

**DALE CARNEGIE**  
JOE HART & MICHAEL CROM

# Take Command

Übernehmen Sie  
die Verantwortung

Wie Sie Ihre innere Stärke finden,  
dauerhafte Beziehungen aufbauen  
und endlich das Leben leben,  
das Sie schon immer wollten

FBV





**DALE CARNEGIE**

JOE HART & MICHAEL CROM

# Take Command

**Übernehmen Sie  
die Verantwortung**

Wie Sie Ihre innere Stärke finden,  
dauerhafte Beziehungen aufbauen  
und endlich das Leben leben,  
das Sie schon immer wollten

**FBV**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

### **Für Fragen und Anregungen**

info@finanzbuchverlag.de

### **Wichtiger Hinweis**

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2023

© 2023 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchener Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Die englische Ausgabe erschien 2023 bei Simon & Schuster, Inc. unter dem Titel *Take Command*.

Copyright © 2023 by Dale Carnegie & Associates, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Kerstin Brömer

Redaktion: Christine Rechberger

Korrektorat: Anke Schenker

Umschlaggestaltung: Karina Braun, München

Umschlagabbildung: Pictorial Press Ltd/Alamy Stock Photo

Satz: Carsten Klein, Torgau

Druck: CPI

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-95972-584-2

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-103-3

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-104-0



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**www.finanzbuchverlag.de**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
Wer war Dale Carnegie? .....	9
Warum wir <i>Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung</i> geschrieben haben. ....	11
<b>Teil 1:</b>	
<b>Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle</b> .....	15
1.	
<b>Wählen Sie Ihre Gedanken weise</b> .....	17
Achten Sie auf Ihre Gedanken. ....	21
Warum wir negativen Gedanken nachhängen .....	26
Nutzen Sie negative Gedanken als Frühwarnsystem .....	30
Wechseln Sie die Perspektive .....	32
Praktizieren Sie Affirmationen. ....	35
2.	
<b>Konditionieren Sie Ihr Denken auf Erfolg</b> .....	40
Verwenden Sie Routinen, um Ihren Geist auf Erfolg zu konditionieren .....	42
Das Leben ohne Routinen .....	43
Etablieren Sie eine Routine. ....	45
Eignen Sie sich eine wachstumsorientierte Denkweise an ...	48
Legen Sie sich eine Routine zu, die zu einer wachstumsorientierten Denkweise führt .....	49
Ein Hinweis zu Routinen: Seien Sie realistisch. ....	54
3.	
<b>Nutzen Sie Ihre Gefühle zu Ihrem Vorteil</b> .....	58
Warum haben wir Gefühle? .....	61

<b>4.</b>	
<b>Stärken Sie Ihr Selbstvertrauen</b>	72
Risiken eingehen	75
Kleine Siege erzielen und feiern	78
Nehmen Sie sich Vorbilder	79
<b>5.</b>	
<b>Heißen Sie Veränderungen willkommen</b>	90
Gestehen Sie sich Ihre Abwehrhaltung ein	94
Arrangieren Sie sich mit dem Unvermeidlichen	96
Tun Sie, was Sie können	98
<b>6.</b>	
<b>Lassen Sie die Vergangenheit ruhen</b>	105
<b>7.</b>	
<b>Wie Sie mit Stress richtig umgehen</b>	120
Stress versus innere Unruhe	123
Wie sich Stress bemerkbar macht	124
Gewöhnlicher Stress	125
Chronischer Stress	125
Wie man Stress umdeutet	126
<b>8.</b>	
<b>Stärken Sie Ihre Resilienz und Ihren Mut</b>	138
<b>Teil 2:</b>	
<b>Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Beziehungen</b>	155
<b>9.</b>	
<b>Bauen Sie zwischenmenschliche Beziehungen auf</b>	157
Fünf Methoden, eine aufrichtige Beziehung aufzubauen	165
Beziehungen im digitalen Zeitalter	170

<b>10.</b>	
<b>Schaffen Sie Vertrauen . . . . .</b>	174
Es ist wichtig, sich verletzlich zu zeigen . . . . .	179
Wodurch Vertrauen untergraben wird . . . . .	183
Psychologische Sicherheit . . . . .	190
<b>11.</b>	
<b>Kritisieren Sie nicht . . . . .</b>	194
Kritik versus Feedback . . . . .	196
Wie man mit Kritik richtig umgeht . . . . .	197
Wie man richtig Feedback gibt . . . . .	204
<b>12.</b>	
<b>Wie Sie mit schwierigen Menschen zuretkommen . . . . .</b>	209
Setzen Sie klare Grenzen . . . . .	210
Kommunizieren Sie Ihre Grenzen . . . . .	213
Lernen Sie zuzuhören . . . . .	215
Holen Sie eine dritte Meinung ein . . . . .	218
Wann eine Beziehung beendet werden sollte . . . . .	220
<b>13.</b>	
<b>Nehmen Sie den Standpunkt des anderen ein . . . . .</b>	226
<b>Teil 3:</b>	
<b>Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Zukunft . . .</b>	237
<b>14.</b>	
<b>Führen Sie ein zielgerichtetes Leben . . . . .</b>	239
Definieren Sie Ihre Werte . . . . .	244
Definieren Sie Ihre Bestimmung . . . . .	247
<b>15.</b>	
<b>Entwickeln Sie eine Vision fürs Leben . . . . .</b>	256
Entwickeln Sie Ihre Vision . . . . .	258
Erzählen Sie anderen von Ihrer Vision . . . . .	266

Erzählen Sie voller Enthusiasmus von Ihrer Vision . . . . .	270
Arbeiten Sie gemeinsam mit anderen an der Verwirklichung der Vision. . . . .	271
<b>16.</b>	
<b>Bilden Sie eine Gemeinschaft</b> . . . . .	277
Seien Sie großzügig . . . . .	279
Finden Sie eine gemeinsame Bestimmung . . . . .	284
Schaffen Sie Möglichkeiten für andere . . . . .	286
Dienende Führung . . . . .	288
<b>17.</b>	
<b>Verändern Sie die Welt zum Besseren</b> . . . . .	293
<b>Fazit</b> . . . . .	306
<b>Danksagungen</b> . . . . .	309
Von Joe Hart . . . . .	312
Von Michael Crom . . . . .	313
<b>Über die Autoren</b> . . . . .	314
<b>Anmerkungen</b> . . . . .	316

# Vorwort

Wer hatte großen Einfluss auf Ihre persönliche Entwicklung? Wer hat Sie dazu animiert, das Beste aus sich herauszuholen? Vielleicht war es ein Elternteil, ein Freund oder ein Arbeitskollege. Vielleicht hat auch eine berühmte Persönlichkeit, ein Sportidol oder eine Führungsfigur Sie dazu inspiriert, größere Taten zu vollbringen. Für meinen Co-Autor Michael Crom und mich war einer der einflussreichsten Menschen in unserem Leben jemand, den wir nie persönlich kennengelernt haben: Dale Carnegie, der Autor von *Sorge dich nicht – lebe!* und *Wie man Freunde gewinnt*.

Ich erinnere mich, dass mein Vater einmal über Dale Carnegie sprach, als ich ein Teenager war. Mein Vater hatte ein kleines Arbeitszimmer, das an unsere Küche angrenzte, und eines Tages setzte er sich dort mit mir zu einem Gespräch zusammen, das ihm offensichtlich sehr wichtig war. »Joey«, sagte er. »Im Leben geht es um persönliche Weiterentwicklung und den Aufbau starker Beziehungen. Dieses Buch kann dir dabei helfen, so wie es auch mir geholfen hat.« Er reichte mir ein ziemlich abgenutztes Taschenbuch mit dem Titel *Wie man Freunde gewinnt*. Als ich durch die zerfledderten Seiten blätterte, wurde mir klar, dass mein Vater ein lebendes Beispiel für die Prinzipien dieses Buches war. Überall, wo wir hinkamen, begrüßte mein Vater die Menschen mit einem breiten Lächeln und ihrem Namen. Er zeigte aufrichtiges Interesse für die Leute, mit denen er zusammentraf.

Viele Jahre später, als junger Anwalt, beschloss ich, einen Dale-Carnegie-Kurs zu besuchen. Ich ahnte nicht, wie sehr dieses Programm mein Leben verändern würde. Inspiriert von dem, was ich gelernt hatte, und erfüllt von neuem Selbstvertrauen und einer neuen Vision, verließ ich den Anwaltsberuf, machte mich selbst-

ständig und gründete ein E-Learning-Unternehmen. Dale Carnegie Training wurde mein erster Kunde. Mein Unternehmen und ich verbrachten Jahre damit, Online-Programme zu entwickeln, mit denen sich das, was die Teilnehmer und Absolventen im Präsenzkurs gelernt hatten, vertiefen ließ. Beim Aufbau und Verkauf meines ersten Unternehmens, bei der Bewältigung gewaltiger Herausforderungen und bei der Gründung eines zweiten Unternehmens waren Dales Impulse für mich von unschätzbarem Wert. Seine Prinzipien haben mir geholfen, ein aufmerksamer, fürsorglicher und hilfsbereiter Vater, Ehemann, Freund und Vorgesetzter zu sein. Ich schreibe einen großen Teil dessen, was ich erreicht habe, Dale und seiner Weisheit zu. Nun habe ich das Privileg und die Ehre, Präsident und CEO von Dales Unternehmen Dale Carnegie Training zu sein – ein Unternehmen mit 200 Niederlassungen in 86 Ländern, das Menschen dabei hilft, ihr persönliches und berufliches Potenzial zu entfalten und Höchstleistungen zu vollbringen.

Bei Michael ist es ein bisschen anders, denn er ist Dales Enkel. Er wuchs in einer Familie auf, die Dales Prinzipien nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in den innerfamiliären Beziehungen anwandte, und erlebte eine glückliche Kindheit. Michaels Vater, Ollie, trat als junger Mann in Dales Unternehmen ein. Er arbeitete zunächst als Trainer und wurde schließlich der CEO des Unternehmens.

»Ich bewunderte meinen Vater und wollte immer in seine Fußstapfen treten, aber ich war früher furchtbar introvertiert. Ich war schüchtern, in mich gekehrt und fühlte mich inmitten anderer Menschen unwohl. Als Teenager hätte ich mir niemals vorstellen können, einmal Trainer oder Führungsfigur zu werden wie mein Vater. Doch dann belegte ich mit 15 Jahren den Dale-Carnegie-Kurs und das änderte alles. Plötzlich standen mir neue Instrumente zur Verfügung, die mir halfen, mutig und selbstbewusst zu sein. Es war, als würde ich einen neuen Lebensabschnitt beginnen.« Michael trat ein Jahr nach seinem College-Abschluss in das Unternehmen Dale Carnegie Training ein. Er arbeitete als Versandmitarbeiter, Software-

entwickler, Schulungsdesigner und schließlich in Vertriebs- und Managementpositionen in den USA. »Ich liebte es, Kunden dabei zu helfen, Fähigkeiten und Methoden zu entwickeln, die ihr Leben zum Besseren veränderten, so wie die Programme mein Leben verändert hatten.« Michael wurde schließlich Executive Vice President und Chief Learning Officer bei Dale Carnegie Training. Heute engagiert er sich in seiner Kirche und in seiner Gemeinde und ist Mitglied in mehreren Vorstandsgremien, darunter in dem von Dale Carnegie Training. Er sieht seine wichtigste Rolle in der des Vaters und Ehemanns, findet jedoch auch großen Sinn und Erfüllung darin, anderen zu helfen, ihr Potenzial zu verwirklichen.

## **Wer war Dale Carnegie?**

Dale Carnegie wurde auf einer Farm im US-Bundesstaat Missouri geboren. Seine Eltern hatten Mühe, die Familie über Wasser zu halten. Jahr für Jahr wurden sie vom Pech verfolgt – Überschwemmungen, die die Ernte vernichteten; Krankheiten, die den Viehbestand dezimierten; und horrende Schulden, die sie letztlich dazu zwangen, die Farm zu verkaufen. Trotz dieser Herausforderungen war es eine liebevolle Familie, deren Mitglieder einander eng verbunden waren. Die Eltern waren bestrebt, Dale und seinem Bruder Clifton ein einfacheres Leben zu ermöglichen, und zogen um, damit die Jungen eine nahe dem neuen Zuhause gelegene pädagogische Hochschule besuchen konnten. Dort nahm Dale an Debattiergruppen und Ähnlichem teil und entdeckte so seine Leidenschaft für das Reden in der Öffentlichkeit. Durch harte Arbeit machte Dale sich einen Namen. Nach dem College beschloss er, sich im Verkauf zu versuchen, zunächst erfolglos mit dem Angebot von Fernkursen. Dann wechselte er in den Verkauf von Fleischprodukten und brachte es darin zum erfolgreichsten Verkäufer des Landes. Anstatt ins Management zu wechseln, zog er nach New York City, um dort seinen Traum zu verwirklichen und Schauspieler zu werden. Damit hatte er aber keinen

Erfolg. Also probierte er verschiedene Berufe aus, bis er schließlich seine wahre Bestimmung fand – das Unterrichten.

Durch die Arbeit mit seinen Schülern erkannte Dale, wie sehr uns unsere Ängste, Zweifel und Sorgen einschränken können. Er sah im Reden in der Öffentlichkeit einen Schlüssel zur Entfaltung des eigenen Potenzials. Im Jahr 1912 schuf er den Dale-Carnegie-Kurs, ursprünglich um denjenigen zu helfen, die Angst davor hatten, vor Publikum zu sprechen. Bald wurde ihm klar, dass das Reden in der Öffentlichkeit Menschen auch dabei helfen kann, ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten zu entwickeln, die wiederum ein entscheidender Faktor für ihren Erfolg waren.

Dale schrieb *How to Win Friends and Influence People* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Wie man Freunde gewinnt*), nachdem ihn einer seiner Kursteilnehmer, eine Führungskraft des Verlags Simon & Schuster, dazu überredet hatte. Das Buch wurde zu Dales großer Überraschung und Freude fast sofort ein internationaler Bestseller. Tatsächlich war es mit geschätzten 60 Millionen verkauften Exemplaren eines der meistverkauften Sachbücher des 20. Jahrhunderts. Später schrieb er einen weiteren Bestseller, *How to Stop Worrying and Start Living* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Sorge dich nicht – lebe!*). Der Erfolg dieser Bücher und seiner Programme ermöglichte es Dale, sein Unternehmen Dale Carnegie Training zu einem Global Player auszubauen.

Dales Lehren wurden unglaublich populär. Heute, über 110 Jahre später, haben Millionen Menschen auf der ganzen Welt an einem von Dales Kursen teilgenommen und führen nun ein wohlhabenderes, erfüllteres Leben.

## **Warum wir *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung* geschrieben haben**

Michael und ich sind Dale Carnegie für alles, was wir von ihm gelernt haben, zu großem Dank verpflichtet. Wir glauben, dass diejenigen, die seine Lehren umsetzen, sich weiterentwickeln, dass sie ihre Beziehungen stärken und sich ihr Leben nach ihren eigenen Wünschen gestalten können. Uns beiden liegt viel daran, anderen den Zugang zu dieser Weisheit zu ermöglichen. Wir wissen, dass wir unser Leben, unsere Familien, unsere Arbeit und unsere Gemeinschaften verbessern, wenn wir diese Prinzipien anwenden.

Wenn Sie noch nie zuvor mit Dale Carnegie in Berührung gekommen sind, mag bei Ihnen der Eindruck entstehen, dass sich seine Philosophien und alles, wofür er stand, nur auf die Wirtschaft beziehen. Doch obwohl viele Menschen zu uns kommen, weil ihre Unternehmen ihnen die Kursteilnahme bezahlen, erkennen sie bald, dass es nicht nur um die Arbeit geht – dass jedes Prinzip auch für alle anderen Bereiche unseres Lebens gilt.

Wir wissen außerdem, dass viele jüngere Menschen nicht mit Dale Carnegie vertraut sind. Auch wenn Dales Weisheiten zeitlos sind, kann es vorkommen, dass die jüngere Generation seine Geschichten aus den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts nicht so gut nachvollziehen kann. Zwar gelten Dales Grundsätze heute noch genauso wie vor hundert Jahren, doch die Welt, in der wir heute leben, ist eine ganz andere. Die Generationen der heutigen Zeit haben mit besonderen Problemen zu kämpfen. Es ist nicht einfach, in einer Welt zu leben, die immer stärker technologisch vernetzt und gleichzeitig von einer sozialen Entkopplung geprägt ist, und einige der scheinbar grundlegenden Konzepte, wie man ein gutes Leben führt, sind verloren gegangen. Wir glauben, dass gerade heute diese Lebensphilosophien mehr denn je gebraucht werden.

Mit diesen Gedanken im Hinterkopf haben Michael und ich uns darangemacht, *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung*

zu schreiben, um einer jüngeren Generation einen noch besseren Zugang zu dieser Weisheit zu eröffnen. Ein prinzipiengeleitetes, von bewussten Entscheidungen geprägtes Leben zu führen hat uns stark beeinflusst, und zwar positiv, und wir hoffen, dass es Ihnen ebenso ergehen wird. Wir haben Hunderte von inspirierenden Menschen aus der ganzen Welt interviewt und freuen uns darauf, Ihnen deren Geschichten nahezubringen. Michael hat persönlich mit fast einhundert Menschen gesprochen, die alle unter 30 sind und schon früh in ihrem Leben Beeindruckendes geleistet haben. Wir haben uns bemüht, verschiedene Geschichten von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft, Erfahrungen und Lebensumstände aufzunehmen. Diese Menschen können uns alle dazu inspirieren, im Hinblick auf unser Leben und unsere Zukunft selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Wir haben dieses Buch in drei Teile gegliedert. Stellen Sie es sich wie drei konzentrische Kreise vor, mit Teil 1 als innerstem und Teil 3 als äußerstem Kreis.

### **Teil 1: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle**

In diesem Teil konzentrieren wir uns darauf, wie wir innere Stärke aufbauen können, indem wir unsere Gedanken und Gefühle verstehen und Gewohnheiten und Praktiken entwickeln, die uns bei einer optimistischen Denkweise helfen. Wir stellen Möglichkeiten vor, wie wir mit Stress umgehen, Mut und Selbstvertrauen aufbauen, uns auf Veränderungen einstellen und Kummer über Vergangenes hinter uns lassen können.

### **Teil 2: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Beziehungen**

Hier erforschen wir unsere Beziehungen zu den Menschen, die uns wichtig sind oder mit denen wir täglich zu tun haben – wie man Vertrauen aufbaut und wiederherstellt, mit schwierigen Menschen umgeht, starke Beziehungen aufrechterhält und sich in die Sichtweise des anderen hineinversetzt.

**Teil 3: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Zukunft**  
In diesem Abschnitt geht es darum zu bestimmen, welche Werte Ihnen besonders wichtig sind, wie Sie Ihre Ziele verfolgen und eine Vision für Ihr Leben entwickeln können. Wir werden von einigen der verblüffendsten und inspirierendsten jungen Führungspersönlichkeiten der Welt erfahren, wie sie versuchen, ihre Träume zu verwirklichen, und wie sie währenddessen nachhaltige Veränderungen anstoßen.

Dieses Buch ist eine Einladung an Sie, in Bezug auf Ihre Gedanken, Gefühle, Beziehungen und Ihre Zukunft Verantwortung zu übernehmen. Wenn Sie dieses Buch einfach lesen und sich dann nur sagen: »Das war interessant«, oder »Dieses Buch hat mir sehr gefallen«, aber nichts darüber hinaus tun, dann haben wir versagt. Bei diesem Buch handelt es sich nicht um ein Lehrbuch, wie man es aus dem Schulunterricht kennt. Es heißt nicht umsonst *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung*. Es soll Sie dazu ermutigen, aktiv zu werden. Die Umsetzung der Ideen in diesem Buch ist keine rein intellektuelle Angelegenheit. Damit es funktioniert, müssen Sie die Inhalte zunächst verstehen, aber dann auch handeln, Dinge ausprobieren und bereit sein, aus den Fehlern, die Sie machen, zu lernen. Unser Ziel ist es, Ihnen wirkungsvolle Strategien an die Hand zu geben *und* Sie dazu zu inspirieren, Ihr Leben bewusst zu steuern.

Betrachten Sie jedes Prinzip als ein Werkzeug. Wir verwenden Werkzeuge für bestimmte Zwecke – einen Hammer, um einen Nagel einzuschlagen; eine Säge, um ein Brett zu zerteilen; und einen Schraubenzieher, um eine Schraube festzudrehen. Sie können diese Konzepte so kombinieren, wie es für Sie am besten passt. Je öfter wir ein Prinzip anwenden, desto besser verstehen wir, wie es funktioniert, und desto besser werden wir darin.

Dale sagte, dass Wissen allein keine Macht sei. *Angewandtes* Wissen sei Macht. Wenn man genau weiß, was man eigentlich tun müsste, es dann aber nicht tut, bleiben die positiven Effekte aus, die man hätte erreichen können. Erfüllung findet man in der Regel außerhalb der eigenen Komfortzone, nicht innerhalb.

Wenn Menschen auf dem Sterbebett darüber sprechen, was sie gern anders gemacht hätten, sagen viele: »Ich wünschte, ich wäre mehr Risiken eingegangen« oder »Ich wünschte, ich hätte mein Leben bewusster gestaltet. Es ist einfach an mir vorbeigezogen«. Wenn Sie den größtmöglichen Nutzen aus diesem Buch ziehen wollen, sollten Sie es lesen, erneut lesen und die enthaltenen Prinzipien immer und immer wieder anwenden. Die von uns beschriebenen Strategien erfordern ständige Aufmerksamkeit und praktische Umsetzung. Wir sind davon überzeugt, dass Sie, wenn Sie die richtige Einstellung entwickeln, an Ihren Emotionen arbeiten, furchtloser und widerstandsfähiger werden, stärkere und bedeutungsvollere Beziehungen entwickeln und den Mut haben, Ihren Leidenschaften nachzugehen, gut positioniert sein werden, um Ihre Zukunft und Ihr Leben in die eigene Hand zu nehmen – also selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Wie Dale glauben auch Michael und ich an die Idee der »inhärenten Größe«. Das bedeutet, dass Ihnen Größe innewohnt, unabhängig davon, wer Sie sind, welchen Beruf Sie ausüben, welche intellektuellen Fähigkeiten Sie haben, welcher sozioökonomischen Gruppe Sie angehören und unabhängig von jedweden anderen Faktoren, die man hier noch aufführen könnte. Und wenn Sie sich dazu entschließen, diese Größe weiterzuentwickeln, können Sie alles Mögliche tun, erreichen oder werden. Und was vielleicht noch wichtiger ist: Sie können unendlich viel für andere Menschen bewirken. Die Idee der »inhärenten Größe« lässt sich mit der Spitze eines Eisberges vergleichen, die nur rund 10 Prozent des gesamten Eisberges ausmacht. Unter der Oberfläche gibt es jedoch noch sehr viel mehr zu entdecken. Das Gleiche gilt für uns, wenn wir daran arbeiten, an uns selbst zu glauben, lernen, andere Menschen wertschätzend und respektvoll zu behandeln, und eine Vision dafür entwickeln, was wir im Leben erreichen wollen. Die Verantwortung zu übernehmen bedeutet, die uns innewohnende Größe zu erkennen und weiterzuentwickeln, damit wir unser Leben voll ausschöpfen können. Wir wünschen Ihnen auf diesem Weg gutes Gelingen.

## Teil 1

# Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle

Verantwortung für unser Leben zu übernehmen, beginnt damit, dass wir uns dem größten potenziellen Hindernis stellen müssen: uns selbst. Nur allzu oft sind *wir selbst* das Problem. Wir zweifeln an unseren Fähigkeiten; wir lassen es zu, dass wir uns unnötig Sorgen machen; wir gehen aus lauter Angst keine Risiken ein; wir sehen uns als Opfer statt als jemanden, der das eigene Schicksal beeinflussen kann. All diese Gedanken und Gefühle entstehen und existieren in unserem Kopf, ebenso wie die Fähigkeit, sie zu ändern. Aber wie kann uns das gelingen? Wie eignen wir uns eine Denkweise an, die uns stärkt? Wie lernen wir, unsere Gefühle so zu steuern, dass sie uns dienen, anstatt uns zu schwächen?

In diesem Abschnitt widmen wir uns unseren Gedanken und Emotionen – und wie wir sie besser beherrschen können. Das mag einfach klingen, ist aber vielleicht die größte Herausforderung im Leben. Ohne das richtige Konzept und die richtigen Werkzeuge können wir leicht in eine endlose Spirale aus negativen Gedanken oder negativen Emotionen geraten.

Die moderne Wissenschaft hat uns zwar geholfen, unsere Denkmuster und emotionalen Verhaltensweisen besser zu verstehen, aber in Gänze haben wir sie noch immer nicht durchdrungen. Evolutionstheoretiker, renommierte Psychologen und Philosophen sind unterschiedlicher Ansicht darüber, was zuerst kommt – Ge-

danken oder Gefühle? – und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Und mal ehrlich: Wenn wir gerade im Streit mit einem Freund stecken und unsere Gedanken und Gefühle sich überschlagen, ist es dann wirklich wichtig, welcher Theorie wir glauben? Nein. Wichtig ist, dass wir lernen, souverän mit unseren Gedanken und Gefühlen umzugehen und Entscheidungen zu treffen, die uns dem Leben näherbringen, das wir erträumen.

In Teil I geht es zunächst um unsere Gedanken. Wir erfahren, wie sie uns beeinflussen und wie wir die richtigen auswählen. Dann sehen wir uns verschiedene Routinen an, die uns dabei helfen können, ein gesundes Mindset zu entwickeln. Als Nächstes wenden wir uns den Emotionen zu und lernen, wie wir sie so verarbeiten können, dass wir uns nicht in unseren Gefühlen verlieren. Diese ersten drei Kapitel bilden das Kernstück von Teil I. Wenn Sie nur eines aus diesem Teil mitnehmen, dann hoffen wir, dass Sie besser verstehen, was in Ihrem Kopf und Ihrem Herzen vor sich geht – und dass Sie sich damit auseinandersetzen.

Als Nächstes befassen wir uns damit, wie man Selbstvertrauen aufbaut. Selbstvertrauen hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir in der Öffentlichkeit auftreten, und darauf, wie wir uns selbst und unsere Fähigkeiten sehen. Anschließend sprechen wir über das Akzeptieren von Veränderungen. Wandel ist die einzige Konstante im Leben, und die meisten von uns tun sich schwer, ihn zu akzeptieren. Schließlich befassen wir uns damit, wie wir Reue und Kummer überwinden, mit Stress klarkommen und Resilienz und Mut aufbauen können.

Unser Innenleben – unsere Gedanken, Gefühle, Denkweisen und Reaktionen – liegt weitgehend in unserer Hand. Wir können einen Gedanken einem anderen vorziehen. Wir können unsere Meinung ändern. Wir können an unseren Gefühlen arbeiten. Wir können uns ein Mindset aneignen, das uns guttut. Wir können unsere Stärke und Zuversicht fördern und lernen, mit dem Unerwarteten und Unerwünschten weise und ehrenvoll umzugehen. Ihr Innenleben liegt in Ihrer Hand, übernehmen Sie die Verantwortung!

# Wählen Sie Ihre Gedanken weise

*Heute weiß ich mit unumstößlicher Gewissheit, dass das größte Problem – eigentlich beinahe sogar das einzige –, mit dem Sie und ich uns herumschlagen müssen, die Wahl der richtigen Gedanken ist. Wenn wir das schaffen, sind wir auf dem richtigen Weg und können alle unsere Schwierigkeiten bewältigen.*

Dale Carnegie\*

März 2020. COVID-19 verbreitete sich auf der ganzen Welt, Krankheit, Tod und Lockdowns waren die Folge. Es war mein fünftes Jahr als CEO der Dale-Carnegie-Organisation und ich musste hilflos mit ansehen, wie unsere Büros auf der ganzen Welt eines nach dem anderen geschlossen wurden. Jede Nacht wachte ich gegen 3 Uhr morgens auf und konnte nicht wieder einschlafen. Dunkle Gedanken und Sorgen kreisten unaufhörlich in meinem Kopf. Ich befürchtete, dass das 107 Jahre alte Unternehmen, das ich leitete, unter meiner Führung pleitegehen könnte; mich quälte der Stress, unter dem unsere Tausenden von Teammitgliedern auf der ganzen Welt standen; ich machte mir Sorgen um meine 86-jährige Mutter, die allein und Hunderte Kilometer von mir entfernt lebte; ich hatte Angst um die Freunde, Familienangehörigen und anderen Menschen, die sterben könnten. Tag für Tag verging, ohne dass ich mehr als vier

---

\* Dale Carnegie. *Sorge dich nicht – lebe!* Fischer E-Books. 2011.

Stunden Schlaf bekam. Das war einer der absoluten Tiefpunkte in meinem Leben.

Als ich eines Nachts schon wieder früh aufwachte, kam mir eine Idee. Ich nahm *Sorge dich nicht – lebe!* in die Hand und blätterte es auf der Suche nach Inspiration durch. Dieses Buch hatte mir in der Vergangenheit schon unzählige Male geholfen, stressige Situationen zu meistern. Warum hatte ich nicht früher daran gedacht, noch einmal einen Blick hineinzuwerfen? Ich blätterte zu der Seite mit dem Zitat, mit dem dieses Kapitel beginnt. In diesem Moment war es, als würde Dale Carnegie höchstselbst in meinem Schlafzimmer stehen und zu mir sprechen. Es war genau das, was ich hören musste.

Wochenlang hatten mich düstere Gedanken gequält, jetzt endlich hielt ich inne und dachte gründlich über sie nach. Ich erkannte klar und deutlich, wie pessimistisch und zerstörerisch sie gewesen waren. Warum hatte ich zugelassen, dass mich Dinge, die vielleicht niemals eintreten würden, derart beschäftigten? Warum hatte ich mir immer nur die schlimmstmöglichen Folgen ausgemalt? Warum hatte ich meine Gedanken von dieser giftigen Negativität beherrschen lassen? Obwohl ich es eigentlich besser wusste, hatte ich zugelassen, dass die Angst mich gefangen hielt – und das hatte mir den Schlaf geraubt und meine Gesundheit und mein Leben beeinträchtigt.

Mir wurde klar, wie sehr meine Gefühle mit meinen Gedanken verwoben waren. Wenn ich daran dachte, dass etwas Schreckliches passieren könnte, wurde mir schlecht vor Sorge und dann begann die Abwärtsspirale. Obwohl ich fest an Dales Methoden gegen Stress und Sorgen glaubte, hatte ich sie inmitten dieser Krise vergessen. Ich hing die ganze Zeit über all den potenziell fürchterlichen Folgen nach und hatte meinen Gedanken und Gefühlen das Kommando überlassen.

Ich dachte mir: Weißt du was, Joe? Nicht COVID-19 ist dein Problem, vielmehr sind es deine Gedanken. Wähle die richtigen Gedanken und du wirst das schon durchstehen. Dann kam mir der

Einfall: Was wäre, wenn ich die ganze Sache umdrehen würde? Momentan beschäftige ich mich gedanklich mit der Pandemie und anderen Dingen, die nicht in meiner Macht stehen – warum konzentriere ich mich stattdessen nicht auf die Dinge, die in meiner Macht stehen? Und dann hatte ich den Heureka-Moment: Wenn jede Aktion eine gegensätzliche und gleichwertige Reaktion hat, dann muss in einer großen Krise auch eine unglaubliche Chance liegen. Worin also besteht sie in diesem Fall?

Wir hatten bereits vor der Pandemie damit begonnen, das globale Weiterbildungsprogramm unseres Unternehmens von fast ausschließlich Präsenzschulungen auf Onlineschulungen umzustellen, was bei Tausenden von Mitarbeitern an 200 Standorten in über 80 Ländern keine leichte Aufgabe war. Was wäre, wenn wir diese Umstellung beschleunigen könnten? Wie können wir unsere Anstrengungen verdoppeln oder verdreifachen, um diese Initiative zum Erfolg zu führen? Und wie kann ich unsere Dale-Carnegie-Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter auf der ganzen Welt besser unterstützen, die angesichts der aktuellen Ereignisse ebenfalls Angst hatten? Wie könnte ich sie aufbauen?

Meine Stimmung wandelte sich. Ich freute mich darauf, die Verantwortung zu übernehmen, die Sache ins Rollen zu bringen, unser Unternehmen durch diese Krise zu führen und einen Weg zu finden, die Pandemie erfolgreich zu überstehen. Ich erinnerte mich an einen Rat, den mir ein weiser Freund gegeben hatte. Zu Beginn meiner Karriere hatte ich gezögert, einen beruflichen Wechsel vorzunehmen, weil ich befürchtete, dass eine schlechte Wirtschaftslage dem Unternehmen, in das ich eintreten wollte, schaden würde. Mein Freund sagte: »Denk daran, Joe, nicht bei ruhiger, sondern bei stürmischer See wird man zu einem geschickten Seemann. Harte Zeiten sorgen dafür, dass man wächst und besser wird.« Dann dachte ich: Dies sind außerordentlich harte Zeiten und wenn ich gut darauf reagiere, werde ich zu einer stärkeren Führungspersönlichkeit. Wie viele Menschen hatten schon die Gelegenheit, ein 107 Jahre altes Unternehmen durch eine Krise wie diese zu führen? Ich

stehe in Dales Fußstapfen. Ich bin es ihm und allen anderen schuldig, voller Zuversicht zu führen, und nicht von Feigheit getrieben. Was würde Dale tun?

In den folgenden Monaten nahm ich ehrfürchtig und dankbar wahr, wie wir uns mutig zu einem geschlossen agierenden Unternehmen zusammenfanden und unser gesamtes Geschäftsmodell von Präsenzveranstaltungen auf Onlineschulungen umstellten.

Ich dachte außerdem darüber nach, was ich tun könnte, um meine Familie und Freunde zu unterstützen. Bei den abendlichen Gesprächen mit meiner Mutter via FaceTime, bei denen ich sie ermahnte, auf sich achtzugeben, war ich wahrscheinlich eine ziemliche Nervensäge, aber sie wusste es zu schätzen. Ich meldete mich bei Freunden und Kollegen auf der ganzen Welt, hörte ihnen zu und erinnerte sie daran, wie wichtig sie für mich sind. Ich nahm mir noch mehr Zeit für meine Frau und meine Kinder, was nicht schwer war, da wir rund um die Uhr im selben Haus saßen, aber ich habe unsere gemeinsame Zeit viel bewusster gestaltet. Ich begann, mehr Sport zu treiben, mich besser zu ernähren, raffinierten Zucker von meinem Speiseplan zu streichen, Vitamine zu nehmen und alles mir Mögliche zu tun, um mein Immunsystem zu stärken, für den Fall, dass ich COVID-19 bekommen sollte.

Diese Nacht war einer der wichtigsten Schlüsselmomente in meinem Leben und ich werde für immer dankbar dafür sein. Dales Zitat erinnerte mich daran, wie außerordentlich wichtig meine Gedanken sind. Ich musste ihnen Aufmerksamkeit schenken und mich aktiv mit ihnen befassen. Ich musste mich für aufmunternde Gedanken entscheiden, die mich zum Handeln motivierten, statt für destruktive, die mich in die Dunkelheit und Verzweiflung und damit zur Passivität trieben. Mir wurde klar, dass ich, wenn ich die richtigen Gedanken wählte, auf dem besten Weg sein würde, all meine Schwierigkeiten zu bewältigen. Sollte ich das jedoch nicht tun, würde meine psychische Verfassung so schlecht bleiben wie in den Wochen zuvor. Ich erkannte, dass alles im Leben – Beziehungen, Karriere, Ziele, Gesundheit, Errungenschaften und so weiter – von

diesem ersten Schritt abhängt, nämlich die Verantwortung für die eigenen Gedanken zu übernehmen. Die gute Nachricht lautet, dass Sie sich, wenn Sie dies tun, in jeder erdenklichen Situation sowohl Seelenfrieden als auch Zuversicht und innere Stärke bewahren können. Das zu zeigen ist der Zweck dieses Kapitels. Kommen wir nun dazu, wie Sie dabei am besten vorgehen.

## Achten Sie auf Ihre Gedanken

Wie oft denken Sie darüber nach, was Sie denken? Ich meine, wie oft denken Sie *wirklich* über die Gedanken nach, die Ihnen im Kopf herumgehen? Die meisten von uns gehen von einer Sache gleich zur nächsten über, von einem Gespräch zum nächsten, von einer Weiterbildung zur nächsten, von einer Sitzung zur nächsten, und reagieren nur auf das, was uns begegnet. Wir lesen eine E-Mail, die uns aus der Fassung bringt; wir sehen einen Beitrag in den sozialen Medien, der uns ärgert; wir finden im Internet etwas, das uns zum Lachen bringt; jemand tut uns Unrecht und wir wollen sogleich einen Streit vom Zaun brechen. Wie oft halten wir in solchen Fällen inne und fragen uns: »Moment mal, ist das, was ich denke, überhaupt richtig? Wie sehe ich die Sache und stimmt das eigentlich?«

Zu oft läuft unser Verstand auf Autopilot. Wenn in unserem Kopf beispielsweise der Gedanke »Ich kann das nicht« klingt, nehmen wir diesen als Tatsache hin. Wir halten nicht inne, um ihn zu prüfen oder zu hinterfragen. Wir akzeptieren ihn einfach und machen weiter wie gehabt. Oder es kommt vor, dass wir uns ein starkes Urteil über eine Person gebildet haben. Wir fühlen uns von ihr bedroht oder glauben, dass sie uns nicht mag oder dass sie uns verurteilt, weil unsere Gedanken es uns so sagen, und wir halten nicht einmal einen Moment ein, um zu überlegen, ob wir die Sache nicht vielleicht falsch einschätzen.

Meine langjährige Freundin Emma war kürzlich bei mir zu Besuch. Sie erzählte mir, dass sie Schwierigkeiten mit einer Kollegin

namens Julie habe, die seit Kurzem in ihrer Abteilung arbeite. Julie verhalte sich herablassend.

»Was ist passiert, Emma? Woher stammt dieses Gefühl?«, fragte ich.

»Ich bin für die kreative Arbeit all unserer Social-Media-Kampagnen zuständig und dazu gehört auch die Erstellung von Bildern und Kernbotschaften für unsere Beiträge. Ich mache das schon seit Jahren und bin gut darin. Ich unterhalte mich also mit Julie und sie macht mir Vorschläge, wie ich meine kreative Arbeit besser machen kann. Für wen hält sie sich eigentlich? Ich weiß, wie ich meinen Job zu machen habe!«

»Hat sie deine Arbeit denn kritisiert oder gesagt, sie sei schlecht?«, fragte ich.

»Nein, das nicht. Sie hat mir nur Fragen gestellt. ›Hast du schon mal daran gedacht, die Farbe von Gelb in Hellblau zu ändern? Oder das Bild ein bisschen größer zu machen? Oder hast du schon mal eine andere Schriftart ausprobiert?‹ Solche Fragen«, antwortete Emma.

»Hat sie dich von oben herab behandelt oder klang ihr Tonfall kritisierend? Hat sie mit den Augen gerollt?«

»Nein«, gab Emma zurück. »Nichts von alledem. Aber ich habe bemerkt, dass sie meinen Entwurf nicht gut fand und meinte, sie könnte ihn besser hinbekommen.«

»Emma«, sagte ich, »ist es möglich, dass Julie nur versucht hat, dir zu helfen? Vielleicht wollte sie dir ein paar Anregungen geben, damit deine Beiträge in den sozialen Medien noch besser werden als bisher. Welcher Gedanke geht dir dazu im Kopf herum? Welche Annahme über Julie hat sich bei dir festgesetzt?«

»Nun«, sagte Emma, »die Annahme lautet, dass sie glaubt, ich wüsste nicht, was ich tue.«

»Okay, du könntest recht haben, aber woher weißt du, was in ihr vorgeht? Mir fallen viele Fälle ein, in denen ich versucht habe, jemandem bei der Arbeit zu helfen, indem ich ihm Verbesserungsmöglichkeiten vorschlug. Damit wollte ich die Person nicht schlecht-

machen. Warum gehst du nicht einfach davon aus, dass Julie positive Absichten hat? Nach allem, was du mir erzählt hast, glaube ich, dass sie nur versucht hat, dir zu helfen.«

Emma sah mich an und sagte: »Ach, egal.« Dann stand sie abrupt auf und ging weg – genauso aufgebracht und überzeugt davon, dass ihr Unrecht angetan worden war, wie vor unserem Gespräch, als wir uns zusammengesetzt hatten. Einige Zeit später, nachdem sie mit meiner Frau Katie über dasselbe Thema gesprochen hatte, kam Emma zurück und meinte: »Weißt du, ich habe über das, was du gesagt hast, nachgedacht und es kann sein, dass ich mich in Julie getäuscht habe. Sie scheint kein schlechter Mensch zu sein. Eigentlich war sie sogar ganz freundlich. Vielleicht hat mich nur die Art und Weise, wie sie es gesagt hat, verärgert, oder vielleicht hat sie mich einfach zu einem schlechten Zeitpunkt erwischt. Ehrlich gesagt hatte ich nicht gerade den besten Tag, als wir miteinander gesprochen haben. Ich war auf jeden Fall gereizt, schon zu Beginn des Gesprächs. Und als bei mir der Gedanke aufkam, Julie würde mich kritisieren, spannte sich alles in mir an und ich ging in Abwehrhaltung. Wie heißt es so schön? ›Im Zweifel für den Angeklagten.‹ Vielleicht sollte ich das auch beherzigen.«

Wir messen dem, was uns im Leben widerfährt, durch unsere Gedanken eine bestimmte Bedeutung zu und diese Bedeutung beeinflusst – im Guten wie im Schlechten –, wie wir denken, fühlen, handeln und reagieren. Wir alle kennen Menschen, die ungeachtet ihrer Umstände unglücklich sind: Sie leben beispielsweise in einer intakten Beziehung, machen sich aber ohne jeden vernünftigen Grund Sorgen darüber, dass ihr Partner sie verlassen wird. Oder sie werden bei der Arbeit befördert, beklagen sich aber über die zusätzliche Verantwortung. Wir kennen auch Menschen, die es irgendwie schaffen, in einer schrecklichen Situation gefasst oder sogar fröhlich zu bleiben. Es spielt keine Rolle, was das Leben ihnen vor die Füße wirft – sie haben stets eine positive Einstellung. Warum ist das so? Was ist der Unterschied zwischen diesen beiden Typen von Menschen?

Der Unterschied liegt darin, wie wir denken.

Wenn wir dazu neigen, negativ zu denken, fühlen wir uns eher bedroht oder hoffnungslos. Denken wir stattdessen optimistisch, sehen wir vielleicht Chancen, die andere nicht sehen, und blicken zuversichtlicher in die Zukunft. Was auch immer wir denken, es wirkt sich auf alle Lebensbereiche aus. Der römische Philosoph Mark Aurel sagte: »Unser Leben ist das Produkt unserer Gedanken.«<sup>1</sup> Für die meisten von uns besteht die Herausforderung darin, dass wir uns unserer Gedanken und des Lebens, das sie erschaffen, kaum bewusst sind. Wir wissen zwar, dass die Gedanken da sind, aber denken wir auch darüber nach, inwiefern wir uns selbst einschränken, indem wir uns auf düstere, ängstliche oder irrationale Sorgen konzentrieren? Wissen wir, wie unsere Gedanken dazu führen können, dass wir wütend, frustriert oder nachtragend werden? Wir müssen die Kontrolle über unsere Gedanken übernehmen, sonst übernehmen sie die Kontrolle über uns. So ist es nun einmal. Aber wie macht man das eigentlich?

Es beginnt damit, dass wir unseren Denkweisen Aufmerksamkeit schenken. Probieren Sie doch einmal Folgendes: Wenn Sie das nächste Mal ein starkes Gedankenmuster oder Gefühl in sich entdecken, schreiben Sie es auf und beobachten Sie es. Stellen Sie sich ein paar Fragen:

- ▶ »Welche Gedanken habe ich eigentlich und wie nehme ich sie wahr?« Manche Menschen hören eine innere Stimme, während andere in Bildern und Eindrücken denken. Achten Sie darauf, wie Ihre Gedanken in diesem Moment auf Sie wirken.
- ▶ »Welches Gefühl bewirken diese Gedanken bei mir?«
- ▶ »Stelle ich hier bloße Vermutungen an – lege ich den Leuten Worte in den Mund oder reiße ich die Situation aus dem Zusammenhang?«
- ▶ »Ist dieser Gedanke hilfreich? Wenn nicht, womit kann ich ihn ersetzen?«

Ralph Waldo Emerson soll gesagt haben: »Ein Mensch ist das, was er den Tag über denkt.« Wie könnten wir auch etwas anderes sein? Die Ideen, die wir aufnehmen, sind wie die Nahrung, die wir essen – das eine wie das andere müssen wir verdauen. Jeder Film, den Sie sehen, jedes Buch, das Sie lesen, und jeder Social-Media-Feed, durch den Sie scrollen, beeinflusst Ihre Gedanken.

Wie und mit wem Sie Ihre Zeit verbringen, beeinflusst Ihre Gedanken, und es ist wichtig, darauf zu achten, welchen Einflüssen Sie sich aussetzen. Eine Zeit lang versuchte ich mich in Stand-up-Comedy, und während ich darauf wartete, dass ich an der Reihe war, schaute ich anderen Komikern zu und hörte mir ihre Programme an. Einige der Witze waren so abscheulich, dass mir übel wurde – ihre Ideen lösten bei mir einen Effekt aus. Manchmal hat es ein paar Tage gedauert, bis ich den Unsinn wieder aus dem Kopf hatte. Zuweilen sollten wir einen Blick auf unser Leben werfen und überdenken, was wir tun und mit welchen Menschen wir uns umgeben, wenn sie unsere Gedanken negativ beeinflussen.

Betrachten wir unsere Gedanken ehrlich, sei es durch ein plötzliches Aha-Erlebnis oder schlachtweg im Laufe der Zeit, können wir verstehen, wie sie unser Leben prägen. Diese Klarheit hilft uns, anders zu denken, eine andere Haltung zu den Problemen einzunehmen, mit denen wir konfrontiert sind. Die richtigen Gedanken zu wählen kann schwierig sein, und für einige von uns ist es vielleicht die größte Herausforderung, der wir gegenüberstehen. Auch wenn es anfangs schwerfällt, sind unsere Denkgewohnheiten die Grundlage dafür, selbst Verantwortung für unser Leben zu übernehmen. Wenn es uns gelingt, Negativität konsequent zu vermeiden und Gedanken zu wählen, die uns nützen, sind wir auf dem Weg zu einer gesunden Denkweise, die uns zum Erfolg verhilft.

## Warum wir negativen Gedanken nachhängen

Leider sind wir darauf programmiert, negativ zu denken. Unsere frühen Vorfahren hatten nur ein Ziel: zu überleben. Nur wenn sie ständig nach Gefahren Ausschau hielten, hatten sie die Chance, hungrigen Fleischfressern zu entkommen. Jeder Tag war vom Kampf um Nahrung geprägt, sodass sie niemandem außerhalb ihres nomadischen Stammes trauen konnten. Ständig auf Gefahren zu achten half ihnen, länger am Leben zu bleiben und ihre Gene weiterzugeben. Mit anderen Worten: Mit dem Instinkt, sich mit negativen Gedanken zu beschäftigen, will unser Gehirn dafür sorgen, dass wir in Sicherheit sind. Dies wird als Negativitätsbias bezeichnet.<sup>2</sup>

Das bedeutet, dass wir dazu neigen, uns eher an traurige oder traumatische Ereignisse zu erinnern als an positive. Beleidigungen prägen sich in unser Gedächtnis ein, aber an Komplimente können wir uns nur schwer erinnern. Wir gehen von Natur aus in fast jeder Situation vom Schlimmsten aus. Wenn unser Chef uns zu einem Gespräch bittet, denken wir vermutlich zuerst: Habe ich etwas falsch gemacht? Eines Tages rief ich aus einem Impuls heraus einen Freund an, mit dem ich seit Jahren nicht mehr gesprochen hatte, nur um Hallo zu sagen, und seine erste Frage lautete: »Ist alles in Ordnung?« Er dachte, ich würde anrufen, um schlechte Nachrichten zu überbringen. Dieser natürliche Negativitätsbias wirkt sich auch auf unsere Entscheidungsfindung aus.<sup>3</sup>

Oftmals beginnen diese Gedanken mit »ich kann nicht«, »ich sollte nicht« oder »ich kann nicht«, gefolgt von »weil« und einem selbstzerstörerischen Grund. Im Folgenden sehen wir uns einige Beispiele für solche einschränkenden Gedanken an. Wenn Sie diese lesen, fragen Sie sich: »Treffen davon manche auf mich zu und wenn ja, welche?«

- »Wenn ich nicht alles perfekt mache, bin ich ein Versager.« Dies ist ein Beispiel für eine extreme Sichtweise – es gibt darin nur alles oder nichts, als könnten wir nur entweder Er-

folg haben oder scheitern, gewinnen oder verlieren, ohne die Grauzonen dazwischen anzuerkennen.

- ▶ »Ich kann diese Person nicht um ein Date bitten. Sie wird Nein sagen und mich auslachen.« Wir nennen das die Fokussierung auf eine drohende Katastrophe. Wenn wir glauben, dass hinter jeder Ecke eine Katastrophe lauert, kann ein einziges unerwünschtes Ereignis oder ein einziger Kritikpunkt uns die gesamte Woche ruinieren.
- ▶ »Ich habe meine Präsentation vermasselt und werde wahrscheinlich gefeuert.« Wenn wir das Negative verstärken und uns mehr auf unsere Fehler als auf die guten Leistungen konzentrieren, verzerrten wir die Realität. Andere Beispiele dafür sind, dass man unangemessen hart zu sich selbst ist, weil man in einer Prüfung eine 2+ statt der üblichen 1 bekommen hat, oder dass man sich selbst kasteit, weil man in einem Gespräch mit jemandem, der einem viel bedeutet, »etwas Falsches« gesagt hat.
- ▶ »Ich hätte mehr schaffen sollen, als ich geschafft habe.« Wenn wir zu hohe Ansprüche an uns stellen und uns mit einem Ideal vergleichen, werden wir dabei immer schlecht wegkommen. Wir machen uns Vorwürfe, »versagt« zu haben, selbst wenn wir berechtigte Gründe dafür hatten, unsere Aufgaben nicht vollständig zu erledigen – selbst dann, wenn diese Liste von vornherein unrealistisch war.
- ▶ »Ich bin ein Idiot und es ist alles meine Schuld.« Wenn wir uns solch einer irrationalen Einschätzung hingeben, machen wir uns selbst unglücklich. An der Aussage ist objektiv nichts wahr, aber weil wir vielleicht frustriert oder emotional erschöpft sind, glauben wir diese negativen Gedanken.
- ▶ »Es ist nicht meine Schuld. Ich bin das Opfer.« Im Gegensatz zu den vorherigen einschränkenden Gedanken, bei denen wir uns die Schuld für alles geben, geben wir uns in diesem Fall für nichts die Schuld. Wenn etwas schiefgeht, ist immer jemand anderes verantwortlich. Diese Überzeugung kann

uns – selbst wenn sie wahr ist – entmachten und uns das Gefühl geben, hilflos zu sein. Und so wollen wir uns ganz bestimmt nicht fühlen.

Damit möchten Michael und ich natürlich nicht zum Ausdruck bringen, dass wir niemals mit echten Tragödien und Ungerechtigkeiten konfrontiert wären. Denn das sind wir. Schlimme Dinge passieren. Und niemand sagt, dass wir Scheuklappen tragen und die vor uns liegenden Herausforderungen leugnen sollten. Das sollten wir natürlich nicht. Was wir vielmehr sagen wollen: Selbst in den schlimmsten Situationen können wir darüber entscheiden, was wir denken – und diese Entscheidungen werden unser Handeln oder Nichthandeln bestimmen. Wenn wir uns zu lange mit den Widrigkeiten aufhalten, die uns ereilen, wenden wir uns vielleicht nie etwas Neuem zu, und wenn wir das nicht tun, kann es sein, dass wir etwas absolut Wunderbares verpassen, das das Leben für uns bereithält.

Hier kommt die Macht der Wahl ins Spiel. Wir sind vielleicht darauf programmiert, auf eine bestimmte Weise zu denken, aber das bedeutet nicht, dass wir keine Kontrolle über unsere Gedanken haben. Wenn wir uns darin üben, unseren Gedanken Aufmerksamkeit zu schenken, lernen wir mit der Zeit, welchen Effekt jeder einzelne davon auf uns hat. So können wir bestimmen, ob ein Gedanke in der jeweiligen Situation hilfreich ist, und gegebenenfalls mit einem anderen Gedanken fortfahren, der ermutigender ist und uns besser dient.

Vor nicht allzu langer Zeit wurde Michael von einer großen gemeinnützigen Organisation gebeten, einen Vortrag zu halten. Als er zusagte, hatte er ein gutes Gefühl dabei. Doch als die Veranstaltung näher rückte, bereute Michael, dass er angenommen hatte. »Warum in aller Welt habe ich zugesagt? Ich glaube nicht, dass das gut geht. Ich habe noch nie einen Vortrag zu diesem Thema vor einer Gruppe wie dieser gehalten. Und warum haben sie ausgerechnet  *mich* darum gebeten? Sie hätten einen besseren Redner auswählen sollen.« Als Michael seine Gedankenmuster bemerkte, bremste er sich