergänzende Ausführungen zu diesem Arbeitsheft!

*Mit unseren Gedanken gestalten wir unsere Welt.
Denken beginnt damit, Fragen zu stellen –
an sich selbst und an andere.
Wage mehr zu denken und zu fragen.*

1 Produktive Geisteshaltung – unternehmerische Lebensgestaltung

Das Wichtigste in Kürze

- ▷ Bewusste Lebensgestaltung ist Chancen-Management.
- ▷ Erfolgreiches Chancen-Management erfordert »verstehendes« Wissen.
- ▷ Wissen erfordert Denken – und umgekehrt.
- ▷ Eine produktive Geisteshaltung besteht aus offenem, kritischem und kreativem Denken.
- ▷ Auf das Denken muss das Handeln folgen.
- ▷ Denken und Handeln müssen in ein ausgewogenes zeitliches Verhältnis gebracht werden.

1.1 Bewusstes Leben ist Chancen-Management

Wer mehr aus seinem Leben machen will, für den ist das Leben ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

- Ist das eigentlich sinnvoll, was ich da mache?
- Was kann oder muss ich besser machen?
- Wie kann ich besser werden?
- Was ist zu tun, um erfolgreich zu sein?
- Was will ich überhaupt erreichen?
- Habe ich Freude am Leben?

Das sind die Fragen, die zu klären sind. Wer beschäftigt sich schon kontinuierlich mit diesen Fragen, obgleich es so fruchtbar wäre? Aus eigenem Antrieb und ohne besonderen Anlass!

»Die meisten Menschen sind ratlos über die Rolle, die sie in der Welt spielen wollen, und überlassen sich der Macht der Umstände, indem sie von Tag zu Tag den Alltag meistern, so gut es eben geht.«

Quelle: Capus, Alex: a. a. O., S. 228 (leicht geändert)

Wer einen Schritt weiter geht, fragt sich zusätzlich, »Was kann ich tun, damit auch andere besser, erfolgreicher, werden?«, besonders jene, mit denen wir zusammen unser Leben gestalten. Und dies ist eine Frage, die wir nicht nur zum Nutzen anderer, sondern auch im eigenen Interesse verfolgen sollten. Wir verbessern unsere Erfolgchancen umso mehr, je höher die Qualifikation jener ist, mit denen wir zusammenarbeiten.

Ausgangspunkt für ein bewusstes Leben sind die Chancen, die uns das Leben bietet.

**Chancen sind die Möglichkeiten oder auch Gelegenheiten,
für sich oder andere etwas zu gewinnen.**

Etwas zu gewinnen, heißt, mehr zu erreichen, mehr Erfolg im Leben zu haben, sei es in der Form von

- Geld und Besitz,
- Status und Ansehen,
- Einfluss und Macht über andere,
- Anteilnahme und Zuneigung von anderen,
- Sicherheit und Geborgenheit,
- Kompetenz,

aber auch mehr Freude am Leben zu haben, worauf es letztlich ankommt.

Wer mehr aus seinem Leben machen will, ist deshalb auf der ständigen Suche nach lohnenden Chancen, um diese bestmöglich zu nutzen. Bei dieser Einstellung gibt man sich nicht mit dem Vorhandenen oder Erreichten zufrieden, wenn es noch etwas Besseres gibt – und wo gibt es das nicht?

- »Wo gibt es Chancen, die sich lohnen oder sogar noch mehr lohnen?«
- »Welche Wege sind zu beschreiten, um lohnende Chancen bestmöglich zu nutzen?«
- »Was kann ich noch besser machen, wie kann ich mich selbst verbessern?«

Das sind die drei grundlegenden Fragestellungen im Chancen-Management. Am Anfang steht die Aufgabe, Chancen richtig einzuschätzen, was besonders schwierig ist.

Chancen müssen rechtzeitig erkannt und entschlossen ergriffen werden. Oft werden sie verpasst oder es wird nur halbherzig gehandelt. Auch muss der richtige Zeitpunkt zum Handeln (Timing) gefunden werden. Die Gelegenheit muss günstig sein und man darf sie nicht ungegenutzt verstreichen lassen.

*»Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.«
Michail Gorbatschow*

Viele Chancen ergeben sich unmittelbar aus der jeweiligen Situation. Es gibt sie oder auch nicht. Die Aufgabe des Chancen-Managements besteht zunächst darin, diese offenkundigen Chancen zu ermitteln und gegebenenfalls zu nutzen. Die hohe Kunst des Chancen-Managements liegt darüber hinaus darin, Situationen so zu beeinflussen, dass zusätzlich Chancen geschaffen werden. Dazu sind verdeckte Chancen aufzuspüren. In diesem Sinne können auch günstige Gelegenheiten, die Chancen eröffnen, herbeigeführt werden.

Chancen schaffen durch aktives Chancen-Management

Im Marketing spricht man davon, dass »Bedürfnisse geweckt«, »Nachfrage produziert« oder »Märkte gemacht« werden. Dies geschieht insbesondere durch Produktinnovationen, Promotionsmaßnahmen und Preisnachlässe. Oft wird den Kunden gar nicht bewusst, dass sie zu Kaufhandlungen bewegt worden sind, auf die sie gut und gern hätten auch verzichten können (»Die geheimen Verführer«).

Im Verkauf werden Kunden durch eine attraktive Warenpräsentation zu spontanen Käufen verführt, die von ihnen ursprünglich gar nicht geplant waren (Impulskäufe). Zuverlässigkeit und Kulanz sind wichtige Bausteine für langfristige Kundenbeziehungen, die zusätzliche Umsätze generieren.

*Für den kreativen Geist ist die Freude
am Neuen die treibende Kraft,
der graue Alltag der Tod
und das offene Denken die Voraussetzung.*

6 Der kreative Geist

Das Wichtigste in Kürze

- ▷ Kreatives Denken ist ein Grundprinzip erfolgreichen Handelns.
- ▷ Kreatives Denken will durch neue Ideen verändern.
- ▷ Wer mehr erreichen will, darf anderen nicht hinterherlaufen.
- ▷ Viele Blockaden hemmen unsere Kreativität.
- ▷ Kreatives Denken lässt sich durch bestimmte Verhaltensregeln verbessern.
- ▷ Neue Ideen kommen durch das »Kreativgespräch«: Fremde Gedanken + eigene Gedanken = neue Gedanken.

6.1 Kreativität als Grundprinzip des produktiven Geistes

Unser tägliches Leben besteht weitgehend aus Gewohnheitshandlungen, die früher oder später zu einer Erstarrung führen. Es wird nicht mehr überlegt, ob durch geändertes Handeln eine Verbesserung erreicht werden könnte. Oder noch gravierender: Es wird nicht mehr überlegt, ob das gewohnte Handeln überhaupt noch zeitgemäß ist.

Wir leben in einer dynamischen Zeit, die durch zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet ist. In dieser Situation werden kreatives Den-



Mein Geist ist kreativ!

ken und innovatives Handeln immer wichtiger. Es genügt heute nicht mehr, nur dem Tagesgeschäft mit fachlicher Kompetenz, Sorgfalt und Fleiß in der gewohnten Weise nachzugehen. Wer sich mit dem Vorhandenen zufrieden gibt, fällt heute schnell zurück. Wann dies geschieht, ist nur eine Frage der Zeit. Die Fähigkeit, neue zukunftsorientierte Ideen zu entwickeln und zu verwirklichen, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Nur so ist die eigene Zukunft zu sichern.

Kreatives Denken findet sich mit dem Vorhandenen und dem Gewohnten nicht ab. Stets ist es darauf ausgerichtet, »Verbesserungen durch Veränderung« aufzuspüren. Dabei geht es nicht darum, nachzuahmen, was andere bereits machen.

Wer mehr erreichen will, darf anderen nicht hinterherlaufen.

Kreatives Denken will neue Ideen erarbeiten und verwirklichen, mit denen das Vorhandene verbessert werden kann.

Dabei geht es nicht nur um geniale Innovationen, mit denen die Welt revolutioniert wird. Meist sind es nur Kleinigkeiten, die neu gestaltet werden. Die Bedeutung dieser kleinen Neuerungen darf nicht unterschätzt werden. Insgesamt bewirken sie sehr viel. Kreatives Denken darf sich deshalb nicht allein mit dem großen Wurf befassen. Gerade der Alltag braucht viele neue Ideen, um kleinere Verbesserungen zu erreichen.

»Kreativität und Innovation« ist kein unbekanntes Thema. Auch ist die Wichtigkeit dieses Themas unbestritten. Allerdings wird in der betrieblichen Praxis über das Thema mehr gesprochen, als dass es entschlossen praktiziert wird. Die wesentlichen Gründe für dieses Versäumnis sind

- falsche Einstellung zur Notwendigkeit von Veränderungen, insbesondere auch von grundlegenden Innovationen, und – als Voraussetzung – vom Aufbau von Kreativitätspotenzialen;
- Unwissenheit über die Vorgehensweise, neue Ideen aktiv zu finden und planvoll zu verwirklichen;
- mangelnder Mut, Neuerungen mit den damit verbundenen Risiken anzupacken;
- Anhänglichkeit am Alten, das durch das Neue zerstört wird;

- Angst vor Konflikten mit jenen, die am Alten hängen und es bewahren wollen;
- Bequemlichkeit, die vermeiden will, sich über das notwendige Tagesgeschäft hinaus noch zusätzliche Arbeit aufzuladen.

Was ist zu tun?

**Kreatives Denken muss zum Grundprinzip
unseres Verhaltens werden.**

Das bedeutet, dass kreatives Denken und innovatives Handeln unsere berufliche Arbeit, ja sogar unser gesamtes Leben ständig begleiten müssen.

Vielfach wird die Meinung vertreten, die Entwicklung neuer Ideen ließe sich am besten durch den Einsatz von Kreativitätstechniken fördern. Das ist ein großer Irrtum! Hier wird der zweite Schritt vor dem ersten getan. Kreativität ist – abgesehen von der persönlichen Eignung – in erster Linie eine Frage der richtigen persönlichen Denk- und Handlungsweise. Mit dieser werden die Grundlagen für schöpferisches Denken gelegt.

*»Alle Menschen haben die Anlage,
schöpferisch tätig zu sein.
Nur merken es die meisten nie.«
Truman Capote*

Wie ist hierbei vorzugehen?

- Zunächst müssen wir uns von den üblichen externen und internen Denkblockaden befreien.
- Danach sollten wir uns die Grundregeln des kreativen Denkens einprägen, um diese zur Richtschnur für unser Verhalten zu machen.
- Auf der Grundlage dieser Verhaltensregeln sind dann von Fall zu Fall, – also immer dann, wenn es darum geht, aktuelle Probleme innovativ zu lösen, – zusätzlich die geeigneten Kreativitätstechniken einzusetzen.