

BORIS GRUNDL

LUST  
AUF  
VERANT-  
WORTUNG  
TUNG

Mehr Zufriedenheit

Mentale Stärke

Bessere Ergebnisse

Econ

# INHALT

<b>Prolog</b>	9
<b>Vorwort</b>	13
<b>Kapitel 1: Warum Verantwortung?</b>	21
<b>Kapitel 2: Was bedeutet Verantwortung?</b>	31
Das bedeutet Verantwortung	42
<b>Kapitel 3: Wie steht es aktuell um die Verantwortungskultur?</b>	61
Wo hakt es?	66
Wegschieberitis und ihre Symptome	68
Menschen in Verantwortung	71
Verantwortung übernehmen und sich entschuldigen	73
Die Verantwortung und ihr Preis	75
Elternschaft als Verantwortungsbooster	77
Ausblick	80
<b>Kapitel 4: So machst du dich fit für Verantwortung</b>	83
Wo stehst du heute?	88
An mir arbeiten – wie geht das?	110
Dummer – Kluge – Weise	113
Verantwortung für die eigene Wahrnehmung	132
Schlechte und gute Schubladen	150
Widerstände überwinden	154
Ausreden – oder wie du ganz konkret deinen Einflussbereich erweiterst	156
Ängste	164
Stress als Statussymbol	167
Disziplin	168
Wunsch nach Bestätigung	170
Den Sinn erkennen	180

Erwartungen	184
Erfolg – Erfüllung	191
Mentale Transformation	195
Das Training – dich beim Denken beobachten	201
<b>Kapitel 5: Das bewusste Unternehmen</b>	<b>213</b>
<b>Firmenkulturen und wie sie ticken</b>	<b>213</b>
Pragmatischer Übergang in die Praxis	219
Wodurch zeigt sich Handlungsbedarf in einer Firmenkultur?	221
<b>Die vier Antriebskräfte für erfolgreiche     Veränderung</b>	<b>227</b>
Was die Qualität der Firmenkultur ausmacht	232
Wann gelingt oder misslingt die Transformation der Firmenkultur?	234
<b>Permanent erneuerungsfähig bleiben durch     kraftvolle Unterscheidungen</b>	<b>236</b>
Standortbestimmung: deine inneren Werte- konflikte	237
Welche Kernunterscheidungen sorgen für eine zukunftsfähige Firmenkultur?	243
Gießkanne versus Brennglas	243
Analysehilfe zur Standortbestimmung	247
<i>1. Image der Stärke versus kluges Vertrauen</i>	249
Der Pol »Image der Stärke«	249
Der Weg in Richtung »Kluges Vertrauen«	252
Die Transformation in kluges Vertrauen	253
<i>2. Sucht nach Harmonie versus sachliche     Auseinandersetzung</i>	255
Der Pol »Harmoniesucht«	255
Der Weg in Richtung »Sachliche Auseinander- setzung«	257
Die Transformation: durch sachliche Auseinander- setzung zu einem gesunden Harmoniestreben	259

<i>3. Psychologische Absicherung versus Streben nach Klarheit</i>	259
Der Pol »psychologische Absicherung«	259
Der Weg in Richtung »Streben nach Klarheit«	260
Die Transformation: durch das Streben nach Klarheit zu einer größeren psychologischen Sicherheit	263
<i>4. Gebraucht-werden/Beliebt-sein-Wollen versus Lust auf Verantwortung</i>	264
Der Pol »Gebraucht-werden-Wollen/Beliebt-sein-Wollen«	264
Der Weg in Richtung »Lust auf Verantwortung«	265
Die Transformation in Lust auf Verantwortung	268
<i>5. Lust auf Bestätigung versus Lust auf Ergebnisse</i>	269
Der Pol »Lust auf Bestätigung«	269
Der Weg in Richtung »Lust auf Ergebnisse«	272
Die Transformation in Lust auf Ergebnisse	273
Der Transformationsprozess im Überblick	275
<b>Danksagung</b>	279

# PROLOG

Es ist ein merkwürdiges Gefühl. Ein Gefühl, welches sich zu merken lohnt. Ich schreibe diese Zeilen jetzt, in der Gegenwart, gehe mit meinem Bewusstsein jedoch viele Jahre zurück zu der Situation, in der sich binnen weniger Sekunden alles in meinem Leben radikal ändern sollte. Es war einer jener Momente, in denen das Schicksal gnadenlos zuschlägt.

In wenigen Augenblicken wird mir alles genommen werden. Ich werde zu neunzig Prozent gelähmt sein. Rollstuhl. Für immer. Gleich werde ich aus eigener Kraft nicht mehr stehen können. Ich werde meine Fähigkeit verlieren, mich normal zu bewegen – ja sogar die Fähigkeit, meine Finger und Hände zu benutzen. Für immer verloren. In ein paar Sekunden werde ich in die Sozialhilfe abrutschen. Ich werde die Kontrolle über meine Blase und meinen Darm verlieren. Meine Gesundheit und damit meine Pläne, Hoffnungen, Wünsche und Träume für die Zukunft, mein normales soziales Umfeld: alles weg.

Aber all das weiß ich noch nicht. Noch stehe ich auf einer Klippe im mexikanischen Dschungel. Ungefähr elf Meter hoch, vielleicht auch weniger. Gleich möchte ich mich von dort aus in die Tiefe stürzen. In einen See. Ein Bild wie aus einem Traumurlaub. Der Dschungel, die Lichtung, die Sonne, der See, der Felsen. Alles wunderschön.

Geistig gehe ich noch einmal in mich und mache mich fertig zum Sprung. Ich möchte mich konzentrieren. Bei den Sprüngen zuvor hat das gut geklappt. Ich habe mich der Spitze der Klippe langsam angenähert, indem ich von immer höheren Vorsprüngen kopfüber ins Wasser gesprungen bin wie die einheimischen jungen Männer. Also: Konzentration. Ich beherrsche diese Fokussierung. Schließlich spiele ich semiprofessionell Tennis, bin Student der Sportwissenschaften und gehöre dort zu den Besten meines Jahrgangs. Doch dieses Mal ist etwas anders. Auf einmal bin ich völlig ver-

unsichert. Ich fange an zu zittern. Angst kriecht durch jede meiner Zellen. Ich höre eine Stimme, die sagt: »Lass es, Boris. Du musst dir nichts beweisen. Wie oft denn noch? Alles ist doch gut, so, wie es jetzt ist. Es ist ein so schöner Moment, und du bist an einem wunderbaren Ort, lieber Boris. Lass es! Lass bitte einfach los.«

Doch dann drängt sich eine zweite Stimme in mein Bewusstsein und überlagert die erste. Eine Stimme, die ich sehr gut kenne. Sie flüstert mir zu: »Komm schon, Champion! Auf geht's! Du schaffst das. So, wie du schon viele Dinge vorher geschafft hast. Auch dieses Mal wird es funktionieren. Niemand kann dich aufhalten. Du bist doch unsterblich.«

Und dann: der Sprung. Und die Sekunden nach dem Aufprall auf dem Wasser. Beim Absprung hatte ich keine Körperspannung. Warum auch immer. Wie ein nasser Sack schlage ich auf dem Wasser auf. Kopf voran. Der Kopf wird nach hinten gerissen, und dann knackt es. Das kann ich deutlich hören. In diesem Moment gab der siebte Halswirbel nach und schob sich in den Wirbelkanal. Ich war sofort gelähmt. Ich gebe meinem Körper den Befehl: schwimmen! Und ich bin ein guter Schwimmer. Im Studium der Sportwissenschaften musste ich einige Rettungsschwimmerzertifikate erwerben. In der Bundeswehr, als Scharfschütze bei den Fallschirmjägern, war das kühle Nass ein ständiger Begleiter – auch im Winter. Doch diesmal ist alles anders. Das Gehirn gibt zwar den Befehl: schwimmen! Doch mein Körper reagiert nicht. Mein Kopf sinkt unter die Wasseroberfläche. Anstatt mit Sauerstoff füllen sich meine Lungen mit Wasser. Und auf einmal schießt ein Gedanke in mein Bewusstsein: Du stirbst. Jetzt. So also sieht das Ende deines Lebens aus.

Hat es zehn Sekunden gedauert oder fünf Minuten? In mir fühlte es sich wie mehrere Stunden an. So intensiv war es. Mein Bewusstsein trennte sich in zwei Hälften. Wie beim Spalten von Feuerholz. Da war die eine Hälfte, die im gelähmten Körper um das Leben kämpfte. Mit den wenigen Rest-

funktionen in Schultern und Armen. Ein aussichtsloses Unterfangen. Um Hilfe schreiend, obwohl kein einziger Ton herauskam. Panik, Hektik, Todesangst. Und die andere Hälfte verließ den Körper, stieg ungefähr zehn Meter nach oben und schaute von dort mit einer unheimlichen Ruhe und Klarheit auf den Totenkampf hinab. Wie von der Plattform unter einem Zeppelin. Überblick und Stille. Wunderschön.

Erst viele Jahre später begriff ich, dass da jene beiden Bewusstseinszustände gleichzeitig präsent waren, die auf der Klippe noch nacheinander gesprochen hatten. Die eine war ruhig, klar und weit. Und die andere war hektisch, ängstlich und eng. Ausgehend von dieser extremen emotionalen Erfahrung wurde mir im Laufe der Ursachenforschung immer bewusster, wie viele unterschiedliche mentale Zustände wir Menschen haben und was diese mit uns machen.

# 1

---

## WARUM VERANTWORTUNG?

Ich habe dieses Buch dem Thema Verantwortung gewidmet, weil ich es für zentral bei unserer geistigen Entwicklung halte. Aber wieso eigentlich gerade Verantwortung? Warum ist das Thema wichtig? Warum solltest du dich damit beschäftigen?

Verantwortung ist der Kern menschlicher Entwicklung – und damit auch von Organisationen, Familien und Kulturen. Wenn die Gesellschaft ein Motor ist, dann ist die Wirtschaft ihr Getriebe. Aber laufen wird der Motor nur, wenn der Treibstoff namens Verantwortung dazukommt. In den Kapiteln 2 und 3 werden wir uns intensiver mit dem Thema Verantwortung und der aktuellen Verantwortungskultur auseinandersetzen.

Aber was bringt die Beschäftigung mit Verantwortung nun dir? Was sind deine Vorteile?

Ich habe einmal ein paar Aspekte notiert, wie du profitieren kannst von der Beschäftigung mit deiner Verantwortung:

### **Wer klug verantwortungsbewusst ist, ...**

- ... trifft bessere Entscheidungen.
- ... verwandelt Niederlagen in Siege.
- ... führt sich selbst besser.
- ... erzielt permanente Spitzenleistung bei mentaler Gesundheit.
- ... wird mental immer stärker.
- ... führt andere besser.
- ... kann kompetent verändern.
- ... kann Sinn finden und stiften.
- ... erlebt innere Ruhe und Zufriedenheit.



- ... brennt nicht aus.
- ... kann Dinge bewegen.
- ... kann Erfolge ermöglichen.
- ... ist glücklicher.
- ... hat bessere Lebensergebnisse.

Ich kann es aber auch kürzer sagen: **Kluges Verantwortungsbewusstsein steht im Kern eines gelungenen Lebens.** Ein Leben gelingt, wenn jemand seinen Erkenntniswillen darauf konzentriert, die beste Version seiner selbst zu werden. Die Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, sein Leben geistig voll und ganz in Besitz zu nehmen.

Im Laufe des Buchs wirst du feststellen, dass das nicht einfach kühne Behauptungen zu Marketingzwecken sind, sondern echte Erkenntnisse aufgrund jahrelanger Forschung und Arbeit mit Menschen. Du wirst feststellen, was die Tiefe von der Oberfläche unterscheidet. Dass Konsequenz besser ist als Disziplin. Dass Verantwortung etwas ganz anderes ist als Schuld. Dass Erfolg nichts zu tun hat mit Erfüllung. Wie befreiend der Schritt vom Müssen zum Wollen ist. Und warum kluges Antworten glücklich macht. Nur der kann die Früchte seiner Arbeit sehen und genießen, der seine Selbstwirksamkeit im Handeln erfährt, also seinen Teil der Verantwortung am Ergebnis erkannt und angenommen hat. Das gilt für Siege genauso wie für Niederlagen.

Allerdings wird dir dieses Buch nichts bringen, wenn du es mit der mentalen Haltung einer Unterhaltungssendung konsumierst. Du kennst das aus den sozialen Medien: Daumen hoch oder Daumen runter. Gefällt mir oder gefällt mir nicht. Der Tenor ist dann oft: Bestätige mich, oder ich schalte um. Dieses Buch verlangt deine Mitarbeit. Deine volle Präsenz. Denn ohne mentale Anstrengung gibt es kein mentales Wachstum. Ich bin mir sicher, dass du das eigentlich weißt. Sonst hättest du dieses Buch niemals in die Hand genommen. Denn der Weg zu Verantwortungsbewusstsein führt nur über

Selbsterkenntnis. Auch wenn es viel leichter ist, uns in Vorwürfen gegen andere zu verlieren, als unseren eigenen Teil der Verantwortung an bestimmten Situationen zu erkennen.

Wenn dieses Buch dir etwas bringen soll, wirst du es nicht zurückgelehnt lesen können. Du wirst häufig nach vorne gebeugt sitzen. Du kennst das, wenn du in einem Vortrag sitzt oder an einer spannenden Diskussion teilnimmst, wenn du einen fesselnden Film schaust oder, falls du das magst, in einem klassischen Konzert sitzt: Wenn es richtig spannend, interessant, intensiv wird, wenn du voll dabei sein willst, dann beugst du dich ganz unbewusst nach vorn. Du bist geistig so präsent, dass du körperlich in die Situation hineingehst. Du machst mit. Diese Art der Beteiligung verlangt auch dieses Buch von dir. Weil es mir nicht um oberflächliche gute Gefühle geht, sondern um das ehrliche Ringen um Selbsterkenntnis. Um die Freude am mentalen Wachstum. Um die aufrichtige Arbeit mit und an dir selbst. Wenn du dich für diese Intensität beim Lesen entscheidest, bist du bereits einen Riesenschritt vorangekommen, denn du setzt schon ein Ziel dieses Buches um: Du hast bewusst eine nützliche mentale Haltung eingenommen und fährst damit deine maximale Ernte ein.

In diesem Buch werde ich immer wieder auf die sechs Stufen unseres Umgangs mit Verantwortung zu sprechen kommen. Das Modell macht sehr schön anschaulich, wie wir alle immer wieder auf Herausforderungen reagieren – und wo das Potenzial zur Weiterentwicklung unseres Verantwortungsbewusstseins liegt.

Den Hinweis auf das Modell habe ich den Autoren Bill McCarley, Marshall Thurber und Christopher Avery zu verdanken. Sie haben sich nämlich nicht nur mit Verantwortung, sondern mit den unterschiedlichen Stufen von Verantwortungsbewusstsein beschäftigt. Jeder auf seine Weise. Meine Aufgabe war es dann, diese Erkenntnisse für unser Institut und den Index weiterzuentwickeln. Denn das Wort

»Verantwortung« führt in der Regel zu einer Null- oder Eins-Bewertung. Entweder es übernimmt jemand Verantwortung oder eben nicht. Hundert Prozent oder null. Genau das löst das Wort Verantwortung in den meisten Köpfen aus. Was bedeutet: zu wenig Differenzierung und damit zu wenig Möglichkeiten einer Entwicklung. Denn Entwicklung und Erlernbarkeit sind nur möglich, wo durch kluge mentale Differenzierung eine klare Methodik und Didaktik abgeleitet werden kann. Wo also durch Erkenntnis und Einsicht eine Lernmöglichkeit entsteht. Und das ist bei mangelnder Differenzierung nie der Fall. Deswegen lohnt sich Forschung: Sie hilft beim Erkennen und Differenzieren. Deshalb lösen Worte wie »Verantwortungsqualität«, »Verantwortungsstil« oder »Verantwortungsbewusstsein« schon beim Gebrauch und beim Hören mehr Differenzierung im Geiste aus als das bloße Wort »Verantwortung«.

Schauen wir uns den typischen Umgang mit herausfordernden Situationen an, die an unsere Verantwortung appellieren. Im Leben geschehen immer wieder Dinge, die weder geplant noch gewollt waren. Das können kleine Ärgernisse sein: Schlüssel vergessen, Geldbeutel verloren oder eine Reifenpanne. Es können aber auch größere Dramen wie eine schwere Krankheit, ein Scheidungskrieg oder eine Insolvenz sein. Wie sieht unser Umgang mit solchen Rückschlägen typischerweise aus? Bei den meisten Menschen verläuft die Verarbeitung eines ungewollten Ereignisses in Stufen. Bis sie schließlich – hoffentlich – den Anteil erkennen, den sie an dem Ergebnis zu verantworten haben, also ihren Teil der Verantwortung. Dort angekommen, werden sie mit Einsicht und Inspiration belohnt.

Ich möchte es an einem Beispiel aus der Praxis zeigen. Die Firma eines befreundeten Unternehmers geriet vor einigen Jahren nach einem riskanten, spekulativen Deal an den Rand der Insolvenz. Ich konnte an der Argumentation meines Freundes die sechs Stufen exemplarisch beobachten und ihm dabei helfen, die Stufen selbst wahrzunehmen, um

sie dann allmählich hinter sich zu lassen – sie zu transformieren.

Stufe 1 ist die unbewusste **Verdrängung**. Das »Nicht-wahrhaben-Wollen«. Der typische Gedanke: »Das darf doch nicht wahr sein!« Mein Freund verschloss die Augen vor den alarmierenden Zahlen. Der besorgten Sachbearbeiterin bei seiner Bank erklärte er, es handle sich nur um eine temporäre Liquiditätslücke, die bald geschlossen sein werde. Und auf dem Höhepunkt der Verdrängung bestellte er, um sich selbst zu bestätigen, eine neue Maschine, obwohl er nicht wusste, wovon er sie bezahlen sollte.

Stufe 2 ist die automatische **Suche nach einer schuldigen Person**. Der typische Gedanke: »Wer hat mir das angetan?« Der Freund zerbrach sich den Kopf darüber, welche betrügerischen Machenschaften sein Vertriebschef wohl im Sinn hatte, als dieser den Deal einfädelt. Vielleicht ist er kurz davor, zum Mitbewerber zu wechseln? Er selbst wollte den Deal ja eigentlich gar nicht. Der Vertriebsmann hat ihn überredet, ja gedrängt.

Stufe 3 ist die Suche der **Schuld bei den Umständen**. Der typische Gedanke: »Da kann man halt nichts machen.« Höhere Mächte halten einen auf. Er erklärte mir abends beim Wein: »Die plötzlichen Veränderungen im Markt waren nicht vorhersehbar. Ohne Geschäfte mit guter Rendite geriete die Firma auch in Gefahr. Und gute Renditen ohne Risiko gibt es nicht. Es war mehr oder weniger meine Pflicht, so zu handeln. Außerdem hätte die Bank doch besser beobachten und früher eingreifen müssen!«

Die ersten drei Stufen verbindet ein gemeinsamer Tenor: Ich will mit der Sache nichts zu tun haben. Weg damit! Weiche von mir! Wenn sich das Verantwortungsbewusstsein weiterentwickelt, macht es jetzt eine Kehrtwende. Der Versuch des Annehmens startet.

In der Stufe 4 wird die **Schuld bei sich selbst** gesucht. Das sind die Selbstvorwürfe. Der typische Gedanke: »Hätte ich doch früher schon ... auf die warnenden Stimmen aus

dem Controlling gehört, den Seniorchef ernster genommen, die Marktentwicklung genauer betrachtet. Ich war leichtsinnig und inkompetent. Ich bin nicht gut genug. Ich sollte alles hinschmeißen und Konkurs anmelden.«

Diese ersten vier Stufen führen zu einem Opferbewusstsein. Und die Wahrnehmung bestätigt dann den Zustand des Bewusstseins. Es werden Gründe gesucht und gefunden, um sich zu beschweren. Sie führen zu Grübeln, Reden und Klagen. Und die Situation bleibt, wie sie ist.

Das ändert sich erst mit Stufe 5: der **Selbstverpflichtung**. Der typische Gedanke ist hier: »Ich muss jetzt eben damit leben. Augen zu und durch.« Die innere Haltung ist: »Ich muss, will aber eigentlich gar nicht. Ändern kann ich es ohnehin nicht mehr. Ich stehe das jetzt durch. Ich habe mir mein Leben als Unternehmer ganz anders vorgestellt, aber nun muss ich mit der Verachtung durch die Belegschaft und mit der Verantwortung leben.« Diese Haltung ergreift das Schicksal aktiv und befreit uns aus der Ohnmacht. Aber sie ist mit Stress und Schmerz verbunden.

Erst mit der Stufe 6 sind wir im Zustand echter **Verantwortung**. Der typische Gedanke lautet: »Wenn ich schon muss, dann will ich auch.« Oder kürzer: »Ich will jetzt, was ich muss.« Das Bewusstsein macht sich auf die Suche nach dem eigenen Anteil der Verantwortung am Ergebnis – seinen Einflussbereich. Den nimmt es dann geistig voll in Besitz. In unserem Beispiel lief das so: Mein Freund stellte sich irgendwann vor die Belegschaft und schuf Transparenz. Er benannte seinen Teil der Verantwortung für die eingetretene schwierige Situation der Firma. Und dann bat er um das Vertrauen der Mitarbeitenden. Er habe einen Plan für ein verändertes, temporär verkleinertes, besser fokussiertes und deshalb mittelfristig erfolgreicherer Unternehmen und wolle diesen Plan realisieren. Dabei versprühte er ungeheuren Aufbruchgeist – ich durfte dabei sein. Aus dem Druck der Verpflichtung war die Lust darauf geworden, sich an die Spitze zu stellen und den Karren aus dem Dreck zu ziehen.