

Daniela Elsner

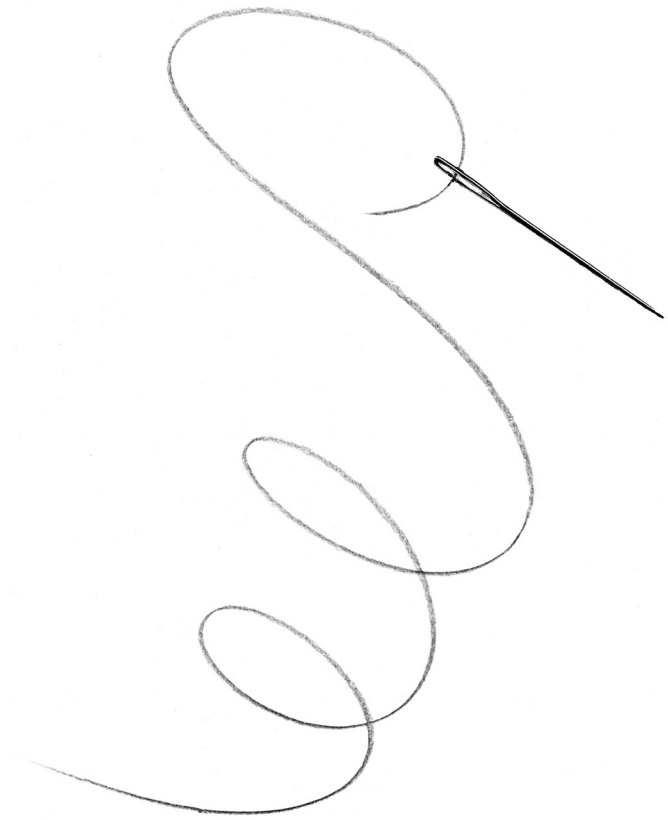
# AUS- GEBALANCED

Wie du alles unter einen Hut  
bekommst, was dir im Leben wichtig ist

MIT DEM  
TAILOR-YOUR-LIFE-  
PRINZIP



GABAL



Daniela Elsner

# Ausgebalanced

Wie du alles unter einen Hut  
bekommst, was dir im Leben wichtig ist

Mit dem Tailor-your-Life-Prinzip

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-123-3

Lektorat: Ulrike Hollmann

Umschlaggestaltung: Stephanie Böhme, Strategische Konzeption und Design

Illustrationen: Petra Tanopoulou

Autorenfoto: Privat

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert.  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



# Inhalt

## Einleitung 7

### I Alles unter einem Hut 11

Geht das? 11

Willst du das? 13

Was ist das Problem? 20

Wie schafft man es? 21

### II Mythos Work-Life-Balance 23

Arbeit ist Arbeit und Schnaps ist Schnaps? 26

Arbeit als notwendiges Übel in unserem Leben? 27

Arbeitest du noch oder lebst du schon? 28

Wer viel arbeitet, braucht auch viel Ausgleich 31

### III Von der Work-Life-Balance zum Tailor-your-Life-Prinzip 33

Weg mit der Waage – her mit dem Flickenteppich 35

Dein Leben nach individuellem Design 37

Bevor du deinen Teppich nähst 39

## **IV** Tailor your Life: 10 Strategien für eine erfolgreiche Vereinbarkeit 47

1. Gib dein Leben in die In(tro)spektion! 48
2. Take control! 55
3. Setze Prioritäten, aber richtig 64
4. Time-Management oder: Vergiss die To-do-Liste! 79
5. Fokus 92
6. Chill mal! 99
7. Prime your mind – positives Denken 110
8. Kenne deine inneren Antreiber! 123
9. Kommuniziere, aber richtig! 138
10. Nimm die richtige Haltung ein! 147

## **V** Das letzte Geheimnis der glücklichen Vereinbarer 157

## **VI** Tailor your Life to fly 161

Anhang 166

Anmerkungen 166

Dank 172

Über die Autorin 174

# Einleitung

## Auszug aus einer Facebook-Gruppe im März 2020

**NINA:** *Liebe alle, ich lese hier und überall ständig von Leuten, die offenbar nicht wissen, was sie gerade mit ihrer freien Zeit anfangen sollen, und die dazu auch noch echt kreative Ideen haben. Da frage ich mich doch, was mache ich falsch? Ich gehe komplett auf dem Zahnfleisch, arbeite im Homeoffice mehr denn je neben Kinderbetreuung, Hausaufgabenhilfe, Kochen und Co. Habe echt null Zeit zum Durchatmen. Geht das nur mir so?*

**NIKKI:** *Danke!!! Ich kam mir schon irgendwie doof vor ... ich bin in den letzten Tagen in Arbeit untergegangen ... Ich habe zwar keine Kinder, aber ein Pferd, und da wir nur noch koordiniert in den Stall dürfen, erzeugt das zusätzlichen Druck. Alle anderen posten, was sie jetzt Tolles kochen, ich lebe hier seit 14 Tagen vom Lieferservice. Habe noch nicht mal mehr eine saubere videokonferenztaugliche Bluse im Schrank ...*

**ANETTE:** *Same here! Ich habe schon Angst davor, dass die Quarantäne zu schnell vorbei ist und ich meine To-do-Liste bis dahin nicht abgearbeitet habe ... Ich weiß gar nicht, wie ich das alles überhaupt schaffen soll. Bei mir ist es aber zum Großteil selbst auferlegter Stress ...*

Irgendwas ist ja immer, besonders dann, wenn man es nicht gebrauchen kann. Krankes Kind zeitgleich zum neuen Projekt, kaputtes Auto und Fleck auf dem Hemd, viel zu volle To-do-Listen oder halt Corona mit Videokonferenz und Kind auf dem Schoß.

Während einige von uns im Homeoffice offenbar endlich mal all das angehen konnten, was sie schon lange erledigen wollten, herrschte bei anderen das totale Chaos. Viele waren schlichtweg mit den vielen Aufgaben überfordert, die sie offenbar alle gleichzeitig bewältigen mussten. Denjenigen dabei zuzusehen, die augenscheinlich mit Leichtigkeit den Tag mit vielen spannenden Sachen füllten, hat die Sache für jene, die auf dem Zahnfleisch gingen, nicht wirklich besser gemacht.

Als ich dieses Buch zu schreiben begann, gab es noch kein Corona, wohl aber die Frage, wie man eigentlich all das erfolgreich unter einen Hut bekommen soll, was man in einem bewegten Alltag eben so unterbekommen möchte: Karriere, Familie, Freunde, Sport & Co. Erfolgreich meint in diesem Zusammenhang: ohne Druck, ohne sich dauernd geheizt zu fühlen, ohne schlechtes Gewissen. Nur wenigen unter uns scheint dies tatsächlich gut zu gelingen.

Work-Life-Balance? Weit gefehlt.

Laut einer aktuellen forsa-Umfrage im Auftrag der Kaufmännischen Krankenkasse fühlen sich insbesondere berufstätige Eltern von der Mehrfachbelastung durch Job, Kindererziehung und Haushalt permanent gestresst, und zwar nicht erst seit Corona.<sup>1</sup> Die größte Herausforderung besteht für sie darin, die verschiedenen Aufgaben und Rollen täglich zu erfüllen, ohne dabei am Rad zu drehen. Darüber hinaus sorgen der Umfrage zufolge insbesondere auch die eigenen hohen Ansprüche, die Mütter und Väter an sich selbst stellen, für negativen Stress, ebenso wie der gefühlte gesellschaftliche Druck, stets alles perfekt im Griff haben zu müssen. Viele ambitionierte Berufstätige, die sich gleichzeitig familiär engagieren wollen, stellen sich die Frage, ob die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche unter den gegebenen Bedingungen überhaupt möglich ist oder ob sie sich vielleicht doch besser nur für das eine oder das andere entscheiden sollten.

Doch nicht nur Eltern mit Kind fühlen sich in unserer Gesellschaft stark belastet, auch viele Berufstätige ohne Kind stehen häufig unter Strom. Denn auch

sie haben neben dem bezahlten Job ein Privatleben. Auch sie wollen private Beziehungen pflegen, sich vielleicht sozial engagieren, der Vereinsarbeit oder ihren Hobbys nachgehen. Oft sind auch gerade sie es, die kurzfristig einspringen müssen, wenn in den komplexen Betreuungs-Balanceakten der Kollegen mit Kindern mal wieder irgendetwas schiefgeht.

Ob mit oder ohne Kinder, jeder zweite Bundesbürger fühlt sich laut Ärzteblatt vom April 2018 vom Burn-out bedroht. Sechs von zehn Befragten klagen über anhaltende Erschöpfung und innere Anspannung, typische Burn-out-Symptome eben. Die Aussicht auf eine gute Work-Life-Balance ist für viele ein zentrales Kriterium bei der Arbeitgeberwahl, was nicht überrascht. In einer 2014 veröffentlichten Studie der Eagle-Hill-Unternehmensberatung in Washington DC<sup>2</sup> gaben 67 % der 400 befragten Angestellten an, dass eine gute Work-Life-Balance sogar bedeutender für sie sei als die Höhe ihres Gehalts oder ein sicherer Arbeitsplatz. Selbst für erfahrene Führungskräfte ist die Aussicht auf ein harmonisches Verhältnis von Arbeit und Privatleben, neben Aspekten wie »neue Herausforderungen«, »Karrieresprung« und »höheres Gehalt«, ein entscheidender Faktor in Bezug auf einen potenziellen Jobwechsel.<sup>3</sup>

Wie steht es um dich? Stehst auch du gerade in der Rushhour deines Lebens und fragst dich, wie du »das« eigentlich alles schaffen sollst? Fragst du dich, wie du in deinem Job Höchstleistungen erbringen und trotzdem deine Kinder rechtzeitig von der Kita abholen kannst, ohne hinterher zu kollabieren? Hast du keine Ahnung, wie du Karriere, Familie, Freunde und Hobbys unter einen Hut bekommen sollst, ohne dich permanent gehetzt zu fühlen? Sehnst auch du dich nach der berühmten »Work-Life-Balance« und fragst dich, wie diejenigen, die verschiedene Lebensbereiche erfolgreich und offenbar einigermaßen stressfrei miteinander verbinden, das eigentlich machen?

Wenn du all diese oder einige Fragen mit »Ja« beantwortet hast, dann liegst du mit dem Kauf dieses Buches genau richtig.

## Tailor your Life für eine bessere Vereinbarkeit!

Auf der Basis zahlreicher wissenschaftlicher Studien und eigener Erkenntnisse aus Hunderten von Coachings und Interviews mit Menschen, die versuchen, Karriere und Privatleben erfolgreich unter einen Hut zu bekommen, habe ich

das Tailor-your-Life-Prinzip entwickelt. Es umfasst zehn konkrete und sofort umsetzbare Strategien für eine bessere Vereinbarkeit deiner verschiedenen Lebensbereiche. Anhand von Fallbeispielen, wissenschaftlich fundierten Modellen aus der Psychologie und diversen Reflexionsaufgaben lernst du, wie du deine vielfältigen Aufgaben erfolgreich unter einen Hut bekommst, ganz egal, worum es sich auch handelt. Auch wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen derzeit sicher noch verbesserungswürdig sind, kannst du schon heute selbst damit beginnen, dich aus dem täglichen Hamsterrad zu befreien.

In diesem Buch erfährst du, warum sich ein Leben mit Karriere, Familie/Freunden und Co. durchaus lohnt, warum dieses Leben aber nicht immer in Balance sein muss oder kann. Du erkennst auch, wieso du dringend damit aufhören solltest, dein Leben mit dem von anderen zu vergleichen. Statt dein Leben in eine Waagschale zu legen, nimm dein Leben einfach als Patchworkteppich wahr, dessen Flicker (Patches), stellvertretend für deine Lebensbereiche, wie Karriere, Kinder, Haushalt, Beziehung, Sport, Freunde etc., du immer wieder neu und nach deinem ganz individuellen Design zusammennähen kannst.

Was braucht *dein* Leben heute? Mehr Zeit für Sport? Mehr Wohnraum? Einen neuen Job oder einen Kitaplatz? Die Antwort kann morgen schon wieder ganz anders aussehen. Schneide heraus, was herausgeschnitten werden muss, und nähe ein, was eingenäht werden muss. Das Gute ist: Patchwork lebt von Individualität und Variation: Kein Design gleicht dem anderen.

Dieses Buch lässt dich Einheitsmuster verwerfen und bietet dir stattdessen ein Schnittmuster für die individuelle Gestaltung deines erfolgreichen und zufriedenen Lebens mit Karriere, Familie/Freunden & Co., Patch für Patch. Welches sind deine Werte und welches deine Ziele? Lebst du danach? Von welchen Glaubenssätzen musst du dich lösen, damit du gelassener durchs Leben gehen kannst? Wie kannst du deine Zeit so einteilen, dass du auch mal wieder Zeit für dich findest? Mit wem musst du besser kommunizieren, um mehr Unterstützung zu erfahren, und was kannst du von denjenigen lernen, denen es bereits gut gelingt, ihre unterschiedlichen Lebensaufgaben erfolgreich unter einen Hut zu bringen?

Ob im Homeoffice oder im Büro, ob beim Marathonlauf oder im Sandkasten: Dein neues Lebensmotto für eine bessere Vereinbarkeit heißt ab sofort: »Tailor your Life!«



# I Alles unter einem Hut

## Geht das?

»Wer Kinder hat und Karriere machen möchte, zahlt einen hohen Preis [...]. Es ist beschönigend, von einer Vereinbarkeit zu sprechen. Denn die gibt es nicht.« Dies jedenfalls behaupten Susanne Garsoffky und Britta Sembach in einem Gastbeitrag in der ZEIT<sup>4</sup> und setzen damit den Zeiger auf der Skala »Wie gut funktioniert die Vereinbarkeit von Familie, Beruf & Co.?« quasi auf null. Auch die beiden Journalisten Marc Brost und Heinrich Wefing glauben nicht daran, dass wir »Kinder, Liebe und Karriere« stressfrei miteinander vereinbaren können. In ihrem Buch »Geht alles gar nicht«<sup>5</sup> berichten sie von überforderten berufstätigen Eltern und fordern das Ende der Vereinbarkeitslüge.

Facebook-COO Sharyl Sandberg hingegen war da lange Zeit ganz anderer Meinung. Ihr Slogan zur Vereinbarkeit, der sich in diesem Fall ausschließlich an karrierewillige Frauen richtete, lautete schlichtweg: »Lean in«, also: »Häng dich rein!«<sup>6</sup> Dieses Motto landet auf der Vereinbarkeitsskala vermutlich bei 10, denn hier wird deutlich gemacht: Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

Weder die Resignation noch die blinde Euphorie sind aus meiner Sicht allerdings gute Ratgeber, wenn es um das Thema Vereinbarkeit geht. Während das Negieren der Vereinbarkeit letztlich darauf hindeutet, dass wir unsere Berufstätigkeit besser an den Nagel hängen sollten, sobald familiäre Verpflichtungen wie die Erziehung von Kindern oder die Pflege von Eltern in unser Leben tre-

ten, weil die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht optimal sind, setzt uns die Aufforderung »Du musst dich bloß ausreichend anstrengen« immens unter Druck. Dass viele berufstätige Eltern, aber auch Singles mit familiären oder anderen sozialen Verpflichtungen aufgrund der Mehrfachbelastung an ihr physisches und psychisches Limit geraten, lässt sich nicht einfach dadurch aufhalten, dass sie sich ausreichend anstrengen.

Aus meiner Sicht liegt die Lösung des Problems wie so oft in der Mitte. Die gute Nachricht lautet dabei: Karriere, Familie, Freunde & Co. lassen sich durchaus vereinbaren! Die schlechte: Ganz ohne Anstrengung, Selbstdisziplin und Verzicht geht das leider nicht. Wenn du also annimmst, dass du als vollzeitberufstätiges Elternteil täglich nachmittags entspannt bei einer Latte macchiato mit netten Freunden auf dem Spielplatz sitzt, während du deinem Kind gut gelaunt beim Schaukeln zusiehst, sei dir bereits an dieser Stelle gesagt: Vergiss es! Das funktioniert häufig noch nicht einmal ohne einen Job. Genauso wenig muss Karrieremachen aber bedeuten, dass du dich tagein, tagaus abhetzt, um neben dem Job noch deinen anderen Lebensaufgaben gerecht werden zu können.

Wie gut die Vereinbarkeit unserer verschiedenen Lebensbereiche funktioniert, hängt sicherlich von vielen Faktoren ab. So hat der eine vielleicht eine Partnerin, die nur halbtags arbeitet und die sich deshalb im Wesentlichen um den Haushalt kümmert. Die andere hat unter Umständen gar keinen Partner und ist neben ihrem Vollzeitjob allein für zwei Kinder, ein Pferd oder ihre pflegebedürftigen Eltern zuständig. Die einen haben »pflegeleichte« Kinder oder kerngesunde Eltern, die anderen einen kurzen Weg zur Arbeit. Sicher kann man vermuten, dass, wer einen kurzen Arbeitsweg, den optimalen Partner an seiner Seite, eine verständnisvolle Chefin, einen Kindergarten mit langen Öffnungszeiten, Homeoffice-Tage und eine engagierte Großfamilie oder tolle Freunde um die Ecke wohnen hat etc., es leichter hat, alles unter einen Hut zu bekommen als derjenige, der auf all das nicht zurückgreifen kann. Ein Garant dafür, dass der Vereinbarkeits-Skalenwert bei einer solchen »Traumkonstellation« tatsächlich dauerhaft auf 10 steht, ist dies jedoch nicht. Wie zufrieden du mit deiner mehrdimensionalen Lebensgestaltung bist, hängt nämlich nicht nur davon ab, wie organisiert oder vernetzt du bist, sondern vor allem auch davon, ob die aktuelle Lebenssituation tatsächlich auch der entspricht, die du (!) wirklich haben möchtest, und welche Einstellung du zu deinem Alltag hast. Wenngleich nicht alles immer nur Kopfsache ist, darf durchaus behauptet werden: Nimm die richtige Haltung ein und alles wird leichter.

Wenn du z. B. von vornherein schon voller Sorge bist, dass dein Kind dauerhafte Schäden davontragen wird, wenn du es bereits sehr früh in einer Kita unterbringst, dann solltest du vielleicht besser noch einen Moment länger in Elternzeit bleiben oder dich von den wissenschaftlichen Studien überzeugen lassen, die das Gegenteil belegen. Denn noch verlässlicher als die zahlreichen Ergebnisse, die zeigen, dass sich ein früher Kitabesuch durchaus positiv auf die kindliche Entwicklung auswirken kann,<sup>7</sup> sind die Ergebnisse zur »sich selbst erfüllenden Prophezeiung«.<sup>8</sup> Dieses Phänomen beschreibt, wie sehr unsere eigenen Erwartungen unsere Realität beeinflussen. Erwarte ich als Elternteil, dass mein Kind sich nur sehr schwer von mir lösen können wird, wenn ich es in die Kita bringe, dann ist die Wahrscheinlichkeit auch recht hoch, dass das Kind sich erwartungsgemäß verhält, indem es sich an mich klammert oder weint, wenn ich den Raum verlasse. Dies kann z. B. daran liegen, dass ich als Elternteil das Kind besonders besorgt beobachte, es länger als sonst auf dem Arm halte oder mich, aus schlechtem Gewissen, selbst so sehr ans Kind klammere, dass es dem Kind schwerfällt, mich loszulassen. So bewahrheitet sich meine Erwartung durch mein eigenes Verhalten quasi von selbst.

Ebenso verhält es sich mit dem Thema Vereinbarkeit. Wenn du von vornherein glaubst, dass es unmöglich ist, gewisse Dinge unter einen Hut zu bekommen, dann wirst du dich entsprechend schwer mit der Umsetzung tun. Deine Zweifel werden sich früher oder später bestätigen. Wenn du jedoch guter Dinge bist, dass die Kombination verschiedener Lebensbereiche durchaus funktioniert, dann wirst du dich vermutlich eher in dieser Richtung bestätigt sehen.

## Willst du das?

Auf Instagram, Facebook & Co. dürfen wir sie täglich bewundern: die Gutaussehenden und Glücklichen in ihren top eingerichteten und aufgeräumten Traumhäusern, die immer Fröhlichen mit gut erzogenen und hübschen Kindern, einem Golden Retriever, mega-anspruchsvollen Jobs, durchtrainierten Körpern und stylishen Frisuren, nach ihrem 30-km-Lauf selbst gekochte, freshe Low-Carb-Menüs verspeisend, ohne auch nur ein Gramm zuzunehmen. Nie sehe ich Posts von abgehetzten Müttern oder gestressten Führungskräften in unaufgeräumten Wohnungen, inspektionsreifen Fahrzeugen oder mit schlechtem Make-up. Selbstoptimierung scheint nicht nur en vogue, sondern

der Normalfall zu sein. Wer hier nicht ganz entspannt mithalten kann, macht wohl irgendetwas falsch. Wenig überraschend fühlen wir uns schlecht, wenn unsere Frisur nach einem langen Arbeitstag zwischen Büro, Supermarkt und Spülmaschine nicht mehr ganz so gut sitzt. Wir fühlen uns total unter Druck, weil wir versuchen, zwischen 99 Videokonferenzen, dem Gespräch mit der Erzieherin und der Schlange an der Fleischtheke voll entspannt zu sein. Wer nicht alles mühelos unter einen Hut bekommt, kriegt kein Like.

In meiner Coachingpraxis habe ich bereits viele Personen darin unterstützt, Karriere & Co. erfolgreich und einigermaßen gelassen unter einen Hut zu bekommen. Neben Fragen der Selbstorganisation ging es vor allem darum, dass sich meine Klientinnen und Klienten von ihrem schlechten Gewissen befreien und lernen mussten, ihre eigenen Ansprüche etwas herunterzuschrauben, was leichter gesagt als getan ist. Alle hatten mit denselben Fragen und Eindrücken zu kämpfen: »Kann ich wirklich eine ausreichend gute Mutter / ein guter Vater / eine gute Partnerin / ein guter Partner sein, wenn ich so viel arbeite?« »Bin ich eine gute Arbeitnehmerin / ein guter Arbeitnehmer, wenn ich nachmittags, obwohl noch so vieles auf meinem Schreibtisch liegt, das Büro verlasse, um meine Kinder aus dem Hort abzuholen, zur Chorprobe oder zum Laufen zu gehen?« »Wie soll ich bei dem ganzen Stress auch noch gesund kochen / abnehmen / mich entspannen?« »Ich habe wiederkehrend das Gefühl, es niemandem recht zu machen, meinem Job nicht, meinen Kindern / meinen Eltern / meinen Freunden nicht, meinem Mann / meiner Frau nicht, und mir selbst auch nicht.«

Wir alle haben dauernd das Gefühl, nicht zu genügen, nicht so viel zu schaffen, wie offenkundig allseits von uns erwartet wird. Viel zu oft vergleichen wir uns mit anderen oder versuchen völlig utopische Ideale zu erreichen, die es jenseits von Instagram im realen Leben aber gar nicht gibt.

Insbesondere berufstätige Mütter setzen sich oft sehr stark unter Druck. Sie wollen alles hundertzwanzigprozentig richtig machen, damit ihnen niemand vorwerfen kann, dass sie an irgendeiner Stelle nicht genauso engagiert sind wie diejenigen, die bloß das eine oder das andere tun. Sie wollen keine Rabenmutter sein, aber beruflich wollen sie auch nicht in der zweiten Liga spielen. Im Optimalfall soll also weder das Kind zu spüren bekommen, dass sie arbeiten, noch soll der Arbeitgeber zwischen ihnen und Kolleginnen ohne familiäre Verpflichtungen einen Unterschied bemerken. Erstrebenswert ist es für sie,

wenn sie allen voraus den Preis der Supermom gewinnen und gleichzeitig zur Mitarbeiterin des Jahres gekürt werden. Das kann man dann sogar auf Instagram posten, aber nur, wenn auch noch das Gewicht stimmt und man das richtige Outfit trägt.

Was einem nicht nur vom Arbeitgeber Likes beschert, führt bei den berufstätigen Müttern allerdings häufig zu Burn-out-ähnlichen Symptomen, was nichts anderes meint als eine leichte bis mittelschwere Depression. Viele fühlen sich völlig erschöpft, weniger körperlich als psychisch, weil sie fortwährend im Hamsterrad laufen, insbesondere dann, wenn sie Teil einer Dual-Career-Partnerschaft sind.<sup>9</sup> Doch nicht nur Eltern oder Doppelverdienerpaare stehen permanent unter Druck. Berufstätige ohne Kinder müssen sich häufig für ihre Kinderlosigkeit rechtfertigen, obendrein wird ihnen gesellschaftlich wenig Mitgefühl entgegengebracht, wenn auch sie über eine fehlende Work-Life-Balance klagen, denn die scheint hier ja quasi hausgemacht, wo man doch jenseits des Jobs ohne Kinder gar keine wirklich relevanten Verpflichtungen haben kann! Dass auch berufstätige Menschen ohne Kinder neben dem Job noch ein Privatleben haben, wird offenbar ignoriert. Single Workaholic auf der eigenen Yacht? Da muss man sich in der Kommentarbox die Frage nach der fehlenden Freundin mit Kind schon mal gefallen lassen.

Dabei hat unser Tag nur 24 Stunden, das gilt für alle; und das heißt auch für alle: Je mehr wir in diese 24 Stunden packen, desto weniger Zeit haben wir für die einzelnen Dinge, die wir tun. Logistisch gesehen ist es also überhaupt nicht möglich, die Kinder 24/7 zu bespaßen und gleichzeitig unser Start-up-Unternehmen an die Börse zu bringen, außer wir heißen Harry Potter. Rein statistisch gesehen gibt es auch kaum jemanden auf dieser Welt, der oder die es wirklich schafft, viele anspruchsvolle Aufgaben gleichzeitig genauso gut und mit derselben zeitlichen Intensität zu bewältigen wie jemand, der immer nur eine dieser Aufgaben verfolgt.

Ergo: Wenn wir verschiedene Lebensaufgaben in unserem Alltag unterbringen wollen, dann müssen wir irgendwo Abstriche machen. Die Kunst der Vereinbarkeit besteht also zuallererst darin, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, nämlich auf die Dinge, die *uns* wirklich wichtig sind, weil sie *uns* wirklich glücklich machen. Das Gute ist, dass es tatsächlich gar nicht so viel für ein ausgeglichenes Leben braucht, ganz im Gegenteil, weniger ist oft mehr. All you need is: Arbeit, gute Beziehungen, Schlaf und vielleicht noch ein Hobby.

Wie du die Mischung deines Lebens dabei ganz konkret zusammenstellst, bleibt allein dir überlassen. Um diese Entscheidung kommst du allerdings nicht herum, denn deine Zufriedenheit mit deinem bunten Leben kommt tatsächlich nur dadurch zustande, dass *du* deine ganz persönliche Auswahl triffst, und nicht dadurch, dass du versuchst, den surrealen Gemischtwarenladen irgendwelcher Instagramstars oder die vermeintlichen Perfektionisten von nebenan nachzuahmen.

## Arbeit macht uns glücklich

Eines der interessantesten Ergebnisse des World-Happiness-Reports von 2017<sup>10</sup>, in dem jährlich die Zufriedenheit der Weltbevölkerung und die entsprechenden Gründe für eine hohe Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit dokumentiert werden, ist, dass Arbeitslosigkeit Faktor Nummer eins für die Unzufriedenheit von uns Menschen ist. Dies gilt für alle Menschen, unabhängig davon, in welchem Land sie leben. Arbeitslose Menschen bewerten die Qualität ihres Lebens grundsätzlich niedriger als Menschen, die in Lohn und Brot stehen. Menschen, die arbeiten, haben täglich 30 % mehr positive emotionale Erlebnisse als Menschen ohne Arbeit. Ausschlaggebend hierfür sind vor allem Wertschätzung und Anerkennung durch finanzielle Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten im Job und persönliches Lob durch Vorgesetzte, Kundinnen und Kollegen. Auch ein gutes Arbeitsklima und ein gutes Auskommen mit Kollegen führen zu einer erhöhten Zufriedenheit.<sup>11</sup> Ergo: Bezahlte Arbeit macht uns glücklich! Interessanterweise gilt das insbesondere auch für Eltern. Einer Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zufolge ist die Lebenszufriedenheit von Müttern sogar dann am größten, wenn sie Vollzeit arbeiten. Im Vergleich dazu sind Mütter, die keiner bezahlten Arbeit nachgehen oder Teilzeit arbeiten, signifikant weniger zufrieden.<sup>12</sup> Dabei ist der negative Effekt auf die Lebenszufriedenheit der nicht berufstätigen oder Teilzeit arbeitenden Mütter zwar nicht ganz so massiv wie im Fall von Arbeitslosigkeit, aber dennoch eindeutig. Ähnliche Ergebnisse liegen für Väter vor. So belegt eine Untersuchung der Universität Marburg, dass auch Väter dann am glücklichsten sind, wenn sie Vollzeit arbeiten, am liebsten etwa um die 50 Stunden in der Woche.<sup>13</sup>

## Gute Beziehungen machen uns gesund und glücklich

In zwei umfassenden Langzeitstudien befragten Forscher der Universität Harvard 724 Probanden über einen Zeitraum von 75 Jahren wiederkehrend dazu, was sie glücklich mache.<sup>14</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass weder Geld noch Ruhm uns besonders glücklich machen, sondern vornehmlich gute zwischenmenschliche Beziehungen. Die Betonung liegt dabei auf *gut*. Den Wissenschaftlern zufolge ist nämlich die Quantität der Beziehungen irrelevant, dafür jedoch die Qualität, die sich vor allem in Stabilität äußert. Das heißt also, nicht: je mehr Freunde und Bekannte, desto besser, sondern: je länger die Freundschaft hält, desto besser. Nicht die vielen Follower auf Instagram oder Hunderte von »Freunden«, die wir versuchen regelmäßig zu treffen, sind es also, die uns auf Dauer glücklich machen, sondern eine Handvoll echter Freunde, guter Kolleginnen oder Familienmitglieder, denen wir uns in guten wie in schlechten Zeiten anvertrauen können. Das Tollste daran ist, dass man so auch *länger* glücklich bleiben kann, denn: Personen mit guten zwischenmenschlichen Kontakten bleiben der Studie zufolge auch länger gesund und werden entsprechend älter als diejenigen ohne solche Kontakte.

## Kinder machen uns gesund und glücklich – wenn sie aus dem Haus sind

Eine aktuelle länderübergreifende Studie zur Lebenszufriedenheit von Eltern und Kinderlosen findet nur schwache Zusammenhänge zwischen Elternschaft und Lebenszufriedenheit, zumindest, solange die Kinder noch im Haus sind.<sup>15</sup> Mit anderen Worten: Menschen, die mit Kindern in ihrem Haushalt leben, sind nicht per se glücklicher als Kinderlose. Insbesondere die Beziehung zum anderen Elternteil kann durchaus darunter leiden, wenn plötzlich Kinder dazukommen oder es Stress mit den Kindern in der Pubertät gibt.<sup>16</sup> Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass es sich zu einem späteren Zeitpunkt durchaus positiv auswirkt, Kinder zu haben. So zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen dem persönlichen Wohlbefinden und Elternschaft bei Personen, deren Kinder bereits ausgezogen sind.

Falls du dir als junger Elternteil nun vielleicht gerade Sorgen darüber machst, ob du jemals dieses Alter erreichen wirst, wenn der Stress so weitergeht, kann

ich dich an dieser Stelle beruhigen. Einer aktuellen Studie der Max-Planck-Gesellschaft zufolge leben Menschen mit Kindern durchschnittlich länger als Personen ohne Kinder; dies gilt auch für Eltern, die ein Kind adoptiert haben.<sup>17</sup> Die Gründe hierfür sind allerdings noch nicht hinreichend erforscht. Die Wissenschaftler vermuten, dass es daran liegen könnte, dass Eltern mehr soziale Kontakte haben als Personen ohne Kinder. Auch wird angenommen, dass Eltern sich ihrer Verantwortung bewusst sind und deshalb gesünder leben. Das allerdings kann man sich auch ohne Kinder ganz bewusst vornehmen, wenn man es weiß.

## Weitere Flicker im Leben, die glücklich machen

### Bewegung

Auch regelmäßige Bewegung steigert unsere Zufriedenheit. Warum das so ist? Durch körperliche Aktivitäten werden die Glückshormone Dopamin, Serotonin und Endorphin ausgeschüttet. Sie geben uns dieses gute Gefühl nach dem Sport, das wahrscheinlich viele von uns kennen. Wer regelmäßig Sport treibt, sorgt außerdem für eine Senkung des Stresshormons Cortisol. Damit erhöht sich unsere Toleranz gegenüber (negativem) Stress dauerhaft, physisch und psychisch.

### Schlaf

Schlaf ist nicht nur lebensnotwendig, er tut auch unserer Psyche gut. In seinem Buch »Das Recht auf Schlaf« erklärt Till Rönneberg,<sup>18</sup> Schlafforscher von der LMU München, dass uns ausreichend Schlaf nicht nur produktiver, sondern auch sozialer und damit insgesamt glücklicher macht. Im Schlaf sortieren wir Gedanken, verarbeiten schlechte Erlebnisse und tanken Energie für den nächsten Tag. Wichtig zu wissen ist allerdings, dass wir nicht alle gleich viel Schlaf benötigen. Die wissenschaftlich empfohlene Schlafdauer liegt bei etwa sieben bis acht Stunden pro Nacht. In einer Studie der Western University in London, Ontario, Kanada haben Forscher das Schlafverhalten von 10 000 Menschen über ein Jahr lang untersucht. Tagtäglich wurden die Teilnehmenden nach ihrer individuellen Schlafzeit befragt.<sup>19</sup> Anschließend mussten sie sich einem Online-Test unterziehen, in dem logisches Denken, verbale Fähigkeiten und ihr Erinnerungsvermögen überprüft wurden. Erwachsene, die nachts weniger als vier Stunden schliefen, schnitten hier besonders schlecht ab. Ihre kognitiven Fähigkeiten verhielten sich so wie die von Personen, die acht Jahre älter waren.

Wer also nachts am Schlaf spart, braucht tagsüber länger für seine Aufgaben und hat deshalb nicht wirklich viel gewonnen.

### Kreative Hobbys

Forscher aus den USA und Neuseeland haben 658 Personen 13 Tage lang zu dokumentieren, welchen kreativen Tätigkeiten sie nachgingen. Zusätzlich füllten die Teilnehmenden täglich einen Fragebogen aus, in dem sie ihre Zufriedenheit einschätzen sollten. Die Ergebnisse der Studie zeigte: Je häufiger die an der Studie Teilnehmenden kreativen Tätigkeiten nachgegangen waren, umso zufriedener fühlten sie sich am darauffolgenden Tag.<sup>20</sup> Kreativität ist also durchaus ein Mittel, um unser Wohlbefinden zu steigern. Also her mit dem Strickzeug, dem Malblock oder der Gitarre, wenn man es mag.

### Und was ist mit Geld?

Die Antwort auf die Frage, ob Geld uns zufriedener macht, ist sehr komplex. Einerseits zeigt die Forschung, dass Geld durchaus mit größerer Zufriedenheit zusammenhängt. Dies allerdings gilt nur bis zu einem gewissen Grad. Werden unsere psychologischen Grundbedürfnisse nach Sicherheit und Freiheit, Lust-Unlust-Balance sowie unsere Erwartung, dass die Bezahlung angemessen sein soll für das, was wir leisten, befriedigt, macht uns das durchaus glücklicher, als wenn dies nicht der Fall ist. Wer außer einem sicheren Dach über dem Kopf, Kleidung und genug Nahrung auch die Freiheit hat, sich und anderen auch mal spontan etwas Gutes tun zu können (wie z.B. in den Urlaub fahren, ein Restaurant besuchen, Geschenke machen etc.), ist deutlich zufriedener als derjenige, der all das nicht hat oder kann. Wirtschaftsökonomen zufolge liegt eine solche Einkommensglücksspanne bei etwa 60 – 70 000 Euro im Jahr pro Haushalt.<sup>21</sup> Alles, was darunterliegt, macht uns etwas unglücklicher, alles, was darüberliegt, allerdings nicht automatisch glücklicher, insbesondere nicht langfristig. Wenn wir auf ein volles Bankkonto schauen, sorgt das zwar für ein kurzes Hochgefühl, führt aber nicht zwingend zu einer dauerhaften inneren Zufriedenheit. Letztlich ist die Frage, ob Geld uns glücklich macht, auch davon abhängig, wie wir es verdienen. Nur wenn wir unser Geld auf ehrliche und gewissenhafte Weise verdienen, macht es uns auch glücklich.<sup>22</sup> Vor allem, wenn wir unser Geld selbst verdienen. In ihrem Buch »Wir Erben. Was Geld mit Menschen macht«<sup>23</sup> zeigt die Journalistin Julia Friedrichs, dass viele Erben, die man von außen beneidet, gar nicht glücklich sind mit ihrem geerbten Geld, das sie aus ihrer Sicht oft von ihren Freunden trennt. Viele sagen, dass sie ihren Wohlstand lieber selbst erarbeitet hätten.

Letztlich ist es also weniger das Geld selbst als die bezahlte eigene Arbeit, die uns glücklich macht, insbesondere dann, wenn sie mit unseren persönlichen Werten im Einklang steht und wir uns kompetent in unserer Arbeit und im Austausch mit anderen darüber fühlen.

Ergo: Schon Sigmund Freud sagte, dass Arbeit und Liebe die zwei tragenden Säulen unseres menschlichen Daseins sind. Und letztlich sind sie auch die (einzigen) relevanten Säulen für ein zufriedenes und ausgeglichenes Leben.



Unterschiedliche Aufgaben und Rollen in unserem Leben machen uns also zufriedener. Wenn man in einem Lebensbereich Probleme hat, kann das mit anderen Lebensbereichen ausgeglichen werden. Ich kenne einige Investmentbanker, die während der Finanzkrise ihre Jobs verloren haben. Diejenigen, die in dieser Zeit ausgeglichene Beziehungen oder Freundschaften hatten, fingen sich schnell wieder und fanden einen neuen Job; diejenigen, die vorher eher als »Lonely Cowboys« mit 80 Stunden durch die Arbeitswoche geritten sind, hat es deutlich schwerer getroffen. Umgekehrt erinnere mich an die Phase meiner Trennung, die mich in ein tiefes Loch gestürzt hätte, wenn ich meinen Beruf nicht gehabt hätte. Er hat mir letztlich sehr geholfen, die Trauer zu überwinden, und mir die nötige (finanzielle) Sicherheit und Orientierung gegeben, die ich damals dringend gebraucht habe.

Es lohnt sich also, beides zu vereinbaren: bezahlte Arbeit und die Arbeit im und am Familien- und Freundeskreis.

## Was ist das Problem?

Obwohl uns sowohl (bezahlte) Arbeit als auch Beziehungen sowie Freizeitaktivitäten einzeln als auch in Kombination glücklich machen und niemandem zum Nachteil gereichen, gibt es offenbar ein massives Problem, das nicht nur, aber wohl besonders berufstätige Mütter und Väter betrifft: Die Mehrfachbelastung kann auf die physische und psychische Gesundheit schlagen, denn was fehlt, ist die Work-Life-Balance. Der Wunsch nach einer adäquaten Work-Life-

Balance ist für die meisten Arbeitnehmer heute wichtiger als ein hohes Gehalt, Unzufriedenheit mit ihr führt viele Berufstätige an ihre persönliche Grenze.<sup>24</sup> Viele Unternehmen haben dies erkannt und versuchen dem Wunsch ihrer Arbeitnehmer nach einer verbesserten Work-Life-Balance und einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeitmodelle, die Ermöglichung von Homeoffice-Tagen und die Integration von »Erholungsinseln« (z. B. durch die Einrichtung von firmeninternen Fitnessstudios oder Wifi-freien Relaxzonen) zu begegnen.

Bundesminister Hubertus Heil hatte im Oktober 2020 dazu das »Mobile-Arbeit-Gesetz«, das Arbeitnehmern in Deutschland einen Rechtsanspruch auf mindestens 24 Tage Homeoffice im Jahr einräumen sollte, vorgeschlagen. Allerdings zeigen bereits vorhandene Studien hinsichtlich der Wirksamkeit solcher Maßnahmen, dass solche Angebote allein nicht automatisch zu einer verbesserten Work-Life-Balance oder zu einer höheren Zufriedenheit mit ihr führen. So kommt Fabian Burner im Anschluss an seine Untersuchung zur Work-Life-Balance zum Fazit, dass »betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance zwar positive Wirkungen entfalten können, ein Erfolg jedoch nicht zwingend eintritt und Herausforderungen und Probleme (...) bei der Nutzung durch die Beschäftigten beachtet werden müssen. Diese müssen in Anbetracht vergrößerter Spielräume und wegfallender Begrenzungen selbst aktiv handeln, um eine gute Work-Life-Balance zu realisieren.«<sup>25</sup>

## Wie schafft man es?

Wenn Politik und Unternehmen Mitarbeiterinnen bei der Vereinbarkeit von Familie bzw. Privatleben und Beruf *wirklich* unterstützen wollen, dann braucht es sichere Arbeitsplätze, eine geringere Arbeitsbelastung, flexible Arbeitszeiten bzw. solche, die mit Kinderbetreuungszeiten übereinstimmen. Der Wert von Arbeit – auch von Care-Arbeit – muss zudem komplett überdacht werden. Wir alle müssen uns schließlich von der Erwartungshaltung lösen, dass ständig alle erreichbar sind. All das würde zu einer verbesserten Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche beitragen. Bis dahin scheint es mir allerdings noch ein langer Weg zu sein. So gilt bis auf Weiteres: Für eine bessere Vereinbarkeit von Karriere, Familie & Co. musst du vorerst noch allein sorgen.

Da wir als Arbeitnehmer auf individueller Ebene an dieser Situation kurzfristig nichts ändern können (ich hoffe mittel- und langfristig schon), bleibt uns zunächst einmal nichts anderes übrig, als an den Schrauben zu drehen, mit denen wir selbst eine Besserung unserer aktuellen Lebenssituation herbeiführen können. Förderliche Arbeitsbedingungen können dabei eine wichtige Unterstützung bieten, die Dinge sortieren müssen wir jedoch immer noch selbst. Dazu gehört auch, dass du lernen solltest, dich von anderen Lebensmodellen abzugrenzen, und dass du deine Lebensbereiche genau auswählen, gut aufteilen und nicht zu sehr vermischen solltest. Wie du Karriere & Co. erfolgreich unter einen Hut bekommen kannst, ohne dabei permanent gestresst zu sein, erfährst du in diesem Buch. Ein erster Schritt dazu ist die kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept der Work-Life-Balance.



# II Mythos Work-Life- Balance

In der Regel nehmen die Menschen, die mich für Vorträge rund um das Thema *Vereinbarkeit* buchen, an, dass ich nicht nur eine überzeugte Verfechterin einer gut funktionierenden *Work-Life-Balance* bin, sondern dass mein berufliches und privates Leben darüber hinaus auch im völligen Gleichklang schwingen. Vielleicht spekulierst auch du darauf, hier ein paar wertvolle persönliche Vereinbarkeitstipps für ein ausgeglichenes Leben zu bekommen von einer, der es stets mühelos gelingt, Arbeit und Leben in Balance zu halten. Leider muss ich dich diesbezüglich enttäuschen. Genau genommen bin ich eine bekennende Work-Life-Balance-Versagerin.

In den letzten Wochen habe ich täglich mehr als 10 Stunden mit meiner bezahlten Arbeit verbracht und es deshalb u. a. nicht zum Elternabend an der Schule meiner Tochter geschafft (und du kannst dir sicher vorstellen, wie aufregend Elternabende üblicherweise sind und wie sehr ich es deshalb bedauert habe, nicht dort gewesen zu sein). Auch fiel gestern Abend meine Yogastunde einer langatmigen Zoom-Sitzung zum Opfer, und die einzig echte Interaktion, die ich mit meinem ebenfalls Vollzeit berufstätigen Partner in den letzten Tagen hatte, war, dass wir uns gegenseitig nachts die Bettdecke weggezogen haben.

Sicher wäre es jetzt leicht für mich, meinem Arbeitgeber die Verantwortung für meine miese Work-Life-Balance in die Schuhe zu schieben oder lauthals darüber zu schimpfen, wie wenig sich der Beruf in der Wissenschaft dazu eignet, mein Privatleben mit ihm in Einklang zu bringen. Ich könnte mich alternativ

auch über meine Coachingklienten beschwerten, die mehrmals in der Woche meine Zeit in Anspruch nehmen, weil sie dauernd neue Probleme haben, die zeitnah gelöst werden wollen, oder über meine Kinder und meinen Mann, die allesamt niemals genügend im Haushalt helfen.

Nun, ich tue es nicht. Es wäre nämlich nicht fair. Weder mein Arbeitgeber noch meine Klienten oder sonst irgendwer sind schuld daran, dass ich in den letzten Wochen nur wenig Zeit für mein Privatleben hatte. Wenn ich ehrlich bin, dann habe ich das alles sogar so gewollt (bis auf die Ignoranz meiner Familie gegenüber der vollen Spülmaschine vielleicht). Ja, mein völlig unausgewogenes Leben und meine offensichtlich katastrophale Work-Life-Balance sind allein meine Schuld!

Und willst du wissen, was noch viel erschreckender ist? Ich finde es noch nicht einmal verhängnisvoll, denn ich glaube gar nicht an das Konzept der Work-Life-Balance, so wie es in vielen Büchern und Blogs diskutiert wird. Ich befürchte sogar, dass uns das traditionelle Modell der Work-Life-Balance eher daran hindert als dass es hilft, unsere Lebensaufgaben gelassen unter einen Hut zu bringen. Ich werde gleich erklären, wieso. Vorher bist aber du selbst an der Reihe. Wenn du magst, nutze die nachfolgende Vorlage für deine Gedanken (und Emotionen) zum Thema (oder Assoziationen mit) Work-Life-Balance.

In einer von mir im Frühjahr 2018 online über verschiedene soziale Netzwerke (und damit nicht repräsentativen, aber durchaus informativen) durchgeführten Umfrage unter Führungskräften zum Thema Work-Life-Balance gab etwa ein Drittel der 192 Befragten an, dass sie mit dem Thema Work-Life-Balance hauptsächlich die Idee verbinden, ihr berufliches und privates Leben »irgendwie stressfrei« unter einen Hut zu bekommen. Etwa zwei Drittel der Befragten gaben an, dass Work-Life-Balance für sie mit einer »zeitlichen Ausgewogenheit« ihrer familiären/sozialen Verpflichtungen, ihrer Freizeitinteressen und ihrer beruflichen Aktivitäten verbunden sei. Etwa die Hälfte der letztgenannten Gruppe hielt ein solches Gleichgewicht der verschiedenen Lebensbereiche allerdings für völlig unrealistisch und markierte das Konzept der Work-Life-Balance deshalb als »Nonsens«. Einige der Befragten gaben schließlich auch an, dass sie sich von der Idee einer »Ausgewogenheit« zwischen Beruflichem und Privatem beinahe schon »unter Druck gesetzt« fühlten und ihnen das derzeit quasi überall diskutierte Konzept der Work-Life-Balance irgendwie auch »auf die Nerven gehe« ...<sup>26</sup>

1  
Was verbindest du persönlich  
mit dem Thema Work-Life-Balance?

---

---

2  
Welches Bild kommt dir als Erstes in den Sinn,  
wenn du an Work-Life-Balance denkst?

Zeichne / Skizziere hier:



3  
Wie zufrieden bist du?



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



Wie steht es um dich? Versuchst auch du – vielleicht mehr schlecht als recht – in deinem Alltag ein Gleichgewicht zu schaffen zwischen *Work* und *Life*? Hast du das berühmte Bild der Waage oder vielleicht das einer Wippe im Kopf? Oder denkst du eher an einen Jongleur, der versucht, zeitgleich verschiedene Bälle in der Luft zu halten? Bricht dir schon beim Gedanken an das Thema Work-Life-Balance der Schweiß aus? Hast du das Gefühl, dein »Hut« ist einfach nicht groß genug, um deine vielen Lebensbereiche darunterzubekommen? Unabhängig davon, bei welcher Frage du »Ja, genau!« antworten könntest, werden dir die folgenden Überlegungen eine neue Perspektive auf das Thema Work-Life-Balance liefern und damit auch die Möglichkeit, deine verschiedenen Lebensaufgaben beruflicher oder privater Natur so miteinander in Einklang zu bringen, dass du dich weniger gestresst bzw. unter Druck fühlen wirst.

Vielleicht gehörst du auch zu denjenigen, die finden, dass das Thema Work-Life-Balance mittlerweile etwas überstrapaziert wird, und du wünschst dir einen ganz anderen Ansatz zum Thema Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben? Dann: Willkommen im Club! Auch ich finde, dass das Modell der Work-Life-Balance ausgedient hat und dringend durch ein anderes Modell ersetzt werden muss. In Kapitel 3 dieses Buchs erfährst du auch, wodurch. Zunächst möchte ich aber mit einigen falschen Annahmen zum Thema Work-Life-Balance aufräumen.

## Arbeit ist Arbeit und Schnaps ist Schnaps?

Genau genommen ist schon der Begriff *Work-Life-Balance* irreführend. Zunächst einmal impliziert er, dass es zwei Bereiche in unserem Alltag gibt, die offenbar nur wenig miteinander zu tun haben, die es aber dringend auszubalancieren gilt: *Work*, also Arbeit, auf der einen Seite, und *Life*, Leben, auf der anderen.

Die Annahme, dass Leben und Arbeit zwei getrennt voneinander zu betrachtende Bereiche sind, erscheint mir unsinnig. Jeder, der arbeitet, lebt üblicherweise auch – oder hast du dir schon einmal von einem toten Friseur die Haare schneiden lassen? Abgesehen davon kenne ich zahlreiche Menschen, die sich erst dann nicht mehr wirklich lebendig fühlen, wenn sie in Rente gehen müssen. Nicht ohne Grund gibt es an den Universitäten Seniorprofessuren, die



von vielen emeritierten Professoren und Professorinnen mit Freude besetzt werden. Zahlreiche Piloten hatten geklagt (und gewonnen), weil sie sich mit 60 noch zu jung fühlten, um in den Ruhestand zu gehen. Sie wollten lieber weiterarbeiten! Die Anzahl der freiwillig arbeitenden Menschen im Rentenalter steigt jährlich an. Der Grund dafür liegt wohl kaum darin, dass diese Menschen lieber arbeiten als leben wollen. Vielmehr arbeiten sie, weil Arbeit ihrem Leben einen wichtigen Sinn gibt. Mit anderen Worten, wer arbeitet, lebt, genau genommen sogar besser als derjenige, der keine Arbeit hat, wie du in Kapitel 1 dieses Buchs bereits erfahren hast.

## Arbeit als notwendiges Übel in unserem Leben?

Auf der Suche nach einer geeigneten Definition zum Begriff Work-Life- Balance stieß ich auf folgende Erläuterung im Cambridge Dictionary:

**Work-life balance:** The amount of time you spend doing your job compared with the amount of time you spend with your family and doing things you enjoy.<sup>27</sup>

Übersetzt heißt dies so viel wie: Work-Life-Balance: Die Zeit, die du mit deiner Arbeit verbringst, im Vergleich zu der Zeit, die du mit deiner Familie verbringst und etwas tust, was dir Spaß macht. Aus meiner Sicht ist diese Definition nicht nur nicht zutreffend, sondern sie birgt auch eine gewisse Ge-

fahr. Sie impliziert, dass Arbeit uns keinen Spaß machen kann. Ich weiß nicht, wie es dir geht, ich jedenfalls sitze regelmäßig montags morgens um halb acht mit einer wohlduftenden Tasse Kaffee an meinem Schreibtisch und genieße es, nach einem vollgepackten Wochenende mit seinen üblichen Höhen und Tiefen in aller Stille meine E-Mails zu beantworten. Auch bereitet es mir sehr viel Spaß, Menschen zu beraten, zu unterrichten und zu coachen. Ich schreibe auch gerne Texte und es macht mir Freude, in meinem Job täglich etwas Neues dazuzulernen. Manchmal machen mir sogar Strategiesitzungen Spaß. Natürlich gibt es auch berufliche Bereiche, die mir keinen Spaß machen, aber auch die Zeit, die ich mit meiner Familie verbringe, macht mir nicht grundsätzlich und immer Spaß. Es wäre gelogen zu behaupten, dass ich mit meinen Kindern gerne Hausaufgaben mache oder es mir sehr viel Freude bereitet, mit ihnen über die Aufgabenverteilung im Haushalt zu diskutieren. Eine Aufteilung unserer Lebensbereiche in »gut« und »böse« ergibt somit keinen Sinn.

## Arbeitest du noch oder lebst du schon?

Auch die Duden-Definition von Work-Life-Balance scheint mir wenig angemessen zu sein. Hier heißt es:

**Work-life balance:** Substantiv, feminin – ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen einer Person.<sup>28</sup>

Während *Work* dieser Definition zufolge die »beruflichen Anforderungen« meint, also solche, die mit einer bezahlten Erwerbsarbeit einhergehen, umfasst *Life* die »privaten Bedürfnisse« einer Person. Wohin gehören dieser Definition zufolge dann der Reifenwechsel, die Steuererklärung, die Erziehung pubertierender Kinder oder soziales Engagement? Genaugenommen finden diese Tätigkeiten gar keine Berücksichtigung im Work-Life-Balance-Modell. Traditionell wird die unbezahlte Haus- und Familienarbeit dem Privatleben zugeordnet, auch wenn ich mir ziemlich sicher bin, dass die meisten unter euch laut »Bist du verrückt?« rufen, wenn ich frage, ob diese Tätigkeiten wirklich zu euren privaten *Bedürfnissen* gehören.

Das hier beschriebene Konzept der Work-Life-Balance impliziert, dass sich eine ziemlich eindeutige Grenze zwischen Arbeit und Leben ziehen lässt. Arbeit kommt in die eine Waagschale, das Leben in die andere. Ich habe mit dieser Vorstellung große Probleme, denn ich weiß ehrlich gesagt nicht, welche Tätigkeiten ich der Domäne Arbeit zuordnen soll und welche in die Waagschale Leben gehören. Gehört der Shuttle meiner drei Kinder zum Tennis- oder Leichtathletiktraining in die Lebens- oder in die Arbeitsschale? Wozu gehören einkaufen, Eltern im Pflegeheim besuchen, die Vereins-sitzung oder das Marathontraining? Muss ich ein schlechtes Gewissen haben, wenn ich mich in der Entstehungsphase eines neuen Projekts überaus lebendig fühle und ich trotzdem dafür bezahlt werde? Darf ich Spaß bei der Erwerbsarbeit haben? Muss ich Bügeln toll finden?

Je länger man über diese Dichotomie, Beruf und privates Vergnügen, nachdenkt, desto mehr drängt sich einem der Gedanke auf, dass ein solches Waagschalenskonzept der Work-Life-Balance einem sehr klassischen Rollenmodell in die Karten spielt, ohne dass es explizit erwähnt wird. Wer 8 bis 10 Stunden am Tag seinem bezahlten Beruf nachgeht, hat es auch verdient, es sich anschließend beim Abendbrot (das die Ehefrau vorbereitet hat) und beim Doppelkopfspielen mit Freunden gut gehen zu lassen. Die überfüllte Berufswaagschale braucht schließlich einen Ausgleich. Bei den Daheimgebliebenen oder Teilzeitarbeitenden hängt hingegen die Life-Schale durch, denn sie waren ja offenbar schon den ganzen oder zumindest den halben Tag zu Hause und haben dabei ihre »privaten Bedürfnisse« zufriedenstellen können: Kinder durch die Gegend fahren, den Hund Gassi führen, einkaufen oder kochen. Und diese »privaten Bedürfnisse« befriedigen sie dann am Abend hemmungslos weiter: schnell eine Maschine Wäsche anschmeißen, die Brotdosen für den nächsten Tag spülen, die Kinder zu Bett bringen. Während der/die Vollzeit berufstätige Partner/Partnerin sich ohne schlechtes Gewissen beim Sport oder auf dem Sofa erholt.

Schaut man sich Zahlen zur Arbeitsaufteilung und -belastung von heterogenen Doppelverdienerpaaren an, so wird deutlich, dass Frauen im Schnitt doppelt so viel Zeit mit Haushaltstätigkeiten verbringen wie Männer. Dies trifft selbst dann zu, wenn sie genauso viele Stunden einer bezahlten Tätigkeit nachgehen wie der Mann. Dennoch gehen Frauen signifikant häufiger einer Teilzeittätigkeit nach als Männer, insbesondere dann, wenn Kinder im Haushalt sind.<sup>29</sup> Die Reduktion der bezahlten Arbeitstätigkeit führt allerdings

nicht dazu, dass die Frauen sich weniger erschöpft fühlen als Männer. Im Gegenteil, Frauen fühlen sich durch die doppelte Belastung deutlich erschöpfter als ihre männlichen Partner, unabhängig davon, ob sie Teilzeit oder Vollzeit arbeiten.<sup>30</sup>

Nicht gerade selten habe ich Menschen (sehr häufig Frauen) in meiner Coachingpraxis sitzen, die völlig erschöpft sind von ihrem Spagat zwischen Halbtagsberufstätigkeit und den Haushalts- und Familienverpflichtungen. Sie wünschen sich nichts mehr, als dass ihnen ab und zu irgendwer irgendetwas abnimmt im Haushalt, sei es einmal in der Woche zu kochen, die Kinder regelmäßig und verlässlich zum Sport zu fahren oder täglich mit dem Hund Gassi zu gehen. Sie äußern dies aber nicht, oft, weil sie glauben, es nicht verdient zu haben, Hilfe in Anspruch zu nehmen, weil sie doch gar nicht oder nur ein paar Stunden in der Woche »arbeiten«, also einer bezahlten Tätigkeit nachgehen. Und wenn sie es doch tun und den Partner um mehr Unterstützung bitten, stoßen sie oft auf keine große Gegenliebe. Schließlich hat der Vollzeitberufstätige nach einem anstrengenden Arbeitstag, an dem er im Durchschnitt viel mehr Geld mit nach Hause bringt als sie selbst, Erholung nötig und sich diese auch verdient. Das sehen die Partnerinnen des Berufstätigen dann auch ein, andererseits haben sie das Gefühl, nie mehr Zeit für sich zu haben und sich zwischen Job und Familie oder auch »nur« innerhalb Familie, Haushalt und anderem Engagement aufzureiben. Dies tun sie jedoch ohne die finanzielle und oft auch emotionale Anerkennung, die ihr Partner für seine Arbeit erhält. Auflösen lässt sich das Ganze erst dann, wenn wir den Teil der Arbeit, den wir unbezahlt und in großem Maße für andere leisten, also Care-Arbeit, in dieselbe Waagschale werfen wie die Erwerbsarbeit. Erst dann wird deutlich, dass sowohl der/die Berufstätige als auch die/der zu Hause Arbeitende am Ende des Tages eine volle und eine fast leere Waagschale haben, die allerdings nicht mit der Aufschrift »Life« beschriftet sein sollte, sondern eher mit dem Titel »weitere persönliche Bedürfnisse«.

# Wer viel arbeitet, braucht auch viel Ausgleich

Viele Beiträge zum Thema Work-Life-Balance suggerieren, dass wer viel arbeitet, bloß darauf achten soll, auch viel Gemüse zu essen, sich ausreichend an der frischen Luft aufzuhalten, seinen Freundeskreis nicht zu vernachlässigen, auf alle Fälle genügend Sport zu treiben etc., denn die Waage soll ja in Balance bleiben. In der Anwendung heißt dies aber auch: Je mehr wir arbeiten, desto mehr Zeit müssten wir auch in die »Lebenswaagschale« werfen, damit wir gesund bleiben. Je mehr Arbeit wir haben, desto mehr Yoga sollten wir demnach machen? Je mehr Zeit wir im Büro verbringen, desto häufiger sollten wir unsere Freunde treffen? So jedenfalls funktioniert eine Waage. Ich halte dieses Abwiegen allerdings für wenig empfehlenswert, denn bei dem hohen Gewicht auf beiden Seiten ist eines vorprogrammiert: Die Waage bricht irgendwann zusammen.

Ich habe das viele Jahre lang versucht zu praktizieren. Nach neun Stunden Arbeit bin ich in den Supermarkt gehetzt, um gesunde Lebensmittel einzukaufen, die ich natürlich, als Supermom, am Abend höchstpersönlich für meine Familie zu einem tollen Mahl verarbeitet habe, allerdings erst nachdem ich meine Kinder von der Schule abgeholt, sie zum Turnen, zur Leichtathletik oder zum Tennis gebracht und wieder abgeholt habe. Nach dem Essen bin ich dann noch selbst schnell zum Sport geradelt, aber nur eine Stunde lang, damit ich die Kinder noch rechtzeitig ins Bett bringen konnte. Das Ende vom Lied war, dass ich regelmäßig abends im Bett lag und meine To-do-Listen wälzte, kaum mehr zur Ruhe kam und im Urlaub regelmäßig so erschöpft war, dass ich die erste Woche der Ferien quasi nur noch durchgeschlafen habe.

Erst als ich mich dazu entschlossen hatte, *kein* ausgeglichenes Leben mehr zu führen, hatte ich das Gefühl, dass mein Leben im Einklang war, und zwar im Einklang mit mir, *meinen* Entscheidungen, *meinen* Verpflichtungen und *meinen* Bedürfnissen. Erst als ich für mich geklärt habe, dass Tage, an denen ich 8 Stunden schlafe, 8 Stunden Geld verdiene und in den anderen Stunden versuche, meinen Kindern, meinen Freundinnen, meinem Mann, meiner Mutter, meiner Wäsche, meinem Sport und meiner Steuererklärung gerecht zu werden, gar nicht wirklich erstrebenswert, sondern vielmehr ein Burn-out-Garant sind, ging es mir besser. Es ist für mich heute mehr als befreiend zu

akzeptieren, dass ich nach einem 10-Stunden-Arbeitstag manchmal einfach keine Zeit mehr für eine Stunde Sport habe, außer meine Kinder sind auf Klassenfahrt. Ich traue mich mittlerweile auch, meinen jammernden Freundinnen während der Woche einen Korb zu geben, ganz ohne schlechtes Gewissen. Ich habe auch nicht mehr den Anspruch an mich, jeden Abend ein gesundes Essen auf den Tisch zu zaubern oder mit perfekter Frisur auf dem Elternabend meiner Kinder aufzutauchen. Ich freue mich nach einem langen Arbeitstag oft einfach nur darauf, mit meinen Kindern (und wenn ich Glück habe, auch mit meinem Mann) gemeinsam eine Pizza vom Italiener nebenan zu essen. Und ich genieße meine Sportstunde am Montagabend umso mehr, wenn ich sie stressfrei in meinen Tagesablauf einbauen kann, weine ihr aber keine Tränen nach, wenn ich es nicht hinbekomme, weil ich auf Dienstreise bin.

Ich rate dir deshalb Folgendes: Wenn du dein Leben jenseits des Hamsterrads verbringen willst, dann wirf als Erstes deine Waage auf den Müll.





# Von der Work-Life-Balance zum Tailor-your-Life- Prinzip

Trotz meiner Kritik am traditionellen Work-Life-Balance-Konzept halte ich es für wichtig, dass verschiedene Lebensbereiche ausreichend Platz in unserem Alltag bekommen, und zwar genau so viel Platz, dass wir damit zufrieden sind. Damit dir dies gelingt, schreibe ich dieses Buch. Ich glaube nur nicht daran, dass unser Ziel eine *Work-Life-Balance* sein sollte. Ich denke, dass es an der Zeit ist, das alte Modell der *Work-Life-Balance* durch ein neues Modell zu ersetzen, eines, das besser zu unseren vielschichtigen und unterschiedlichen Lebensentwürfen passt. Einige Vorschläge dazu gibt es bereits, aber keiner von ihnen hat mich bislang überzeugt. So liest man über *Work-Life-Harmony* oder *Work-Life-Integration*, Begriffspaare, bei denen sich mir sofort die Nackenhaare aufstellen, weil sie Ideale versprechen, die bei genauer Betrachtung gar keine sind. *Work-Life-Integration* klingt für mich so, als wäre ich demnächst noch nicht einmal mehr in meinem Büro vor meinen Kindern sicher oder als müsste ich zukünftig regelmäßig auch den Dekan vom Fachbereich nebenan zum Grillen auf meine Dachterrasse einladen. Auch beim Gedanken an die Umsetzung einer *Work-Life-Harmony* wird mir schon jetzt ganz schwindelig, schaffe ich es doch noch nicht einmal, das Leben mit meinen teilweise (noch/schon) pubertierenden Kindern und meinem Mann gänzlich in Harmonie zu leben. Auch auf der Arbeit geht es garantiert nicht immer nur harmonisch zu. Wo, um Himmels willen, soll denn dann plötzlich die Harmonie herkommen, wenn ich diese beiden Lebensbereiche zusammenführe?

Meiner Ansicht nach brauchen wir ein ehrlicheres Konzept. Eines, das die äußerst ungünstige Situation nicht beschönigt, wenn das Kind am Morgen einer wichtigen Präsentation krank wird und man nicht weiß, was man nun tun soll, obwohl man doch alles so gut organisiert hatte. Ein solches Konzept behauptet auch nicht, dass man die Schlange vor der Supermarktkasse kurz vor 18 Uhr einfach so wegatmen kann, wenn zehn Minuten später noch eine Videokonferenz auf einen wartet. Vielmehr sollte es uns mit der Tatsache konfrontieren, dass nicht immer alles zugleich machbar ist, und uns zeigen, wie wir damit am besten umgehen können. Ein solches Konzept distanziert sich auch von der Idee, dass alles ständig in Balance sein muss, und führt uns damit viel wahrscheinlicher zu unserem eigentlichen Ziel: ein zufriedenes Leben zu führen, in dem verschiedene, aber ausgewählte Bereiche ihren Platz finden, mal mehr und mal weniger.

Zufriedenheit bedeutet in diesem Zusammenhang weder, dass unser Leben komplett stressfrei sein sollte (denn wir brauchen Stress, um glücklich zu sein, wie du in Kapitel 7 nachlesen kannst), noch intendiert Zufriedenheit, dass alle Tätigkeiten und Personen, die wir in unser Leben integrieren möchten, immer und zu jeder Zeit die gleiche zeitliche Zuwendung erhalten können. Wie viele unter uns sind unglücklich, weil ihre Work-Life-Balance gefühlt ach so schlecht ist? Nie haben wir genug Zeit für uns, nie genug Zeit für die Kinder, den Job, den Sport, den Mann, unsere Freunde, was oder wen auch immer.

Dabei haben wir gar keinen Grund zum Unglücklichsein, wir müssen lediglich unser Verständnis vom Konzept der Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem ein bisschen nachjustieren und uns darüber bewusst werden, was wir *wirklich* wollen. Wenn wir dann noch ein paar einfache Prinzipien befolgen, fühlen wir uns ausgeglichener als je zuvor, auch mit unterschiedlich schwer befüllten Waagschalen.

# Weg mit der Waage – her mit dem Flickenteppich

Bevor ich dir mein alternatives Konzept zur Work-Life-Balance vorstelle, möchte ich dich dazu einladen, kurz darüber nachzudenken, was du mit dem Begriff Patchwork verbindest.

**1**

Was verbindest du mit Patchwork?

---

---

**2**

Welches Bild kommt dir als Erstes in den Sinn,  
wenn du an Patchwork denkst?

Zeichne / Skizziere hier:



In meinen Vorträgen stelle ich den Teilnehmenden regelmäßig diese Frage. Die Antworten, die ich bislang erhalten habe, reichen von *Flickenteppich, neue Familie, bunt, imperfekt, zusammengenäht, verschiedene Materialien, unterschiedliche Teile zusammenfügen, aus Alt mach Neu, Chaos, schwierig, bunt* bis hin zu *individuell und dynamisch*.

Versucht man diese Assoziationen zusammenzuführen, wird schnell deutlich, dass Patchworkkonstellationen jenseits des Perfektionismus rangieren und sie genau deshalb einen einzigartigen Charakter haben. Kein Teil gleicht dem anderen. Patchwork ist ein Paradebeispiel dafür, wie sich ganz unterschiedliche Teile zu einem ansehnlichen Ganzen zusammenfügen lassen. Dabei darf Patchwork durchaus auch mit Unruhe, oder im positiven Sinne mit Dynamik, verbunden werden. Schon bei der Entstehung des Neuen ist Veränderung mit eingeplant. Im Patchwork werden bestehende Teile aus alten Systemen herausgelöst, um mit anderen Teilen aus anderen Systemen eine neue Einheit zu bilden.

Im Cambridge Online Dictionary wird Patchwork wie folgt definiert:

**Patchwork:** *cloth made by sewing together a lot of smaller pieces of cloth with different patterns and colours, or the activity of doing this.*

Übersetzt heißt das so viel wie: »Patchwork: ein Stück Stoff, das dadurch entsteht, dass man viele kleinere Stücke Stoff mit verschiedenen Mustern und Farben zusammennäht, oder die Aktivität, dies zu tun.«

Ich persönlich finde, dass es uns guttäte, diese Definition und unsere Assoziationen zum Thema Patchwork auf die Betrachtung und Gestaltung unseres Lebens zu übertragen, denn dann klappt es auch mit der Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem viel besser. Im Folgenden erkläre ich dir auch, wieso.

Das Waagemodell der Work-Life-Balance impliziert, dass die optimale Rezeptur für ein zufriedenes Leben vor allem in einer gleichbleibend ausgewogenen Menge von bezahlter Arbeit und Privatleben liegt, die bestenfalls dem Maßstab 8-8-8 (acht Stunden Arbeit, acht Stunden Familie/Freunde/Freizeit/sportliche Betätigung, acht Stunden Schlaf) entspricht. Diesem scheinbar optimalen Modell jagen wir nun alle hinterher, die wenigsten unter uns erreichen diese Aufteilung allerdings. Dies führt dazu, dass wir

unzufrieden sind, und wir glauben, unser Leben laufe falsch. Wir machen uns innerlich Vorwürfe, dass wir so unachtsam mit uns und unserem Körper umgehen, wenn wir dauerhaft zu viel arbeiten, oder wir jammern, weil wir zu viel Zeit im Haushalt investieren, anstatt auf der Couch zu liegen und ein Buch zu lesen.

Eine der Befragten in meiner Onlineumfrage schrieb in den offenen Kommentaren zum Thema Work-Life-Balance dazu sehr passend: »Ich habe das Gefühl, ein bisschen Stress darf schon gar nicht mehr sein. Work-Life-Balance stresst genauso wie die Models in den Magazinen ...« Die Gestaltung unseres Lebens nach dem Tailor-your-Life-Prinzip hingegen bedeutet, dass wir unser Leben nicht nach einem vorgegebenen Schnittmuster nähen, denn es gibt gar keine Mastervorlage für das perfekte Patchworkprodukt. Das Tailor-your-Life-Prinzip setzt auf Individualität, Kreativität, Veränderung und Diversität. Patchworkdesigns leben vom Zusammenspiel unterschiedlicher Materialien, Farben, Größen und Muster und so gleicht kein Modell dem anderen.

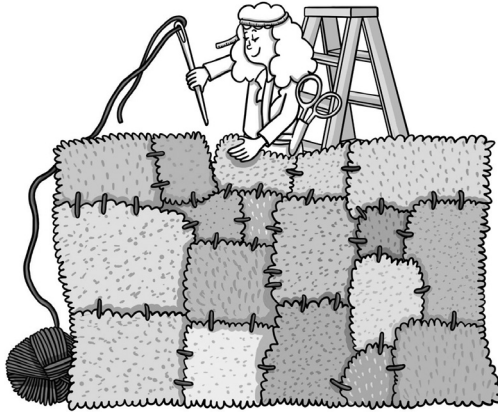
## Dein Leben nach individuellem Design

Auf das Leben übertragen bedeutet dies, dass unser Lebensteppich zu 100 % individuell gestaltet werden darf und sollte. Dies fängt schon bei der Menge des Schlafs an, welche laut aktueller Auflistung der National Health Foundation<sup>31</sup> bei Menschen im Alter zwischen 26 und 74 Jahren zwischen sechs und zehn Stunden liegen kann. So mag der Teppich des einen aus vielen kleinen Flickern und vielen Farben und Mustern bestehen, während sich der Teppich des anderen aus mehreren großen Teilen in wenigen Farben zusammensetzt. Die eine unter uns arbeitet viel und lange, während die andere schon ab 15 Uhr den Garten umgräbt. Der eine schläft von 21 Uhr bis sechs Uhr, der anderen reicht es, von 23 Uhr bis 6.30 Uhr zu schlafen. Die einen sitzen nachmittags im Sandkasten mit ihren Kindern, um Burgen zu bauen, und haben deshalb einen großen Flicker mit der Aufschrift »mit Kindern spielen« in ihren Teppich eingenäht, während die anderen für den Marathon trainieren und deshalb ein großer Flicker »Sport« vernäht werden muss. Wie genau dein Teppich aussieht, hast du als Designer letztlich selbst in der Hand.<sup>32</sup>

Dies bedeutet auch, dass du deinen Teppich niemals mit dem von anderen vergleichen solltest. Patchworkteppiche leben von ihrer Individualität. Jedes Stück ist ein Unikat. Genau deshalb macht jeder Vergleich überhaupt keinen Sinn. Doch dazu neigen wir leider sehr häufig. Wir schauen uns den Flickenteppich des linken Nachbarn an und finden es ungerecht, wenn hier ein Flicker mit »ab 14 Uhr auf der Terrasse liegen« eingenäht ist, während wir weiterhin auf dem Flicker »im Büro schuften« stehen; wir blicken auf die Bikinifigur unserer Nachbarin, die täglich morgens um acht Uhr joggen geht, weil sie nicht ins Büro muss, und jammern darüber, dass wir diesen Flicker in unseren Teppich nicht integrieren können, weil uns die Zeit dazu fehlt. Wir sehen, dass die Mutter von nebenan regelmäßig mit ihren Kindern im Garten töpft und das auch noch auf Facebook postet, während wir noch im Call hängen und denken »Ja, das hätte ich auch gerne!«; gleichzeitig blicken wir auch auf das Arbeitstier von nebenan, das sich von seinem hohen Gehalt den zweiten Porsche gekauft hat, und denken: »Ja, den hätte ich auch gerne!«

Warum tun wir das?

Weil wir neidisch sind, neidisch auf das, was wir nicht haben. Dummerweise macht Neid uns aber unzufrieden und langfristig gesehen auch unglücklich. Neid führt nicht nur zu feindseligem Verhalten gegenüber denjenigen, auf die wir neidisch sind, sondern Neid beschert uns darüber hinaus auch unangenehme und ungesunde Emotionen, wie Angst, Wut, Hass und Ärger. Nutze deinen Anflug von Neid also lieber dazu, deine Flicker im Teppich zu überprüfen und ggf. auszutauschen. Freue dich regelmäßig auch über das, was du in deinem Teppich bereits eingenäht hast. Überlege dir zudem, welche Vorteile es hat, dass einige Flicker, die du im Nachbarteppich entdeckst, bei dir nicht auftauchen. Was bleibt dir dadurch unter Umständen erspart? Wenn das immer noch nicht ausreicht, dann überlege dir genau, welcher Flicker in deinem Teppich noch fehlt bzw. größer oder kleiner werden sollte, damit du wirklich zufrieden mit deinem eigenen Lebensdesign sein und neidlos auf andere Teppiche blicken kannst (dazu mehr in Kapitel 4).



## Bevor du deinen Teppich nähst

### Patchwork lebt von Veränderung

Wie bereits am Anfang dieses Buchs erwähnt, fordert die Buchautorin und COO von Facebook, Sharyl Sandberg, Frauen dazu auf, sich doch einfach mehr »reinzuhängen«, wenn sie es in die Chefetagen dieser Welt schaffen wollen. Aus Sandbergs Sicht müsse sich heute keine Frau mehr benachteiligt fühlen oder hinter einem Mann (finanziell oder auf der Karriereleiter) zurückstehen. Dazu solle frau einfach mal aufhören, an sich selbst zu zweifeln, mutiger werden, häufiger mal den Mund aufmachen, sich nicht immer im Hintergrund aufhalten und stattdessen ganz selbstbewusst mehr Forderungen stellen. So weit, so gut.

In Bezug auf die Frage, wie man Familie und Beruf unter einen Hut bekommen kann, rät<sup>33</sup> Frau Sandberg dazu, dass man sich einfach den »richtigen Partner« auswählen solle.

Toller Tipp, fand ich damals, als ich das Buch las – mein damaliger Partner hatte mich gerade sitzen lassen und plötzlich fand ich mich als alleinerziehende Mutter mit zwei kleinen Kindern, einem nicht abbezahlten Haus und einer Vollzeitprofessur in einer anderen Stadt wieder.

Ich überlegte, wie ich mich nun verhalten sollte. Sollte ich meinen Job als Führungskraft an den Nagel hängen, weil mir der richtige Partner fehlte? Oder sollte ich besser eine Anzeige auf Parship schalten mit der Überschrift »Working-Mum sucht den ›richtigen Partner‹ für eine bessere Vereinbarkeit«? Ich befürchtete, dass auf diese Anzeige nicht allzu viele seriöse Angebote in meiner Mailbox eintreffen würden. So blieb mir also nur übrig, Frau Sandbergs anderem Ratschlag zu folgen, nämlich dem, mich noch viel mehr in meinen Job reinzuhängen, schlichtweg weil ich ungern von Hartz IV leben wollte.

Dies löste zwar die finanzielle Seite meines Problems, nicht aber die Problematik in Bezug auf die Vereinbarkeit meiner beruflichen mit den familiären Aufgaben. Hätte ich damals mein Leben nach dem Waagschalenprinzip beurteilt, hätte ich gleich einpacken können, denn die war nun völlig aus der Balance geraten. Stattdessen verstand ich mein Leben als Flickenteppich und stellte fest, dass das Design durch das Heraustrennen des Flickens »Partnerschaft« nicht mehr stimmig war. So habe ich einige Flecken vergrößert (mehr Zeit mit meinen Kindern), einige verkleinert oder ganz herausgenommen (keine Übernachtung mehr am Dienstagabend bei meiner Kollegin in der 80 km weit entfernten Stadt meines Arbeitsplatzes) und neue Flecken integriert (Nanny).

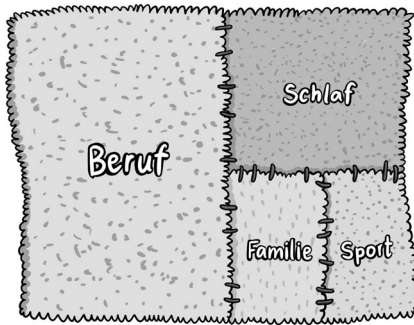
Wieso erzähle ich diese Geschichte? Weil sie zeigt, dass das Leben dynamisch und nicht immer in Balance ist, weil sie zeigt, dass das, was für uns heute im Leben passend ist, morgen schon unpassend sein kann. Es wird immer wieder Phasen geben, in denen uns ein Flecken um die Ohren fliegt (bei einer Kündigung zum Beispiel) oder einer dazukommt (deine Eltern werden zum Pflegefall oder du bekommst ein Kind). Das reißt natürlich erst einmal ein Loch in deinen Teppich; oder du stehst plötzlich vor einem Teppich, in dem sich mehrere Flecken überlappen. Das Gute ist, dass der Rahmen des Teppichs derselbe bleibt und deshalb nicht immer gleich *alle* Flecken ausgetauscht werden müssen. Je nach Bedarf müssen wir lediglich einzelne leere Stellen wieder füllen oder nicht mehr passende Flecken herausnehmen und durch andere ersetzen.

Sich dieser Dynamik des Lebens bewusst zu werden, ohne zu verzagen, ist ein wichtiger Schritt zu einer funktionierenden Vereinbarkeit.

## Die Farbe deines Teppichs

Torben<sup>34</sup>, ein erfolgreicher Partner in einer internationalen Anwaltskanzlei, stand kurz vor dem Burn-out, als er in meine Coachingpraxis kam. Obwohl Torben mehrfach beteuerte, dass er seinen Job liebte und er sich nicht wirklich vorstellen könne, seine Arbeitszeit zu reduzieren, war er sich darüber im Klaren, dass es so nicht weitergehen konnte. Torben litt unter Nervosität, Dünnhäutigkeit, häufigen Erkältungskrankheiten und Kopfschmerzen, ebenso an Konzentrationsschwäche und Panikattacken. Zudem hatte er ein anhaltend schlechtes Gewissen seiner Frau und seinen zwei Kindern gegenüber, die er praktisch nur morgens sah, wenn er sie auf dem Weg zur Arbeit zur Schule bzw. zum Kindergarten mitnahm.

Ich ließ Torben seinen »Patchworkteppich« aufzeichnen. Dieser sah in etwa folgendermaßen aus:



Torbens Wochenteppich war also relativ eintönig und sah deshalb überhaupt nicht nach einem gelungenen Patchworkteppich aus. Der Arbeits-Flicken von Torben war so groß, dass kaum noch andere Flicker Platz fanden. Auch seine Wochenenden waren zu großen Teilen mit dem Flicker »Arbeit« belegt, hinzu kamen dort allerdings noch häusliche Arbeiten wie Gartenarbeit oder die Ferienwohnung instand halten. Für jeden Außenstehenden – und eigentlich auch für Torben – war klar: Torben musste den großen Flicker »Job« verkleinern, damit das Design wieder stimmig wirkte und es Torben besser ginge. Das Problem war jedoch, dass allein der Gedanke daran, seine Arbeitszeit zu reduzieren, Torben schon in Panik versetzte. Wie sollte er all die Aufgaben bewältigen, die er als Führungskraft zu erledigen hatte, wenn er nicht mindestens 16 Stunden am Tag im Büro verbrachte?

Ich fragte Torben, wo er sich im Hinblick auf sein Leben momentan auf einer Zufriedenheitsskala von 1 (wenig zufrieden) bis 10 (vollständig zufrieden) einordnen würde. Er gab mir eine 6. Ich fragte ihn, was es brauche, um auf eine 7 zu kommen, und Torben antwortete mir, dass er gern weniger panisch sein und nicht ständig das Gefühl haben wolle, seiner Arbeit nicht hinterherzukommen.

Dann hakte ich nach, ob es ihm helfen würde, wenn er noch mehr arbeiten würde. In gewissem Maße schon, meinte Torben, andererseits auch nicht, weil er dann ja noch weniger Zeit zum Schlafen und für seine Familie habe und sein Gewissen dann noch schlechter würde, als es ohnehin schon sei.

Ich wollte wissen, ob sein Lebensteppich seinen eigenen Wünschen entsprach, und er antwortete, dass dem nicht so sei. Er habe das Gefühl, dass »man« von ihm verlange, so viel zu arbeiten, aber wenn er es sich aussuchen könnte, würde er gern weniger arbeiten.

Ich fragte, was seiner Ansicht nach passieren würde, wenn er die nächsten zwei, drei Jahre so weitermachen würde. Er antwortete, dass er vermutlich irgendwann im Burn-out landen würde, wenn das nicht schon der Fall sei.

Ich erklärte Torben, dass er damit höchstwahrscheinlich recht behalten würde, denn dies sei eine absehbare Konsequenz, wenn man über lange Zeit hinweg seine psychologischen Grundbedürfnisse vernachlässige. Ich listete diese Grundbedürfnisse, in Anlehnung an aktuelle Erkenntnisse aus der Motivationsforschung,<sup>35</sup> auf und fragte ihn, welche dieser Grundbedürfnisse aus seiner Sicht mit seinem derzeitigen Lebensmodell gut und welche weniger gut erfüllt würden:

**1. Bindung und Zugehörigkeit:** Wir brauchen Beziehungen in unserem Leben, das heißt, wir brauchen Zeit mit und Zuneigung von Menschen, denen wir uns nahe fühlen. Dabei ist es irrelevant, ob es sich um eine enge partnerschaftliche Bindung, eine enge Bindung zu Freunden, Kindern, Eltern oder Kollegen handelt. Wichtig ist lediglich, *dass* wir eine vertrauensvolle Beziehung zu wenigstens einem anderen Menschen haben.

**2. Orientierung und Kontrolle (Autonomie):** Wir brauchen das Gefühl, die Dinge, die wir in unserem Leben tun, selbstständig entscheiden und kontrollieren zu können. Das heißt, wir brauchen ein gewisses Maß an Autonomie oder Selbstbestimmung in unserem Leben, um glücklich zu sein. Ebenso benötigen wir eine gewisse Sicherheit und Orientierung hinsichtlich der Frage: Was passiert morgen?

**3. Selbstwerterhöhung/Selbstwertschutz:** Wir brauchen das Gefühl, kompetent zu sein in dem, was wir tun, und in diesem Tun wollen wir uns (von anderen) ausreichend bestätigt, wertgeschätzt und anerkannt fühlen.

**4. Lust/Unlustvermeidung:** Wir streben danach, erfreuliche und lustvolle Erfahrungen zu machen, und wollen schmerzhaft, unangenehme Erfahrungen möglichst vermeiden.

**5. Kohärenz/Sinn:** Wir brauchen das Gefühl, dass das, was wir im Leben tun, sinnvoll und stimmig ist.

Während Torben dem Faktor Kompetenz und Anerkennung eine 7 einräumte, landeten seine Bewertungen in den Bereichen Bindung, Autonomie und Sinn jeweils bei einer 5 oder 6, im Bereich Lust/Unlustvermeidung bei einer 4. Er wünschte sich einerseits mehr Anerkennung für seine unermüdliche Arbeit vom Management, andererseits wollte er mehr Zeit mit seiner Familie verbringen. Auch stellte er den Sinn seines Lebens, das vorwiegend aus Arbeit bestand, zunehmend infrage: »Wofür tue ich das eigentlich alles?« Außerdem hatte er das Gefühl, dass er die Zügel seines (Arbeits-)Lebens nicht immer in der Hand hielt. »Die Kunden verlangen von mir schnelles Reagieren, da kann ich nicht einfach nicht antworten, weil ich zu Hause mit meinen Kindern spiele. Dabei würde ich nur zu gern am Abend wieder mal mit meinen Jungs Fußball im Garten spielen.«

Von diesen Aussagen und Werten ausgehend versuchten wir gemeinsam herauszuarbeiten, wie Torben sie jeweils zunächst einmal um eine Stelle nach oben erhöhen konnte. Er schlug vor, wenigstens einmal in der Woche an einem festen Tag zum Abendessen um 18.00 Uhr bei seiner Familie zu Hause zu sein; schließlich arbeite er hart, und wenn das Management ihn dafür nicht belohnen würde, dann müsse er das eben selbst tun. Auch wollte er ab sofort wenigstens am Samstag nicht den Tag damit beginnen, in den frühen Morgen-

stunden zu arbeiten, sondern nach einem kurzen Mailcheck erst einmal laufen gehen, um dann in Ruhe mit seiner Familie zu frühstücken und anschließend im Garten eine Runde zu kicken. Damit würde sein Leben im Bereich Sinn und Beziehung um einen Wertpunkt nach oben steigen. Letztlich, meinte Torben, würde das auch seine Autonomie erhöhen, denn schließlich könne er ja selbst entscheiden, wann er nach Hause gehe und wie er seinen Tag beginne.

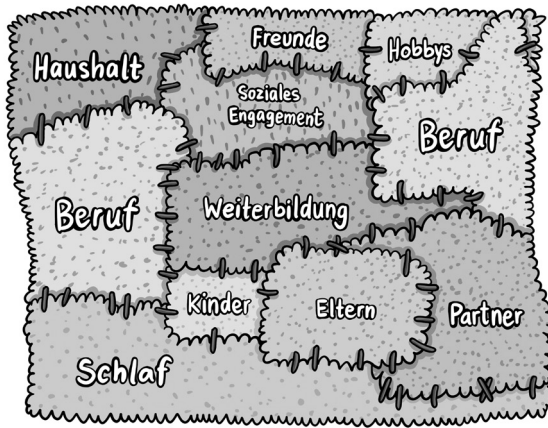
Von jetzt auf gleich hatte Torben also seinen Job-Flicken ein ganz klein wenig verkleinert und den Familienflicken etwas vergrößert. Dies war ein guter Schritt in die richtige Richtung, ohne dass er sein Leben komplett umkrepeln musste. Die Werte auf seiner Bedürfnisskala hatten sich dadurch jedenfalls auf einigen Ebenen erhöht.

Gleichzeitig hatte Torben seine Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (ein wenig) verbessert, und zwar indem er (ohne es zu wissen) die ersten beiden Strategien des Tailor-your-Life-Prinzips angewandt hatte, die da lauten: »In(tro)spektion« (siehe Kapitel 4.1) und »Take control!« (siehe Kapitel 4.2).

## Die Größe deines Teppichs ist nicht veränderbar

Das Beispiel von Torben verdeutlicht, dass zu große Flicker anderen Flicker keinen oder zu wenig Platz im Lebensteppich lassen, was dazu führen kann, dass uns unser eigenes Muster nicht mehr gefällt. Schon im Anfangskapitel hast du erfahren, dass wir in unserem Leben etwas Abwechslung brauchen. Dies bedeutet im Umkehrschluss allerdings nicht: Je mehr kleine Flicker wir in unserem Lebensteppich vernähen, desto besser. Im Gegenteil, viele kleine Flicker können schnell zu einem ziemlich unruhigen Muster ausarten, mit dem es sich auch nicht gut leben lässt, so wie im Beispiel von Magdalena.

Magdalena, eine Schulleiterin, hatte das Gefühl, dass sie ihr Leben nicht mehr unter Kontrolle hatte. »Ich fühle mich wie im Hamsterrad!«, sagte sie. »Für nichts habe ich ausreichend Zeit und dauernd habe ich ein schlechtes Gewissen und fühle mich erschöpft.« Als wir uns ihren Teppich genauer ansahen, wurde klar, dass Magdalena sich tatsächlich viel zu viel aufgeladen hatte, denn auch ihr Tag hatte – so wie der von uns allen – nur 24 Stunden.



In diesem Fall half nur eines: Magdalena musste ihre Aufgabenbereiche reduzieren, ganz unabhängig davon, wie viel Spaß sie ihr auch machten. Der Blick auf ihren äußerst bunten Flickenteppich zeigte Magdalena eins – es gab gar keine Zeit mehr zum Luftholen für sie. Ihre Woche war komplett durchgetaktet, übergangslos. Es fehlten die lockeren Maschen zwischen den Flickern, alles war viel zu eng aneinandergewebt.

Sie überlegte deshalb, welche Flicker sie aussortieren konnte, ohne dass es ihr allzu weh tun würde. So sortierte sie den wöchentlichen Gitarrenunterricht aus, und sie sprach sich mit ihrem ebenfalls Vollzeit berufstätigen Mann ab, dass er ab sofort donnerstags das Kochen für die Familie übernahm und samstags die Wocheneinkäufe, damit sie etwas Zeit für sich gewann. Außerdem wollte sie bei nächster Gelegenheit ihr Kirchenamt ablegen. Die wöchentlichen Spaziergänge mit ihren Freundinnen wollte sie beibehalten und auch die Weiterbildungen waren ihr wichtig, entsprechend blieben diese Flicker drin.

Auch Magdalena hatte (unbewusst) mehrere zentrale Strategien des Tailor-your-Life-Prinzips angewandt, um ihr Vereinbarkeitskonzept zu verbessern. Sie hatte zum einen Prioritäten gesetzt (Kapitel 4.3), und zwar auf Basis ihrer Werte (Erfolg, Lebenskraft, Familie) und Lebensziele (»Ich will diese Schule neu in Gang bringen, gleichzeitig möchte ich, dass meine Kinder später mal nicht sagen, sie hätten ihre Mutter nie gesehen!«). Zum anderen musste sie akzeptieren, dass auch ihre Woche nur 168 Stunden hatte und sie deshalb nicht alles darin unterbringen konnte, wozu sie Lust hatte (Kapitel 4.2). Auch wenn unser Patchworkteppich keiner DIN-Norm entsprechen muss, hat er

eine vorgegebene Rahmengröße, die sich nach dem Zeitraum richtet, für den der Teppich gelten soll. Damit einher geht auch, dass, sobald etwas Neues in unser Leben tritt, das mit neuem oder erhöhtem zeitlichen Engagement unsererseits verbunden ist (ein Kind, ein Haustier, pflegebedürftige Eltern, eine Führungsposition, soziale Tätigkeit), wir an irgendeiner Stelle etwas verkleinern oder aussortieren müssen, um überlappende Flecken zu vermeiden. Wichtig ist schließlich einzusehen, dass in unserem Teppich immer auch ein paar kleine Lücken bleiben sollten – für unvorhersehbare Dinge und Zeit zum Nachdenken.

# IV

## Tailor your Life: 10 Strategien für eine erfolgreiche Vereinbarkeit

In meinem Leben wurde mir häufig die Frage gestellt, wie ich die vielen Dinge, die ich tue, unter einen Hut bekomme. Lange Zeit habe ich auf diese Frage nur mit einem Achselzucken und dem Hinweis geantwortet, dass ich es selbst nicht so genau wüsste – es ginge einfach irgendwie. Mittlerweile jedoch kenne ich die Antwort: Auch ich wende die Strategien des Tailor-your-Life-Prinzips an, heute aber bewusst, nicht unbewusst wie zuvor. Damit dieses Konzept entstehen konnte, habe ich das getan, was man als Wissenschaftlerin tut, wenn man auf eine offene Frage keine Antwort hat: lesen und forschen.

Mit dem Ziel herauszufinden, welches Geheimnis Personen haben, die von sich behaupten, ihre Lebensbereiche erfolgreich miteinander vereinbaren zu können (ich nenne sie »Vereinbarer«), machte ich mich auf die Suche nach möglichst vielen Informationen zu folgenden Fragen: Was machen die zufriedenen »Vereinbarer« anders als jene, die sich von den vielen unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen in ihrem Leben erschöpft fühlen? Wie bekommen die offensichtlich ausgeglichenen Menschen all ihre Lebensbereiche einigermaßen stressfrei unter einen Hut, und wie unterscheiden sich die Einstellungen von Personen, die angeben, mit der Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche zufrieden zu sein, von den Einstellungen derjenigen, denen die Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche nach eigenen Angaben großen Stress bereitet?

Um diese Fragen zu beantworten, habe ich mich zunächst mit zahlreichen Studien zum Thema Work-Life-Balance und Vereinbarkeit sowie mit verwandten Themen wie Zeitmanagement, Stressprävention etc. auseinandergesetzt und wichtige Erkenntnisse daraus zusammengefasst. Klienten und Klientinnen, die zu Beginn eines Coachingprozesses über eine schlechte Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche klagten, sich am Ende jedoch befreit und zufrieden fühlten, lieferten mir Daten zu offenbar hilfreichen Lösungsansätzen. Schließlich habe ich eine anonyme Umfrage zum Thema Work-Life-Balance und Vereinbarkeit unter Führungskräften durchgeführt, um wirksame Strategien der Vereinbarkeit herauszufiltern.

Aus all diesen Informationsquellen habe ich die nachfolgenden Strategien abgeleitet und in das Tailor-your-Life-Prinzip überführt, von dem ich nun überzeugt behaupte: Wenn man diesem Prinzip aktiv folgt, gelingt es, ein erfolgreiches und zufriedenes Leben mit Kindern, Karriere & Co. zu führen. Probiere es einfach selbst aus, denn: Was hast du schon zu verlieren?

## 1. Gib dein Leben in die In(tro)spektion!

Das Beispiel von Torben in Kapitel 2 hat gezeigt, dass sogar diejenigen nicht unbedingt zufrieden mit ihrem Leben sein müssen, die von außen betrachtet erfolgreich sind, weil sie viel Geld verdienen, einen anerkannten Job und Kinder haben, weil sie in einer Partnerschaft leben und ein Haus, ein Auto und eine Ferienwohnung besitzen. In seinem Buch »Resilienz«<sup>36</sup> unterscheidet Autor Denis Murlane die Erfolgreichen von »wirklich« Erfolgreichen. Erfolg werde in unserer Gesellschaft häufig am beruflichen und finanziellen Status und somit auch an materiellen Dingen gemessen. Ein erfolgreiches Leben hingegen äußere sich eher in einer inneren Zufriedenheit, die dadurch entsteht, dass unsere menschlichen Grundbedürfnisse (s. o.) erfüllt werden. Die »wirklich« Erfolgreichen, so Murlane, erkenne man deshalb nicht an ihrem äußeren Besitz, sondern daran, dass sie ein Leben führten, auf das sie am Ende mit Erfüllung und Dankbarkeit und ohne Reue zurückblickten. Frage dich selbst: Was müsste in nächster Zeit passieren, damit du an deinem 80. Geburtstag sagen könntest »Wenn ich so zurückblicke, dann bin ich im Großen und Ganzen zufrieden mit meinem Leben!«?

Die australische Palliativkrankenschwester Bronnie Ware begleitete und pflegte viele Jahre lang todkranke Menschen in ihren letzten Lebenswochen. Ihre Erfahrungen und Gespräche mit den Patienten dokumentierte sie in ihrem Blog *Inspiration and Chai*. Der dort veröffentlichte Artikel *The Top Five Regrets of the Dying* wurde vielfach verbreitet und erreichte innerhalb eines Jahres mehr als drei Millionen Leser. Ware hatte die sterbenden Patienten danach gefragt, was sie, am Ende ihres Lebens stehend, am meisten bereuen würden, und die Ergebnisse ihrer Studie in diesem Blogartikel veröffentlicht. Im Jahr 2011 erschien ihr Sachbuch *Top Five Regrets of the Dying*<sup>37</sup>.

Auf Platz eins der Liste fand sich der Wunsch der Patienten, dass sie gern ein anderes Leben geführt hätten, eines, das mehr ihren eigenen Vorstellungen statt den Erwartungen anderer entsprochen hätte. Die Frage, die sich hier stellt, ist:

Wer ist dafür zuständig, dass wir das Leben leben, das wir leben wollen, wenn nicht wir selbst?

Der Psychologe Carl Jung sagte einmal: »Ich bin nicht das, was mir passiert ist, sondern das, was ich beschlossen habe zu sein.« Wer nun also erfolgreich und damit auch zufriedenstellend seine verschiedenen Lebensbereiche, wie Familie, Beruf, Freunde, Hobbys, soziales Engagement etc., unter einen Hut bekommen möchte, sollte damit anfangen, sich selbst zu fragen, wie genau ein zufriedenstellendes Lebensmodell für ihn aussähe.

Die meisten Menschen, die zu mir wegen Überlastung in die Coachingpraxis kommen, können mir sehr genau sagen, was ihnen an ihrem Leben derzeit nicht gefällt. Sie wissen meistens sehr genau, was sie *nicht* wollen: Sie wollen *nicht* mehr so abgehetzt sein, sie wollen *nicht* dauernd To-do-Listen wälzen oder ein anhaltend schlechtes Gewissen haben.

Wenn ich sie frage, was genau sie stattdessen wollen, was genau sie bräuchten, damit sie wieder zufrieden wären, und woran sie merken würden, dass das Leben dann genau so wäre, wie es sein sollte, müssen sie oft erst lange überlegen.

Häufig geht es dann um Zeit: mehr Zeit für die Kinder, mehr Zeit für die Arbeit, mehr Zeit für sich selbst. Grundsätzlich ist das schon einmal ein guter Schritt in die richtige Richtung, allerdings nicht ausreichend, um wirklich eine Bes-

serung der Situation herbeizuführen, denn obwohl allein sie Herr/Frau ihrer Lebenszeit sind, schaffen es meine Klienten offenbar nicht, diese auch so zu nutzen, wie sie es gern hätten. Irgendetwas oder irgendwer hält sie ständig davon ab.

Im Grunde ist es immer das Gefühl, etwas ungewollt tun bzw. in einer bestimmten Zeit leisten zu müssen. Dieses Gefühl basiert aus unserer Sicht auf den Erwartungen anderer. Die Chefin, der Kunde, die Kinder, alle erwarten unserer Meinung nach offenbar, dass man zu gewissen Zeiten etwas Bestimmtes leistet, und da ihre Zeitplanung nicht mit unserer gewünschten eigenen Zeitplanung übereinstimmt, haben wir das Gefühl, die Kontrolle über unser eigenes Leben verloren zu haben. Wir fühlen uns entsprechend wie im berühmten Hamsterad, das sich dreht und dreht, und wir rennen nicht mehr im eigenen Tempo, sondern im Tempo des Rades.

Wenn ich meine Klienten dann frage, wer für die Organisation ihrer (Lebens-) Zeit verantwortlich sei, antworten sie meist sehr kleinlaut, dass sie selbst es seien, sie aber nicht wüssten, wie sie dann darüber hinaus die Erwartungen der anderen erfüllen könnten. Ignorieren sei teilweise keine Option, weil sie andernfalls ihren Job oder auch eine Beziehung zu verlieren riskierten.

Um der Sache tiefer auf den Grund zu gehen und herauszufinden, wo genau meine Klientinnen selbst ansetzen könnten, ihr Leben mehr in ihrem Sinne zu gestalten, bitte ich sie grundsätzlich darum, mir zunächst einmal genau zu erläutern, womit sie ihre Zeit verbringen. Ich frage sie auch, wie viel Zeit genau sie zusätzlich bräuchten, um zufriedener zu sein. Auch möchte ich wissen, wofür genau sie die Zeit dann nutzen möchten und wie sich dadurch ihre Grundbedürfnisse erfüllen würden. Oft stellt sich dann heraus, dass es ihnen schon ausreichen würde, die Arbeit ein oder zwei Stunden pro Woche früher verlassen zu können, um z. B. noch Sport zu machen (Grundbedürfnis Lust/Unlustvermeidung). Manchmal wünschen sie sich einfach einen Tag im Homeoffice, der ihnen das Pendeln zur Arbeit ersparen und ihnen mehr Flexibilität einräumen würde, um zum Beispiel die Kinder entspannt vom Kindergarten einzusammeln (Autonomie). Manche stellen aber auch fest, dass sie aus einer Teilzeitarbeit in eine Vollzeitstelle wechseln müssten, um innere Zufriedenheit zu gewinnen durch eine angemessene Bezahlung für das, was sie (sowieso schon) leisten (Grundbedürfnis Selbstwerterhöhung durch mehr finanzielle Anerkennung der Leistungen).

Ich hoffe, es wird deutlich, was ich mit diesen Beispielen zeigen möchte: Konkrete Formulierungen dessen, *was wir möchten*, erlauben es uns, handlungsfähig zu werden – viel mehr als eine Auflistung dessen, was wir *nicht* möchten. Die erste Strategie des Tailor-your-Life-Prinzips, die du anwenden kannst, um die Vereinbarkeit deiner Bedürfnisse mit deinem Leben zu verbessern, lautet deshalb: Gib dein Leben in die In(tro)spektion.

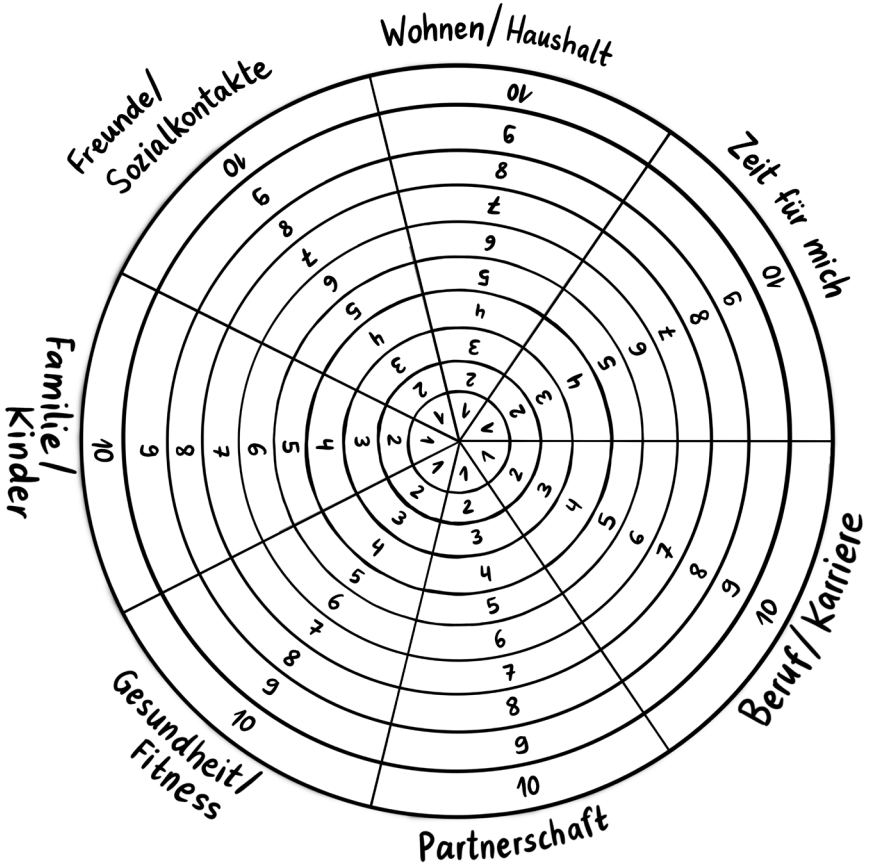


Wie gehst du vor? Du beginnst mit der Diagnostik dessen, was in deinen verschiedenen Lebensbereichen nicht stimmt, und klärst dann in einem zweiten Schritt, was genau ersetzt, repariert, neu hinzukommen muss, damit dein Leben wieder gut funktioniert. Es ist also so ähnlich wie bei der Inspektion eines Autos.




Wenn du dein Auto in die Inspektion bringst, weil es seltsame Geräusche macht, erhoffst du dir vom Mechaniker zunächst einmal eine gute und genaue Diagnostik: Was genau ist kaputt? Der Keilriemen, das Getriebe? Um dies herauszufinden, beschreibst du dem Mechaniker ausführlich, welche unüblichen Symptome dein Wagen zeigt: »Er ruckelt im zweiten Gang, er beschleunigt nicht mehr so gut ...« Wenn der Mechaniker dir dann erklärt, dass offenbar ein Marder ein Kabel durchgebissen hat, dann weißt du, warum dein Wagen nicht mehr rundläuft. Dein Problem lässt sich allerdings erst dann lösen, wenn der Mechaniker dir einen konkreten Reparaturvorschlag macht und du dem zustimmst: »Wenn du willst, dass dein Auto wieder rundläuft, muss das alte Kabel durch ein neues ersetzt werden.«

Beginne also hier und jetzt mit der In(tro)spektion deines Lebens, indem du die folgenden Reflexionsaufgaben durchführst.

1. Beginne damit, dass du deine Lebensbereiche auf einer Skala von 1 bis 10 bewertest. 1 steht für »Schlechter geht's kaum«, 10 für »So ist es perfekt«.



2. Überlege nun in einem zweiten Schritt, wie es um deine Grundbedürfnisse steht. Welche werden bereits gut erfüllt und bei welchen gibt es Luft nach oben?

			
<b>Autonomie</b> (Orientierung/Kontrolle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bindung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Selbstwert- erhöhung</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lust-Unlust- Balance</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sinn</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. In einem dritten Schritt notierst du, was genau du in welchen Lebensbereichen wie verändern könntest, damit sich dein Punktwert in jedem einzelnen Lebensbereich, in dem du weniger als eine 7 eingetragen hast, jeweils um 1 erhöhen würde. Werde dabei so konkret wie möglich. Zum Beispiel:

- *Ich möchte mein Kind mindestens einmal pro Woche um 16 Uhr von der Kita abholen.*
- *Ich möchte mindestens 100 Euro mehr Gehalt im Monat.*
- *Ich möchte mehr Anerkennung von meinem Chef.*
- *Ich möchte zweimal pro Woche für eine halbe Stunde laufen.*

Lebensbereich Familie: \_\_\_\_\_

Lebensbereich ...: \_\_\_\_\_

Lebensbereich ...: \_\_\_\_\_

4. Beurteile nun, inwieweit sich diese Veränderungen positiv auf die Befriedigung deiner Grundbedürfnisse auswirken werden. Was wirst du gewinnen, wenn du diese Dinge tatsächlich umsetzt? Zum Beispiel:

- *Dadurch, dass ich mehr Zeit mit meinem Kind verbringe, wird mein Bedürfnis nach Bindung besser befriedigt.*
- *Dadurch, dass ich mehr Gehalt bekomme, steigt mein Selbstwertgefühl.*
- *Dadurch, dass ich laufen gehe, verbessert sich meine Lust-Unlust-Balance etc.*

Diese Grundbedürfnisse werden besser befriedigt, wenn ich o. g. Veränderungen vornehme:

---

---

---

5. Überlege nun in einem weiteren Schritt, was genau du tun könntest, um die von dir genannten Änderungen herbeizuführen. Hier ein paar Beispiele:

- *Ich könnte eine Haushälterin engagieren, die für mich bügelt, dann hätte ich Zeit zum Laufen.*
- *Ich könnte meinem Chef sagen, dass ich ab sofort immer mittwochs um 15.30 Uhr gehen muss, um mein Kind von der Kita abzuholen, dafür aber donnerstags früher anfrage.*
- *Ich könnte meiner Chefin auflisten, was ich in den letzten Monaten alles für dieses Unternehmen geleistet habe, und sie nach einer Gehaltserhöhung fragen.*

Das kann ich konkret tun:

---

---

---

Alles ausgefüllt? Herzlichen Glückwunsch! Du hast die erste Strategie des Tailor-your-Life-Prinzips erfolgreich umgesetzt.

### STRATEGIE-CHECK

Was du an dieser Stelle bereits erreicht hast: Du hast diagnostiziert, was in deinem Lebensteppich nicht mehr passend ist, und eine neue Designvorlage angelegt. Du hast dabei auch analysiert, wie die konkrete Umsetzung des Designs deine menschlichen Grundbedürfnisse verbessern wird.

Im nächsten Schritt geht es nun darum, deine Ideen tatsächlich umzusetzen. Dabei hilft dir die nächste Strategie.

## 2. Take control!

In diesem Schritt legen wir sofort mit der Umsetzung los. Notiere dir im Kalender, wann genau du die mithilfe der ersten Strategie beschlossenen Änderungen in Angriff nehmen willst, wen genau du informieren oder was du sonst noch zur Umsetzung in die Wege leiten musst.

Vielleicht bist du an manchen Stellen aber auch ins Stocken geraten. Du willst z. B. mehr Anerkennung im Beruf und die Karriereleiter hochklettern und hast diagnostiziert, dass dies nur mit einem Vollzeitjob möglich ist. Dazu müsstest du eine längere Kinderbetreuung finden, was du aber nicht möchtest, weil du dann ein schlechtes Gewissen deinem Kind gegenüber hättest. Du befindest

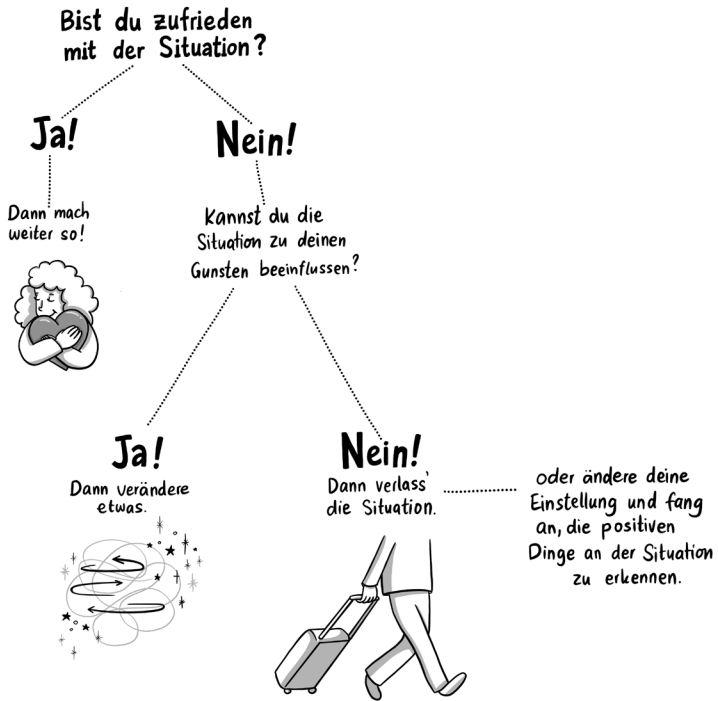
dich also in einer emotionalen Zwickmühle und siehst noch keinen Ausweg. Möglicherweise hast du auch Ideen zur Lösung deines Problems formuliert, die die Beteiligung anderer erforderlich machen. Oder du willst mehr Gehalt und hast deshalb notiert, dass du mit deiner Chefin sprechen wirst. Nun tust du dies sofort, doch sie teilt dir mit, dass eine Gehaltserhöhung zurzeit nicht möglich sei. Du verlässt das Meeting und stehst wieder am Anfang. Vielleicht hast du dir auch notiert, dass du ab sofort zweimal pro Woche eine Stunde Sport machen willst und deshalb deinen Partner / deine Partnerin bitten wirst, in dieser Zeit auf die Kinder aufzupassen. Vielleicht stößt das auf wenig Gegenliebe und deine Idee lässt sich nicht einfach so umsetzen.

In all diesen Situationen hast du nun immer drei Möglichkeiten, mit der Situation umzugehen:

- A. Du findest eine neue, andere Lösung für dein Anliegen, die du allein oder mit der Hilfe anderer unmittelbar umsetzen kannst. (»Change your plans.«)
- B. Du überlegst, welche radikalen Maßnahmen du, trotz aller damit verbundenen Konsequenzen, ergreifen kannst, um das Problem zu lösen: z. B. den Job kündigen, sich trennen, auf das Jobangebot verzichten etc. (»Leave the situation.«)
- C. Du verwirfst die Idee, an deinem Problem etwas zu verändern, weil du einsehst, dass das Problem gerade nicht lösbar ist. Anschließend freundest du dich mit der Situation an, so wie sie ist, und akzeptierst das Problem als Teil deiner eigenen Entscheidung. (»Accept and begin to love the situation.«)

Der Leitsatz, den du dir somit merken kannst, lautet: »Love it, change it or leave it.«

Gehe an dieser Stelle noch einmal die Punkte durch, die du gern verändern möchtest, und entscheide, ob Veränderungen aus deiner Sicht hier möglich sind. Manchmal denken wir einfach nur in eine Richtung. Deshalb ist es oft ratsam, andere Menschen nach ihren Ideen zur Situation zu befragen oder sich coachen zu lassen. Denn dort entdeckt man oft neue Lösungen für ein Problem, die man vorher noch gar nicht in Erwägung gezogen hatte.



**REFLEXION:** -----

Was soll so bleiben, wie es ist? \_\_\_\_\_

Womit bin ich unzufrieden? \_\_\_\_\_

Kann ich diese Situation selbst ändern? \_\_\_\_\_

Wenn ja: Wann und wie kann ich damit anfangen? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wenn nein: Welche Einstellung will ich einnehmen, damit mich das Problem nicht mehr so belastet? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

-----

## Die Geschichte eines Funkers

*Während der Great Depression gab es in den USA kaum Arbeitsplätze. Auf eine Stellenanzeige kamen Hunderte an Bewerbungen. So auch auf die Anzeige »Funker gesucht«.*

*Ein junger Mann, nennen wir ihn Tom, der ebenfalls Interesse an diesem Job hatte, kam in die Wartehalle der Marinestation, um sich persönlich für die Stelle vorzustellen. Nun war die Wartehalle jedoch völlig überfüllt, überall saßen Mitbewerber. Tom beobachtete, wie ein Bewerber nach dem anderen in der Reihenfolge, wie sie erschienen waren, in ein Büro hereingerufen wurde. Er war kurz davor, nach Hause zu gehen, denn es schien ihm äußerst aussichtslos, dass man ausgerechnet ihn nehmen würde, da er offenbar als Letzter zum Bewerbungsgespräch hereingerufen werden würde. Er schaute sich noch einmal um und sah, dass sich neben dem Büro, in dem die Interviews geführt wurden, ein weiteres Büro befand. Etwas zögerlich begab er sich dorthin und klopfte an die Tür. Sie öffnete sich und er wurde hereingebeten. Nach etwa 15 Minuten verließ Tom das Büro wieder. Hinter ihm trat ein Mann aus dem Büro, der in den Wartesaal rief: »Sehr verehrte Herren« (Damen durften sich zu dieser Zeit nicht auf diese Stelle bewerben), »ich darf Sie bitten nach Hause zu gehen. Die ausgeschriebene Stelle wurde soeben vergeben.«*

Vielleicht denkst du im ersten Moment: »Das ist aber unfair!« (insbesondere dann, wenn einer deiner persönlichen Werte »Gerechtigkeit« ist, siehe dazu Kapitel 4.3). Vielleicht war es das auch. Dennoch zeigt die Geschichte eins: Manchmal öffnet sich eine ganz andere Tür als die erwartete, wenn wir uns nur genau umsehen und den Mut dazu haben, dort anzuklopfen.

Denke also auch in diese Richtung noch einmal nach. Welche Tür hast du vielleicht bislang noch nicht geöffnet, in welche Ecke noch nicht geschaut? Wen hast du noch nicht gefragt oder wen noch nicht angehört? Gibt es für irgendeine scheinbar ausweglose Situation noch eine ganz andere Lösung als die, die du bislang in Betracht gezogen hast? Wenn ja, schreibe sie auf. Wen könntest du ggf. noch um Rat fragen? Wer könnte eine ganz neue Perspektive in die Sache bringen? Was würde dir deine beste Freundin aus Schulzeiten wohl heute raten, oder dein Lieblingslehrer?

Wenn du neue Ideen für die Veränderung gewonnen hast, dann beginne am besten sofort mit der Umsetzung oder lege einen Termin dafür fest. In einem

meiner Workshops hat diese Aufforderung dazu geführt, dass eine promovierte Wissenschaftlerin mit zwei Kindern noch in der Mittagspause der Veranstaltung einen Putz- und Bügelmann organisiert hat. Was könntest *du* sofort tun, um eine Verbesserung deiner persönlichen Situation zu erreichen?

Solltest du nach all diesen Fragen weiterhin zu dem Schluss kommen, dass sich an deiner Situation gerade wirklich nichts verändern lässt, egal wie du es auch drehst und wendest, dann entscheide, ob du die Sache ganz hinwerfen und aus der Situation aussteigen willst. Wenn das keine (gute) Option ist (die Kinder während der Trotzphase oder in der Pubertät zur Adoption freizugeben, ist trotz der Verlockung vermutlich keine gute Idee!) und du dich (aus freien Stücken!) gegen die Exit-Strategie entscheidest, dann entscheide dich stattdessen dafür, die Sache im positiven Licht zu sehen. Dann allerdings höre bitte auch damit auf, weiter über das Problem zu jammern oder dich selbst zu bemitleiden, denn das bringt dich weder weiter, noch trägt es zur Verbesserung der Situation bei. Ganz im Gegenteil, wer permanent über eine unlösbare Situation jammert, der wird auf Dauer sehr unzufrieden, und wer sich zu sehr in Selbstmitleid suht, hat oft schlechte Laune. So wie mein Klient Richard.

## Der Fall Richard

*Ein Investmentbanker in führender Position kam vor einiger Zeit in meine Coachingpraxis. Während der 90-minütigen Sitzung blickte er regelmäßig auf seine zwei Handys. Immer wieder entschuldigte er sich dafür bei mir mit dem Hinweis: »Sorry, das ist gerade wirklich wichtig. Wenn ich nicht sofort antworte, nehmen mir meine Kunden das übel.« In der Sitzung selbst beklagte er sich wiederkehrend darüber, dass er zu viel arbeite und so gut wie keine Zeit mehr für seine Familie, für private Unternehmungen oder auch zum Schlafen hätte und deshalb einfach mies drauf sei in letzter Zeit, insbesondere auch deshalb, weil seine Frau ihm ständig vorwerfe, dass er nie Zeit für sie und das gemeinsame Kind habe. »Sie sehen ja, wie das hier bei mir abläuft«, fügte er entschuldigend hinzu.*

*Auf meine Frage, was er selbst dafür tun könnte, dass er wieder mehr Zeit für die Dinge habe, die ihm offenbar wichtig waren, antwortete er nur: »Nichts. In diesem Job kann ich nicht weniger arbeiten, als ich es bereits tue. Andere arbeiten sicher noch viel mehr als ich.« Ich fragte ihn schließlich, ob er dann nicht vielleicht nach einem anderen Job Ausschau halten wolle. Diese Frage*

beantwortete er rigoros mit »Nein«, denn – grundsätzlich mache ihm sein Job ja großen Spaß. Er fühle sich kompetent und auch die Kollegen seien alle in Ordnung. Bloß die Kunden, die würden eben erwarten, dass man auch nachts und am Wochenende arbeite. Ich fragte ihn, ob er daran irgendetwas ändern könne und ob andere Kollegen auf seiner Ebene das anders hinbekommen würden. Auch dies verneinte er.

Ich fasste das Ganze so zusammen: »Sie mögen Ihren Job grundsätzlich gern, Sie fühlen sich kompetent und anerkannt. Sie finden auch nicht, dass Sie zu viel arbeiten. Lediglich fehlt Ihnen die Zeit für andere Dinge in Ihrem Leben. Sie wissen aber, dass die Woche nur 168 Stunden hat und der Job, in dem Sie arbeiten, den größten Teil dieser Wochenzeit verschlingt. Daran lässt sich nichts ändern. Dennoch möchten Sie keinen anderen Job haben als den, den Sie derzeit innehaben. Um mehr Zeit für die anderen Dinge im Leben zu haben, müssten Sie den Job wechseln. Das wollen Sie aber nicht. Sie nehmen somit also ganz bewusst in Kauf, wenig Zeit für Ihre Familie und Ihre eigenen Interessen zu haben, weil Sie diesen Job, genau so, wie er ist, gegen keinen anderen Job eintauschen möchten. Mit anderen Worten, Sie arbeiten gerade komplett freiwillig in einem Job, der Ihnen wenig Zeit für andere Lebensbereiche lässt, und daran möchten Sie auch nichts ändern. Ist das so richtig?«

Mein Klient brauchte einen Moment, um auf diese Fragen mit einem langsamen und bedächtigen »Ja, irgendwie ist es genau so« zu antworten und hinzuzufügen: »Ehrlicherweise habe ich das noch nie so gesehen. Irgendwie ist es ja meine Entscheidung, so viel Zeit mit meinem Job zu verbringen und den Preis, den ich dafür auf der privaten Seite bezahle, in Kauf zu nehmen. Vielleicht muss ich mich einfach damit anfreunden, dass das gerade eben nun mal so ist. Ich will ja etwas erreichen in meinem Job und in fünf Jahren kann das alles schon ganz anders aussehen. Aber jetzt im Moment will ich das auch so.«

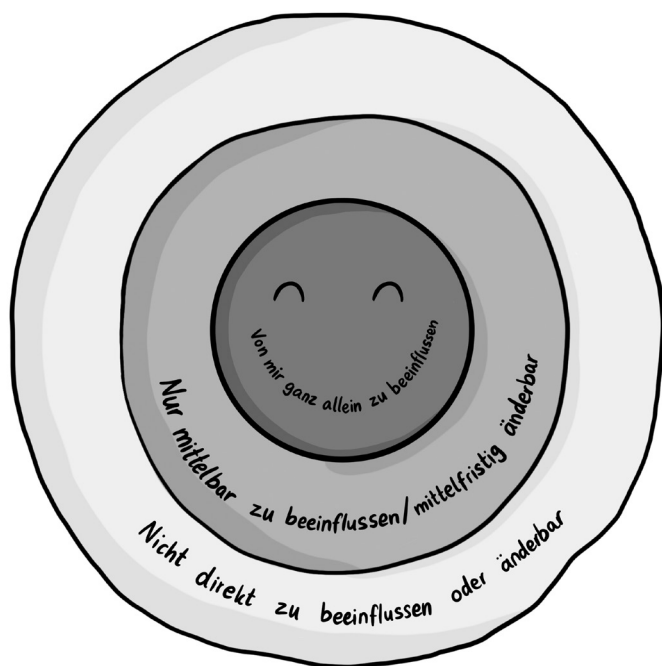
Ich riet Richard, dies genau so auch seiner Frau zu vermitteln, denn Ehrlichkeit ist meistens der beste Weg, um auf Verständnis zu stoßen – und irgendwie musste sie ja auch bei der Sache mitspielen.

Schau auf das, was du beeinflussen kannst, nicht auf das, das du nicht beeinflussen kannst. Das, was wir diesen Beispielen entnehmen können, ist zunächst einmal die Erkenntnis, dass du nicht jede Situation, die dir nicht gefällt, direkt und unmittelbar beeinflussen kannst. Du kannst z.B. bestimmte Rahmenbedingungen (es gibt zu wenig Kindergartenplätze, deine Firma erlaubt keine Homeoffice-Tage, deine Kunden oder deine Chefin verlangen, dass du stets erreichbar bist) nicht zeitnah und unmittelbar durch eigenes Tun verändern.

Wieder andere Bereiche kannst du vielleicht nur mittelbar oder mittelfristig beeinflussen. Das heißt, dass du hinsichtlich mancher Dinge nicht alleiniger Entscheidungsträger bist, weil du die Fäden nicht ausschließlich selbst in der Hand hältst. In diesem Fall kannst du zwar grundsätzlich daran mitwirken, dass sich etwas ändert, aber meist sind hiermit längere Prozesse verbunden und die Zustimmung oder Bewegung anderer notwendig (z. B. Absprachen im Team, mit dem Partner / der Partnerin etc.). Veränderungen in diesem Bereich brauchen auf jeden Fall Zeit, Geduld und Gespräche mit anderen.

Doch es gibt auch die Bereiche, die du komplett allein steuern und beeinflussen kannst, sei es deine Einstellung zu etwas, deine Art der Kommunikation mit anderen oder das Akzeptieren einer Situation, in der du dich befindest, bzw. die bewusste Entscheidung für oder gegen sie. Wenn du also kurzfristig eine Veränderung einer Situation herbeiführen willst, um z. B. mehr Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder aber auch irgendetwas anderes zu erreichen, dann konzentriere dich auf die Bereiche, die du mittelbar und unmittelbar ändern kannst, und hadere nicht immer wieder mit dem, was du sowieso nicht ändern kannst.

Deine Einflussbereiche:<sup>38</sup>



Betrachte bitte deine aufgelisteten Anliegen. Wo genau sind diese einzuordnen? Liegen sie in einem Bereich, den du direkt beeinflussen kannst? Oder sind diese Anliegen nur mit der Unterstützung anderer zu lösen? Reicht es, wenn du noch etwas Geduld aufbringst? Hast du eventuell gar keinen Einfluss auf die Umstände, die dein Anliegen haben entstehen lassen? Im letzten Fall hast du, wie oben beschrieben, wieder nur die Möglichkeit, die Situation zu verlassen oder dich mit den vorgefundenen Bedingungen anzufreunden.

Eins aber kannst du immer ändern: zuallererst dein eigenes Verhalten und deine Haltung. Eine Zeit lang war ich sehr unzufrieden in meinem Job als Professorin. Ich fühlte mich durchaus kompetent und die Personen in meinem Umfeld schätzte ich alle sehr. Lediglich im Bereich der Autonomie hakte es. Jeden Morgen lief ich in mein Büro mit einer lange To-do-Liste und dem Wunsch, diese abzuarbeiten. Und jeden Abend ging ich abends nach Hause, ohne auch nur die Hälfte der Dinge erledigt zu haben, die auf dieser Liste standen. Dies lag daran, dass ich im Laufe des Tages regelmäßig unvorhergesehen von meinen Mitarbeitern gestört wurde. Sie kamen immer mit für sie äußerst wichtigen Fragen und Anliegen zu mir, die ich dann meistens sofort mit ihnen bearbeitete, weil ich dies für meine Aufgabe als gute Chefin hielt. Nach ein paar Monaten wurde ich jedoch immer unzufriedener, da ich zu meinen eigenen Aufgaben nicht mehr kam. Ich fühlte mich immer häufiger wie eine Marionette, deren Fäden von den Mitarbeitern gezogen wurden. Dieses Gefühl, keine Kontrolle mehr über meinen eigenen Tag und meine eigenen Pläne zu haben, verursachte mir negativen Stress.

Also setzte ich mich hin und suchte nach einer Lösung. Ich fragte mich, was genau anders werden müsste und was ich tun konnte, um wieder mehr Autonomie in meinem Tagesablauf zu verspüren. Ich beschloss zum einen, feste Zeitfenster für meine Mitarbeiter in meinen Wochentepich einzuplanen, mit der Konsequenz, dass ich dadurch weniger Aufgaben auf meiner To-do-Liste unterbringen konnte als bislang. Aber dies entschied ich nach einiger Abwägung freiwillig, denn anders würde es aus meiner Sicht nicht gehen. Darüber hinaus entschloss ich mich dazu, ein Schild an meine Bürotür zu hängen mit der Aufschrift »Bitte nicht stören«, wenn ich an inhaltlich wichtigen Aufgaben arbeitete, die an dem jeweiligen Tag unbedingt erledigt werden mussten und keine Störung vertrugen. Das Ganze hat gut funktioniert! Ich arbeite noch heute nach diesem Prinzip, mit der Folge, dass mein Skalenwert im Bereich der Autonomie wieder um einige Punkte nach oben geklettert ist, weil ich die

Aufgaben, die ich mir für den Tag vornehme, meistens auch bewältige, zumindest die dringenden und die wichtigen.

Natürlich ist es nicht immer so einfach wie in diesem Fall. In vielen Berufsfeldern besteht ein immenser Zeit- und Produktionsdruck, der nur wenig Spielraum für autonome Entscheidungen lässt. Viele Menschen, die in Kurzzeitprojekten mit hohem Zeitdruck arbeiten, fühlen sich in ihrer Autonomie stark eingeschränkt. Sie merken, dass sie diese Situation nicht allein verändern können, da dies nicht in ihrem Einflussbereich liegt. Oft kommen dann noch finanzielle Verbindlichkeiten dazu, die sie davon abhalten, ihre Tätigkeit, in der sie sich wegen des fehlenden Einflusses häufig versklavt fühlen, hinzuschmeißen.

In diesem Fall ist bewusste Akzeptanz angesagt: Entscheide dich bewusst und aus freien Stücken dafür, mit der geringen Autonomie in deinem Aufgabengebiet Frieden zu schließen, und merke dir dann, dass es deine eigene, autonome Entscheidung war, zu bleiben, wo du bist.

Auch wenn dieser Vorschlag dir vielleicht wie Augenwischerei erscheint – frage dich ernsthaft: Was hast du zu verlieren, wenn du die Situation einfach akzeptierst, wie sie ist, und versuchst, das Positive daran zu sehen? Du kannst nur gewinnen, insbesondere das Gefühl, dass du die Kontrolle in deinem Leben behalten hast, auch in dieser Situation.

## STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du gelernt, dass allein du der Designer deines Flickenteppichs bist und dass es wichtig ist, dir genau das immer wieder vor Augen zu führen. Wenn dir dein Teppichdesign nicht mehr gefällt, dann verändere es so, dass du wieder zufrieden bist, am besten gleich. Werde ganz konkret: Welche Flecken stören dich? Kannst du sie einfach komplett rausschmeißen? (»Leave it!«) Oder kannst du sie austauschen? (»Change it!«) Was musst du nun als Nächstes tun, um den Teppich nach deinem Geschmack umzunähen (»Take control!«)? Wenn das gerade zu schwierig ist, dann ärgere dich nicht darüber, sondern akzeptiere das Design so, wie es ist, und freue dich darüber, dass ganz allein du die Entscheidung getroffen hast: »Love it!«

### 3. Setze Prioritäten, aber richtig

Dass neben aktiver Veränderung auch Akzeptanz einen wesentlichen Baustein zu einer erfolgreichen Vereinbarkeit bildet, wurde von den von mir befragten zufriedenen Führungskräften bestätigt. Viele von ihnen gaben an, dass sie – zugunsten ihres anspruchsvollen Jobs und ihrer Karriere – im Laufe ihres Lebens auch auf vieles verzichtet hätten und dies weiterhin täten. Sie hätten manchmal gern mehr Zeit für Urlaub oder für Freunde (gehabt), für Sport, kulturelle Events oder anderes. Dennoch haderten sie nicht mit dieser Situation, auch lösten die von ihnen identifizierten Defizite keine unguuten Gefühle in ihnen aus; sie stellten lediglich fest, dass es durchaus weitere Dinge in ihrem Leben gegeben hatte, die sie gern gemacht hätten. Den täglichen Zeitrahmen ihres Lebens akzeptierend, hatten sie sich aber ganz bewusst dafür entschieden, das ein oder andere aus ihrem Leben auszusortieren oder zu reduzieren, zumindest (bis) zum aktuellen Zeitpunkt. Sie alle hatten verstanden, dass eine gute Vereinbarkeit der Lebensbereiche damit einhergeht, sich auf bestimmte Dinge zu konzentrieren. Diese Entscheidung geht mit einer weiteren Strategie des Tailor-your-Life-Prinzips einher, die da lautet: Prioritäten setzen, frei nach dem Motto: Alles geht nicht immer und zu jeder Zeit, aber vieles nacheinander.

Zum Thema »richtig priorisieren« kann man zahlreiche Ratgeber wälzen. Viele von ihnen beschränken sich dabei auf das Thema Time-Management, das im Kontext von Vereinbarkeit eine wichtige Rolle spielt und deshalb auch in diesem Buch ein eigenes Kapitel verdient hat (siehe Kapitel 4.4). Priorisierung spielt sich aus meiner Sicht aber nicht nur auf der Mikro-, sondern auch auf der Makroebene unseres Lebens ab. Denn wenngleich ich viele Menschen kenne, die viele Methoden und Techniken aus dem Effeff beherrschen, um ihre alltäglichen Aufgaben bestmöglich zu strukturieren, ist dies noch lange kein Garant dafür, dass sie mit der zeitlichen Aufteilung ihrer Lebensbereiche auch zufrieden sind. Prioritäten setzen beginnt aus meiner Sicht damit, dass wir uns zunächst darüber klar werden, was genau uns im Leben wirklich wichtig ist. Denn nur wenn wir das einmal ausgesprochen und uns bewusst gemacht haben, können wir den Flickern in unserem Lebensteppich eine angemessene Größe verpassen und mit ihrer Größe zufrieden sein.

Die Grundlage dieser Entscheidungen bilden dabei zwei Säulen unseres Lebens: unsere Ziele und unsere Werte. Nur wenn wir diese kennen und konkret benennen, können wir unser Leben nach ihnen ausrichten. Beginnen wir mit unseren Werten, auch Lebensmotive genannt.

## Kenne deine Werte!

»Universell gültige [...] Werte wie Verbindlichkeit, Respekt, Anteilnahme, Hilfsbereitschaft und Ehrlichkeit bilden das Fundament unseres Lebens. Egal ob man jung oder alt ist – ohne sie fällt unsere Gesellschaft auseinander«, sagt die ehemalige Landesbischöfin von Hannover, Margot Käßmann.<sup>39</sup> Werte bilden die Basis unseres menschlichen Seins, unserer Handlungen und Ziele sowie unseres Umgangs mit anderen. Was halte ich für wichtig im Leben? Was bestimmt die Ziele meines Handelns? Was gibt meinem Leben einen Sinn?

Wer seine inneren Werte nicht kennt und deshalb vielleicht regelmäßig gegen sie handelt, wird irgendwann unzufrieden sein mit seinem Leben. Was wir fühlen und wie wir handeln, muss miteinander im Einklang stehen. Auch hier kommt unser Grundbedürfnis nach Kohärenz<sup>40</sup> zum Tragen.

In der von mir durchgeführten Umfrage wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre drei wichtigsten Handlungsmotive aus einer Liste von insgesamt 28 Werten<sup>41</sup> auszuwählen. Sieh dir die folgenden Ergebnisgruppen an und versuche einmal zu erraten, welche Wertegruppe am häufigsten zum einen von jenen genannt wurde, die mit der Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche am zufriedensten waren, und zum anderen von jenen, die am wenigsten zufrieden waren. Zur Erläuterung: *Diese* Befragten befanden sich in einer Führungsposition und hatten mindestens ein Kind, um das sie sich kümmern mussten.

Wertegruppe 1: Sicherheit, Familie, Harmonie

Wertegruppe 2: Familie, finanzielle Freiheit, Gerechtigkeit

Wertegruppe 3: Familie, Erfolg, Unabhängigkeit

Auch wenn, wenig überraschend, die Mehrheit der Befragten *Familie* als einen der drei wichtigsten Werte angegeben hatte, so unterschieden sich die Personen, die mit der Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche besonders zufrieden waren, insofern von den anderen Gruppen, als für sie die Unabhängigkeit sowie der Erfolg eine wichtige Rolle spielten, Werte, die zweifelsfrei bei einer Führungsposition naheliegen. Im Hinblick auf Gruppe 1 fanden sich die meisten Unzufriedenen, vielleicht weil die Kombination aus Führungsverantwortung und Familie insbesondere innerfamiliär zu Reibereien führen kann und weil viele Menschen in verantwortungsvollen Positionen häufig von der Angst belastet sind, dass sie wegen ihrer Doppelbelastung nicht gut genug im Job sind und deshalb stets die Kündigung fürchten. Dies heißt allerdings nicht, dass diejenigen Führungskräfte, die diese Werte als ihre wichtigsten benennen, zwingend über einen anderen Job nachdenken sollten. Doch ist es hilfreich, sich seine Werte bewusst zu machen, um zu erkennen, warum uns manche Dinge vielleicht eher belasten als andere. Wenn ich weiß, dass mein tiefstes Bestreben Harmonie ist, dann sollte ich versuchen, diesen Wert durch entsprechend förderliche Maßnahmen in meinem Leben gut zu verankern. Vielleicht sollte ich z. B. eine Haushälterin einstellen, die für den Haushalt sorgt, damit ich nicht immer mit meinem Partner über die Verteilung häuslicher Pflichten streiten muss. Vielleicht sollte jemand, dem besonders Gerechtigkeit wichtig ist, eine Liste mit häuslichen Aufgaben in seine Küche hängen, in die sich jedes Familienmitglied eintragen kann, um eventuelle Ungerechtigkeiten sichtbar und damit kommunizierbar zu machen, anstatt dem diffusen Gefühl Raum zu geben, dass man wieder selbst am meisten Arbeit übernommen hat.

## ÜBUNG

---

Wie also steht es um dich? Was sind deine drei wichtigsten Werte?

Gehe dabei wie folgt vor: Sieh dir jeweils die beiden Werte an, die nebeneinander in einer Zeile stehen, und kreise dann den Wert ein, der dir am wichtigsten erscheint. Solltest du dich zwischen zwei Werten nicht entscheiden können, kreise zunächst beide ein. Sollte keiner der vier Werte dir wichtig erscheinen, dann kreise keinen ein.

Macht	finanzielle Freiheit
Neugier	Anerkennung
Ordnung	Sparsamkeit
Ehre	Gerechtigkeit
Beziehungen	Status
Familie	Eros
Erfolg	Genuss
Lebenskraft	Schönheit
Spaß	Ruhe
Reichtum	Harmonie
Herausforderung	Ruhm
Freude	Idealismus
Sicherheit	Abenteuer
Unabhängigkeit	Aktivität

Liste nun alle Werte auf, die du eingekreist hast:

---



---



---



---



---

Suche dir anschließend die drei Werte heraus, die dir am wichtigsten sind (ich weiß, das fällt schwer!). Bringe die Werte zum Schluss noch in eine Reihenfolge von »Ist mir am wichtigsten« (1.) über »Ist mir sehr wichtig« (2.) zu »Ist mir wichtig« (3.).

Meine drei wichtigsten Werte:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

Auch wenn unsere Werte oft ein Leben lang stabil bleiben, heißt das nicht, dass auf der Grundlage unserer Erlebnisse und Erfahrungen nicht auch andere Werte an Bedeutung gewinnen können, während andere an Bedeutung verlieren. Es macht deshalb durchaus Sinn, diese Übung ab und an zu wiederholen.

-----

## Kenne deine Ziele!

Für die Verbesserung der Vereinbarkeit sollten wir nicht nur unsere eigenen Werte, sondern auch unsere Ziele kennen. Im Folgenden möchte ich dir dazu ein recht anschauliches Beispiel geben von einer meiner Klientinnen, die äußerst unzufrieden war mit der Vereinbarkeit ihrer Lebensbereiche, weil sie ihre Ziele nicht kannte.

## Die ziellose Stefanie

*Stefanie kam zu mir ins Coaching, weil sie, wie sie es ausdrückte, total unzufrieden mit ihrem Leben sei. Im Grunde sei alles gut, sie habe zwei tolle Kinder, einen Mann, der sie in allem, was sie tat, unterstützte und mit dem sie sich als Doppelverdienerpaar die Hausarbeit teilte. Mit ihrem Job war sie ebenfalls zufrieden. Dennoch, so sagte sie, erkenne sie sich gar nicht wieder; sie fühle sich unausgeglichen, immer häufiger hadere sie auch damit, dass sie so viel arbeite und deshalb wenig Zeit für die Kinder habe, obwohl diese einen sehr glücklichen Eindruck machten. Solche Zweifel habe sie bislang gar nicht gekannt und das verunsichere sie sehr.*

*Schauen wir auf die fehlenden Grundbedürfnisse von Stefanie, so hatte sie offenbar die Orientierung verloren. Es ging ihr nicht gut mit ihrem Leben, aber sie konnte nicht wirklich erklären, woher diese Unzufriedenheit kam. Als*

Wunsch äußerte sie, dass sie wieder mehr Zufriedenheit in und mit ihrem Leben spüren wolle.

Im biografischen Interview, das ich mit ihr führte, wurde schnell ersichtlich, dass Stefanie seit ihrer Schulzeit immer ganz konkrete Ziele vor Augen hatte, die sie mit Leidenschaft und großem Engagement verfolgte. Mal war es ihr Ziel, im Schulorchester aufgenommen zu werden, mal die Teilnahme an einem Auslandsjahr, im Anschluss daran war es das Abitur, das Studium, die Hochzeit mit ihrem Mann, die Kinder, die Führungsposition etc. Ihre Unzufriedenheit und Unausgeglichenheit begann genau zu dem Zeitpunkt, zu dem sie kein konkretes Ziel mehr vor Augen hatte, auf das sie sich konzentrieren konnte. Deshalb tat sie plötzlich das, was sie zuvor noch nie getan hatte: Sie ließ sich von anderen verunsichern.

So wurde sie von ihren Kollegen häufiger gefragt, ob es denn sinnvoll sei, so viel zu arbeiten, obwohl sie kleine Kinder habe. Obwohl sie sich selbst immer sehr sicher gewesen war, dass das genau ihr Lebensmodell war, und sie sich für solche Fragen nie sonderlich interessiert hatte, führten diese jetzt dazu, dass sie an ihrem eigenen Lebensmodell zu zweifeln begann und überlegte, Teilzeit zu arbeiten. So ganz stimmig fühlte sich diese Überlegung jedoch nicht an. Auch ließ sie sich von ihrer Mutter beirren, die ihr immer wieder Kochbücher schenkte, damit sie es endlich mal lerne, selbst zu kochen, was ihr selbst aber gar nicht wichtig war. Bislang hatte diese Aufgabe ihr Mann übernommen und sowohl er als auch sie waren damit vollkommen zufrieden. Aber sollte sie vielleicht doch dem Rat ihrer Mutter folgen und mal einen Kochkurs machen, obwohl sie dazu gar keine richtige Lust hatte?

»Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige«, wusste bereits der Römer Seneca. Mit anderen Worten: Wer nicht weiß, wohin er möchte, irrt ziellos umher.

Für Stefanie bedeutete dies: Sie brauchte dringend ein neues Ziel, damit sie nicht Gefahr lief, blind irgendwelche Flicker in ihrem Teppich zu vergrößern, zu verkleinern oder gar neu einzubauen, obwohl sie dies überhaupt nicht wollte. Wichtig war letztlich auch, dass Stefanies Ziel auf ihren eigenen Wünschen basierte und nicht der Idee ihrer Mutter oder ihrer Kolleginnen entsprang.



Ziele sind unsere Antriebsfeder. Sie tragen unmittelbar zu unserer Zufriedenheit und zu unserer Ausgeglichenheit bei. Dies bestätigt auch die Forschung von Bettina Wiese, Wissenschaftlerin an der Universität Zürich.<sup>42</sup> Wiese untersucht die Zusammenhänge zwischen unserer persönlichen Zielsetzung, unserem allgemeinen Wohlbefinden und der tatsächlichen Zielerreichung. Die Wissenschaftlerin stellt fest, dass selbst gesteckte Ziele und die Arbeit an diesen einen großen Einfluss auf unser Wohlbefinden haben. Menschen, die Ziele haben, geht es emotional besser als Personen ohne konkrete Ziele und Pläne. Interessanterweise stellt Wiese auch fest, dass es für unser Wohlbefinden weniger relevant ist, ob wir die gesetzten Ziele tatsächlich am Ende auch erreichen, ggf. auch deshalb, weil man sich auf dem Weg dorthin für die Verfolgung anderer Ziele entscheidet.

Der Autor und Berater Christian Thiel subsumiert treffend: *»Wenn es um Ziele geht, gilt vielmehr die asiatische Weisheit »Der Weg ist das Ziel«. Wer weiß, wohin er will, der strengt sich an, um sein Ziel zu erreichen. Die Richtung dorthin darf sich aber ruhig noch ändern.«*<sup>43</sup> Thiel erläutert zudem, dass zwischen Menschen, die ihre Ziele erreichen, und denen, die das nicht tun, in Bezug auf ihre Zufriedenheit kein großer Unterschied besteht. Beide Gruppen seien in etwa gleich glücklich, sagt Thiel. Diejenigen aber, die überhaupt keine Vorstellung davon haben, wohin sie gehen wollen, sind deutlich unzufriedener mit ihrem Leben.

Es ist also weniger das Erreichen der Ziele, das uns zufrieden macht, als das *Zielehaben*. Aus psychologischer Sicht ist dies nicht wirklich erstaunlich; denke einmal an das zurück, was du in diesem Buch bereits über unsere Grundbedürfnisse erfahren hast. Ein wesentlicher Aspekt ist hier das Thema *»Orientierung und Kontrolle«*. Wer Ziele hat, hat eine Orientierung im Leben, und wer eine Orientierung hat, der er folgen kann, dem geht es psychisch besser. Mit einem Ziel vor Augen können wir die Hürden, die uns im Leben immer wieder in den Weg geräumt werden, leichter überspringen. Sollten wir hinfallen, können wir leichter wieder aufstehen und weiter in die Richtung gehen, die wir uns ausgesucht hatten, denn das Ziel bleibt ja bestehen.

Eigene Ziele zu haben, hilft uns schließlich auch dabei, uns nicht von anderen berren zu lassen. Dadurch lässt sich auch vermeiden, dass wir Flicker in unseren Teppich einarbeiten, die wir gar nicht wirklich in unserem Kunstwerk

haben wollen. Ziele zu haben, bedeutet also handlungsfähig zu werden, in unserem eigenen Sinne.

Ziele haben ist das eine – Ziele erreichen das andere! Wenngleich du nun erfahren hast, dass nicht das Erreichen unserer Ziele den zentralen Ausschlag gibt für unsere Zufriedenheit, brauchen wir natürlich doch auch hin und wieder Erfolgserlebnisse. Wir brauchen die Bestätigung, dass wir uns die richtigen Ziele gesetzt und uns das Richtige zugetraut haben. Wir wollen bestätigt sehen, dass wir unsere Kompetenzen richtig einschätzen.

Der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aron Antonovsky<sup>44</sup> spricht in diesem Zusammenhang von Kohärenz, die er als eine Art Metabedürfnis deklariert. Dabei umfasst Kohärenz die Fähigkeit, die Zusammenhänge des Lebens zu verstehen, die Überzeugung, das Leben in die Hand nehmen zu können, und den Glauben an den Sinn unseres Lebens. Kohärenz können wir dadurch erhöhen, dass wir uns selbst als wirksam erleben. Wir brauchen also die Erfahrung, dass wir aus eigener Kraft etwas erreichen können. Dazu verhelfen uns selbst gesteckte Ziele und dass wir sie erreichen. Entsprechend wichtig ist es, dass wir uns Ziele setzen, die zum einen realistisch, also tatsächlich auch erreichbar für uns sind (Grundbedürfnis Selbstwertschutz), zum anderen sollten sie attraktiv für uns sein (Grundbedürfnis der Lust/Unlustvermeidung). Letzteres ist interessanterweise nicht der Fall, wenn die Ziele, die wir uns stecken, zu leicht sind. Wir müssen durchaus die Herausforderung erkennen können, bei dem, was wir uns vornehmen, und wir müssen den Mehrwert erkennen in dem, was wir erreichen wollen. Nur dann bleibt unsere Motivation auf dem Weg zum Ziel und damit auch unser Wohlbefinden erhalten.

Um uns selbst an unseren Zielen messen zu können und so die positive Verstärkung eines »Ich habe es geschafft!« zu erhalten, müssen unsere Ziele darüber hinaus konkret messbar sein (z. B.: Ich schreibe mein Buch fertig bis zum Ende dieses Jahres). Nicht gut messbare Ziele wie »Ich will glücklicher werden« lassen sich im Ergebnis schwer bewerten und lösen deshalb nicht das gewünschte »Tschakka-Erlebnis« aus, das üblicherweise mit einer erhöhten Dopaminausschüttung verbunden ist, die wir als »Glücksgefühl« erleben.

Ziele zu haben und auch zu erreichen, lohnt sich also. Sie bilden einen wesentlichen Baustein unserer Vereinbarkeitskompetenz, vor allem dann, wenn sie zeitlich befristet sind. Ziele sind demnach nichts anderes als Träume mit einer Deadline. Hat man diese eingehalten, kann man seinen Fokus auf ein neues Ziel richten. Zu wissen, dass wir in unserem Leben viele Ziele – weniger parallel als nacheinander – erreichen können, kann uns entspannen, denn so haben wir nicht das Gefühl, grundsätzlich alles auf einmal erreichen zu müssen. Wer Karriere machen will und ein glückliches Familienleben haben möchte, wer in seinem Leben mindestens einmal einen Marathon laufen oder den Mount Everest erklimmen will, der sollte sich genau überlegen, welche zeitliche Reihenfolge sinnvoll für ihn ist. Denn: Alles geht eben nicht immer zur selben Zeit, aber vieles nacheinander. Um die bestmögliche Reihenfolge einhalten zu können, ist es deshalb sinnvoll, sich genau zu überlegen, welche konkreten Handlungen das Erreichen unserer Ziele verlangt und wie viel Zeit wir hierfür einplanen müssen. So wird klar, welches Ziel eine etwas spätere Deadline bekommen sollte als andere. Wir müssen somit lernen zu priorisieren, das heißt zu entscheiden, welches Ziel wir uns als Nächstes setzen.

Der nächste Schritt zu einem zufriedenen Leben, in dem all die Lebensbereiche, die wir integriert sehen möchten, den richtigen Platz bekommen, ist also, dass du deine persönlichen Ziele kennst und so konkret wie möglich formulierst. Wie das geht, erfährst du im nächsten Abschnitt.

## Ziele richtig formulieren und aufschreiben

George T. Doran, Berater und ehemaliger Direktor bei der Washington Water Power Company, veröffentlichte 1981 einen Aufsatz mit dem Titel »There is a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives«. <sup>45</sup> Hinter dem Akronym SMART verbargen sich fünf Kriterien, nach denen Doran zufolge Ziele formuliert werden sollten, damit sie mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden können:

- S** – Specific (spezifisch)
- M** – Measurable (messbar)
- A** – Assignable (zuweisbar)
- R** – Realistic (realistisch)
- T** – Time based (zeitlich begrenzt)

In verschiedenen Weiterentwicklungen dieses Modells wurde »Assignable« durch »Achievable« (erreichbar) ersetzt, im deutschen Kontext hat sich »attraktiv« durchgesetzt.

Dass Ziele nicht nur attraktiv sein, sondern möglichst auch sehr konkret für den Zielsetzenden formuliert werden sollten, bestätigt auch die Zielforschung, die sich als Nebenweig der Motivationsforschung mit der Frage befasst, wie Ziele am besten erreicht werden können.<sup>46</sup> Dabei zeigen die Studien, dass sich die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht, wenn wir unsere Ziele schriftlich verfassen, konkrete Handlungspläne zu ihrer Umsetzung formulieren und diese anderen mitteilen. Auch ist es hilfreich, seinen Fortschritt von der Zielsetzung bis zur Zielerreichung zu dokumentieren und andere darüber zu informieren. Sich anderen mitzuteilen, führt in diesem Zusammenhang nämlich dazu, dass wir uns persönlich stärker verpflichtet fühlen, unsere Ankündigungen auch einzuhalten.

In einem Experiment mit (zunächst 243, am Ende der Studie jedoch nur noch) 149 Teilnehmenden, die sich hinsichtlich Altersgruppe, Geschlecht, kultureller Herkunft und Profession unterschieden, forderte die amerikanische Psychologieprofessorin Gail Matthews die Probanden auf, über ihre Ziele der nächsten vier Wochen nachzudenken.<sup>47</sup> Dazu teilte Matthews die Probanden nach dem Zufallsprinzip in fünf Gruppen ein. Die Probanden der ersten Gruppe sollten ihre Ziele lediglich mündlich formulieren und im Hinblick auf verschiedene Kriterien auf einer Skala bewerten (Schwierigkeit, Relevanz, Motivation etc.), die Probanden der zweiten Gruppe sollten ihre Ziele schriftlich fixieren und ebenfalls nach den o. g. Kriterien bewerten, die Probanden der dritten Gruppe sollten zusätzlich ihren Handlungsplan schriftlich festlegen, die vierte Gruppe sollte es der dritten gleichtun und ihre Ziele und die festgelegten Handlungspläne zusätzlich an einen guten Freund / eine gute Freundin schicken, die fünfte Gruppe sollte darüber hinaus auch noch einen wöchentlichen Fortschrittsbericht anfertigen und diesen ebenfalls an einen unterstützenden Freund / eine unterstützende Freundin übermitteln. Nach vier Wochen überprüfte Matthews, wer von den Probanden wie viele der angestrebten Ziele erreicht hatte und wer nicht. Im Ergebnis zeigte sich, dass 76 % der Teilnehmenden aus Gruppe 5 ihre Ziele ganz oder zumindest halbwegs und damit häufiger als alle anderen Gruppen erreicht hatten; in Gruppe 4 erreichten immerhin 62 % ihre Ziele annähernd oder vollständig, während aus der ersten Gruppe lediglich 43 % der Probanden ihre Ziele erreichten.

Selbst in Gruppe 2 und 3 erreichten mehr Probanden ihre Ziele (60 bzw. 50 %) als in der ersten Gruppe.

Matthews Studie kann damit dreierlei belegen:

1. Seine Ziele aufzuschreiben, führt mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung, als sie nur mündlich zu formulieren.
2. Das Festlegen von konkreten Handlungsplänen unterstützt die Zielerreichung.
3. Seine Erfolge regelmäßig zu überprüfen und dies auch von anderen kontrollieren zu lassen, hilft bei der Zielerreichung.

## ÜBUNG

### Probiere es selbst!

Beginne mit der Formulierung deiner Ziele für einen etwas längeren Zeitraum, also z. B. ein, zwei oder drei Jahre. Überlege dir dabei genau: Was willst du wirklich? Was sind deine größten Träume? Schreibe dies erst einmal hier auf, ganz egal wie viele Ziele es werden oder wie verrückt dir diese erscheinen mögen. Wichtig ist in diesem Schritt lediglich, dass es tatsächlich deine eigenen Ziele sind, die du vor Augen hast. An dieser Stelle darfst du auch noch ohne Deadline träumen!

Meine Ziele in den nächsten \_\_\_\_\_ Jahren beruflich und privat:

---

---

---

Beginne nun damit, diese Ziele zu konkretisieren. Formuliere sie entsprechend der SMART-Methode um:

**spezifisch:** Welches Ziel genau? (Zum Beispiel: Am 05.05. habe ich meine Steuererklärung vollständig erledigt und kann sie abgeben. Danach habe ich endlich wieder Zeit für anderes.)

**messbar:** Woran kann ich (er-)messen, dass mein Ziel erreicht ist? Wie kann ich es in Etappenziele unterteilen?

**attraktiv:** Was macht das Erreichen des Ziels attraktiv? Welchen Gewinn habe ich durch die Zielerreichung?

**realistisch:** Ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich das Ziel auch wirklich in der angegebenen Zeit erreichen kann, hoch genug?

**terminiert:** Was muss ich bis wann erledigen?

Überlege dir bei jedem Ziel, warum du es erreichen willst und was genau du gewonnen haben wirst, wenn du es erreichst. Wenn du alle Ziele aufgelistet hast, die dir wichtig sind, bringe sie in eine persönliche Reihenfolge. Welche Ziele sind dir aktuell am wichtigsten? Lasse dich dabei intuitiv leiten, spüre in dich hinein: Welches Ziel löst in dir ein gutes Gefühl aus? Die folgende Tabelle kann dir dabei helfen!

Meine Ziele bis \_\_\_\_\_

<b>Meine Ziele</b> (beruflich und privat)	<b>Intention</b> Warum will ich dieses Ziel erreichen? Was macht das Ziel so attraktiv für mich? Was ist mein Motiv?	<b>Termin</b> Bis wann will ich das Ziel konkret erreicht haben?	<b>Ergebnis</b> Was wird nach Erreichung meines Ziels anders sein als heute?	<b>Rangliste</b> Platz Nr. ...

Wenn du die Tabelle ausgefüllt hast, nimm dir deine Ziele in der Reihenfolge deiner Priorisierung heraus und leite daraus Etappenziele ab. Welche kleineren Ziele gilt es nun zu setzen und zu erreichen, um zum großen Ziel zu gelangen? Setze hier möglichst genaue Deadlines.

Meine Etappenziele:

	<b>Teilziel</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Teilziel</b>	<b>Bis wann</b>	<b>Teilziel</b>	<b>Bis wann</b>
<b>Ziel 1</b>						
<b>Ziel 2</b>						
<b>Ziel 3</b>						
<b>Ziel 4</b>						

Überprüfe im Anschluss noch einmal, wie realistisch und wie attraktiv dein Zeitplan für die Erreichung der Etappenziele ist. Hast du dir ggf. zu viel aufgeladen? Ist alles so umsetzbar, wie du es dir vornimmst? Wo brauchst du vielleicht noch etwas mehr Zeit oder frühere, kleinere Erfolge?

Schaue nun in den nächsten Wochen und Monaten regelmäßig, möglichst einmal im Monat, auf diesen Plan und reflektiere, ob deine Lebensgestaltung mit diesem von dir gesetzten Zielhorizont (noch) im Einklang steht. Hake ab, was du geschafft hast, und justiere regelmäßig nach, wenn etwas nicht mehr recht stimmt. Schmeiße auch solche Ziele raus oder sortiere jene nach hinten, die auf dem Weg dorthin unwichtig geworden sind. Und: Erzähle irgendwem von deinen Zielen, Handlungsplänen und von deinen Erfolgen!

Notiere hier, wen du regelmäßig über deine Ziele und deine Fortschritte informieren möchtest:

-----

## Ziele visualisieren

Ziele nicht nur gedanklich zu formulieren, sondern auch in Gegenwart anderer laut auszusprechen und sie schriftlich festzuhalten, ist somit eine hilfreiche Maßnahme, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zielerreichung zu erhöhen. Eine weitere empfohlene Maßnahme zur Zielerreichung ist darüber hinaus die Visualisierung unserer Ziele. Unabhängig davon, ob wir eine Situation selbst erleben oder sie nur als Bild vor Augen haben, werden bestimmte Hirnregionen aktiviert.

So haben Wissenschaftler in einer Studie aus Japan zehn gesunde Probanden aufgefordert, Bilder zu betrachten, die schmerzhafte Ereignisse zeigen. Die Probanden wurden angewiesen, sich Schmerzen in ihrem eigenen Körper vorzustellen, während sie die Bilder betrachten. Mit funktioneller Magnetresonanztomographie beobachteten die Forscher dann die zerebralen Reaktionen während der Vorstellung von Schmerzen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Vorstellung von Schmerzen mit erhöhter Aktivität derjenigen Hirnregionen verbunden sind, die am schmerzbedingten neuronalen Netzwerk beteiligt sind. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Vorstellung von Schmerz auch ohne tatsächlich bestehende Beeinträchtigung schmerzbezogene Reaktionen im Körper auslöst.<sup>48</sup>

Was im Negativen gilt, gilt ebenso im Positiven! Denken wir bloß einmal an die Placebo-Studien, in denen Menschen wirkungslose Pillen verabreicht werden, der Körper aber mit Besserung reagiert, weil unser Gehirn auf »Durch das Medikament geht es mir bald besser« programmiert ist.


## Das Basketballexperiment

*In einer Studie über den Einfluss der Visualisierung auf das Erreichen von Zielen zeigte der australische Psychologe und Wissenschaftler Alan Richardson bereits Ende der 1960er-Jahre auf, dass eine konkrete Vorstellung von unseren Zielen dazu führt, dass wir diese mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit erreichen, als wenn wir lediglich eine vage Vorstellung von ihnen haben.<sup>49</sup> Richardson lud dazu Studierende, die bis dato noch nicht mit Visualisierung gearbeitet hatten, zur Teilnahme an einem Experiment ein und teilte sie nach dem Zufälligkeitsprinzip in drei Gruppen ein. Die erste Gruppe übte 20 Tage*

lang täglich Basketball-Freiwürfe. Die zweite Gruppe übte die Freiwürfe lediglich am ersten und am letzten Tag des Experiments. Die dritte Gruppe tat es der zweiten Gruppe gleich, zusätzlich verbrachte sie jedoch über die gesamte Dauer des Experiments täglich 20 Minuten damit, Freiwürfe zu visualisieren. Dabei stellten sie sich genau vor, wie sich der Ball in ihren Händen anfühlte, was sie hörten, wenn der Ball vor ihnen aufprallte, und was sie sahen, wenn der Ball im Korb landete. Am letzten Tag des Experiments wurde die Trefferquote der Teilnehmenden mit der Anzahl ihrer Trefferquote vor dem Experiment verglichen. Während sich die erste Gruppe, die über die 20 Tage hinweg täglich geübt hatte, um 24 % verbessert hatte, hatte sich die zweite Gruppe, die kaum geübt hatte, nicht verbessert. Die dritte Gruppe, die ebenfalls wenig geübt hatte, jedoch die Freiwürfe täglich visualisierte, konnte sich immerhin um 23 % verbessern und hatte sich damit fast genauso gesteigert wie die erste Gruppe. Auch wenn Visualisierung das praktische Tun nicht grundsätzlich ersetzen kann, so kann das Eindenken und Einfühlen in den gewünschten Zustand auf jeden Fall dazu führen, dass wir die Dinge tatsächlich auch schaffen, die wir gern schaffen möchten.

## ÜBUNG

---



Wie wirkungsvoll Visualisierung ist, kannst du an dieser Stelle selbst einmal ausprobieren. Stelle dir vor, dass du eine Zitrone in der Hand hältst, und rieche daran. Schneide die Zitrone nun imaginär in zwei Hälften, rieche erneut daran. Presse gedanklich den Saft der Zitrone aus und gieße ihn in ein Glas. Nimm einen Schluck zu dir und beiße anschließend noch einmal herzhaft in die Zitronenschalen. Merkst du, wie sich der Speichelfluss in deinem Mund erhöht?

---

Was uns diese Übung zeigt: Wenn wir unsere Ziele visualisieren, können wir sie in aller Regel auch in der Realität erreichen. Ohne die konkrete gedankliche Vorstellung blockieren wir uns häufig selbst.

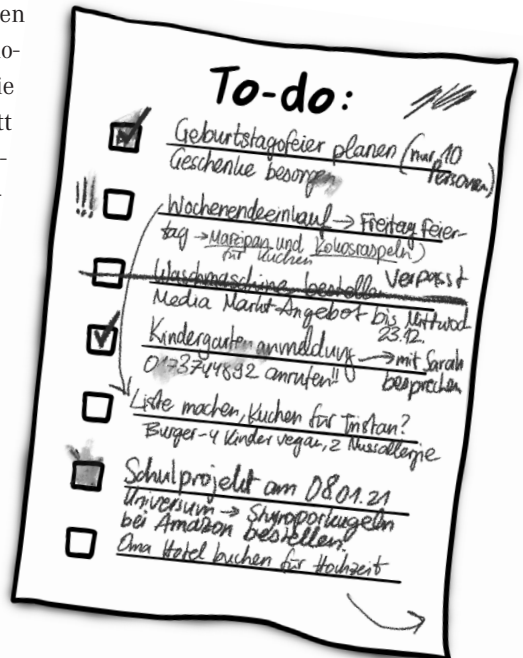
Deshalb versuche es einfach einmal. Verlieren kannst du nichts. Greif dir eines deiner Ziele aus der oberen Tabelle heraus, schließe deine Augen und stelle dir vor, wie du dich fühlen wirst, wenn du das Ziel erreicht hast. Was hältst du in den Händen? Wem wirst du davon erzählen? Was werden deine Freunde, deine Familie oder andere Personen, die dir wichtig sind, dazu sagen?

## STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, wie wichtig es für die Vereinbarkeit ist, deine Werte zu kennen. Nur dann kannst du erkennen, ob du dich zurzeit vielleicht deshalb so überlastet fühlst, weil du konsequent gegen deine Werte handelst, und schließlich Abhilfe schaffen. Auch hast du erfahren, dass es wichtig ist, Ziele zu haben, diese schriftlich zu formulieren und vor Augen zu behalten. Nicht zuletzt hast du gelernt, dass du deine Vorhaben, ebenso wie deine Erfolge, mit anderen teilen solltest. Ganz nach dem Motto: Tue Gutes und sprich darüber mit Menschen, die dir wichtig sind.

## 4. Time-Management oder: Vergiss die To-do-Liste!

Viele meiner Coachingklienten berichten mir regelmäßig davon, wie ihre To-do-Liste täglich länger wird und dass sie sich regelmäßig selbst abends im Bett noch damit beschäftigen. Häufig schlafen sie deshalb schlecht ein oder werden nachts wach. Manche fügen sogar mitten in der Nacht noch etwas auf ihrer Liste hinzu. Die erste Frage, die ich meinen Klienten in diesem Fall stelle, lautet dann: Wie genau sieht Ihre To-do-Liste aus? Auch dich frage ich: Wie sieht deine To-do-Liste aus?



Die meisten erzählen mir dann, dass sie einfach einen großen Zettel haben, auf dem sie alles, was demnächst getan werden muss, auflisten. Andere nutzen dazu ein Buch, manche verwenden Klebezettel. Als Erstes rate ich meinen Klienten: »Schmeißen Sie Ihre To-do-Liste weg!« Viele reagieren etwas ungläubig und meinen, dass ich einen Scherz mache. Dem ist mitnichten so. Blanke To-do-Listen in Form von Zetteln, auf die wir unsere Aufgaben und zukünftigen Erledigungen schreiben, belasten uns nämlich mehr, als dass sie uns helfen, wenn wir an der Vereinbarkeit unserer Lebensbereiche arbeiten wollen. Ich erkläre dir anhand der folgenden Studie, wieso.

In einer Forschungsstudie aus dem Jahr 2011 baten die Psychologen Masicampo und Baumeister<sup>50</sup> ihre Probanden, zwei wichtige Aufgaben, die sie zeitnah erledigen mussten, aufzuschreiben. Die Mitglieder der Experimentalgruppe bekamen zusätzlich die Anweisung, einen konkreten Plan auszuarbeiten, der aufzeigen sollte, wann und wie genau sie diese Aufgaben umsetzen wollten. Die Mitglieder der Kontrollgruppe hingegen beließen es bei der Auflistung ihrer Aufgaben, die sie demnächst zu erledigen hatten. Während einer späteren Leseaufgabe untersuchten die Forscher, inwieweit die Teilnehmenden dabei ihre Gedanken schweifen ließen, also die Tendenz zeigten, sich während der Bearbeitung einer Aufgabe gedanklich mit anderen Dingen zu befassen. Im Ergebnis zeigte sich, dass die Mitglieder der Kontrollgruppe, die keine konkrete Planung ihrer To-dos durchgeführt hatten, sich weniger gut auf den Text konzentrieren konnten und ihn deshalb langsamer lasen. Auch bei der anschließenden Beantwortung der Verständnisfragen zum Text schnitten die Mitglieder der Kontrollgruppe deutlich schlechter ab. Immer wieder wurde ihre Aufmerksamkeit von den Gedanken an ihre noch unerledigten Aufgaben durchkreuzt. Die mangelnde Konzentration beeinträchtigte deshalb ihre aktuelle Aufgabenperformanz negativ. Die Mitglieder der Experimentalgruppe hingegen, die die Erledigung ihrer Aufgaben konkret geplant hatten, waren deutlich besser in der Lage, sich auf den Text und die Verständnisfragen zu konzentrieren. Ihre Gedanken schweiften seltener von der aktuellen Aufgabe ab und sie verstanden das Gelesene deutlich besser.

Die Ergebnisse dieser Studie lassen deshalb folgende Schlüsse zu:

1. Unerledigte Aufgaben bleiben bis zu ihrer Beendigung in unserem Kopf und wirken sich in dieser Zeit negativ auf unsere Konzentration aus.

2. Die Erstellung eines konkreten Handlungsplans inklusive Terminierung für eine anstehende Aufgabe setzt kognitive Ressourcen für andere Aktivitäten frei. Sobald der konkrete Plan erstellt ist, können wir die To-dos gedanklich wieder loslassen. Wir haben den Kopf wieder für andere Sachen frei.

Nicht nur ich, sondern auch die zufriedenen Führungskräfte in meiner Umfrage gehen genauso vor. Ich führe schon sehr lange keine einfachen To-do-Listen mehr, erinnere mich aber noch sehr gut an die Belastung, die sie früher für mich bedeuteten. Heute führe ich neben meinem Smartphone-Kalender noch einen Papierkalender, einen, der eine halbstündliche Einteilung der Tage aufzeigt. Sobald eine neue Aufgabe anfällt, die ich nicht sofort erledigen kann oder möchte, überlege ich mir genau, bis wann diese Aufgabe erledigt sein muss und wie viel Zeit sie etwa in Anspruch nehmen wird. Anschließend suche ich einen oder mehrere passenden Slots für die Bearbeitung der Aufgabe in meinem Kalender und trage sie entsprechend ein. Bei komplexen Aufgaben mache ich mir zusätzlich kleinere Notizen in Form eines kurzen Handlungsplans, die ich dann unter »Notizen« auf meinem Handy speichere. Danach fühle ich mich nicht mehr durch die Aufgabe belastet und kann mich voll und ganz auf meine aktuellen Aufgaben konzentrieren, denn ich weiß ja, dass ich für die andere Aufgabe genug Denk- und Arbeitszeit eingeplant habe. Das Motto lautet dann: »I'll cross the bridge, when I get there.« (Ich überquere die Brücke erst, wenn ich vor ihr stehe.)

Nun kann es aber durchaus sein, dass du das bereits so oder so ähnlich handhabst und du dennoch das Gefühl hast, dass du deine Aufgaben nicht schaffst, insbesondere dann, wenn kurzfristig und unvorhergesehen neue Aufgaben deine Planung durchkreuzen. Natürlich kommen auch bei mir immer wieder kurzfristig Aufgaben dazu, von denen ich zum Zeitpunkt meiner Planung noch nichts geahnt habe. Aus diesem Grund lasse ich in meinem Kalender bewusst auch einige Lücken frei, z. B. eine Stunde vor oder nach einem Meeting. Falls diese Slots dann für kurzfristige Aufgaben zeitlich nicht ausreichen, verschiebe ich auch schon mal Einträge, die ich im Kalender notiert habe, um vorrangige Aufgaben unterzubringen. Dies tue ich allerdings nie, ohne einen Ersatztermin für den ursprünglichen Eintrag zu finden. Die Entscheidung, die du in diesem Zusammenhang allerdings regelmäßig treffen musst, ist: Welche Aufgaben haben Priorität?

Viel zu häufig lassen wir uns nämlich durch das Drängen anderer von unserer eigenen Zeitplanung abbringen. Nun ist aber der Terminkalender der anderen nicht identisch mit meinem. Entsprechend muss ich also selbst entscheiden, was von dem, das an mich herangetragen wird, ich sofort, später oder nie bearbeite.

Bevor ich dir ein paar hilfreiche Tipps gebe, wie du es schaffst, deine täglichen Aufgaben zu organisieren, lies dir bitte einmal folgendes Fallbeispiel durch und frage dich, wie du dich in dieser Situation verhalten würdest. Was würdest du zuerst erledigen, was etwas später und was vielleicht gar nicht? Überlege auch, auf welcher Grundlage du deine Entscheidung fällst.

## Fallbeispiel: What a day!

**Donnerstag, den 26.11.**

*Nachdem du deinen Sohn in den Kindergarten gebracht hast, sitzt du um 9.00 Uhr an deinem Schreibtisch, um als Erstes den Arbeits- und Finanzplan des Projektantrags aus deiner Arbeitsgruppe noch einmal auf Richtigkeit zu überprüfen. Er muss heute bis 12 Uhr auf der Online-Plattform des Projektträgers hochgeladen werden. Irgendwo hatte sich offenbar ein Kalkulationsfehler eingeschlichen, den es noch zu finden und auszubügeln gilt. Außerdem hat deine Vorgesetzte, die heute ganztägig in einem Meeting ist, dich darum gebeten, den Antrag vor dem Hochladen noch einmal auf Flüchtigkeitsfehler durchzusehen und eine Referenz zu ergänzen. Dazu brauchst du einen Bericht, der auf ihrem Schreibtisch ganz oben in der blauen Ablage liegt. Der Assistent, der das Büro aufschließen kann, ist ab 9.30 Uhr im Büro. Du schätzt, dass du für all das nicht mehr als zwei Stunden benötigen wirst.*

*Für eine Besprechung mit Kunden um 14 Uhr hast du noch nicht alles vorbereitet. Du musst noch die Präsentation fertigstellen, u. a. müssen noch ein paar aktuelle Umsatzzahlen eingefügt werden, die du von einem Kollegen aus dem Controlling benötigst. Den Kollegen hast du gerade telefonisch zu erreichen versucht, er ist aber offenbar noch nicht am Arbeitsplatz. Außerdem fehlen noch ein paar ansprechende, lizenzfreie Bilder, die du im Internet suchen willst, um sie in die Präsentation einzuarbeiten. Alles in allem dürfte das alles nicht viel länger als etwa eine Stunde deiner Zeit in Anspruch nehmen.*

*Auf deiner To-do-Liste für heute stehen noch folgende weitere Posten:  
»Ankündigungstext für einen Workshop schreiben« (ca. 30 Min.), Deadline 15.12.; Prof. Hambach im Laufe des Tages zurückrufen wegen des Beitrags in der Wirtschaftswoche; Druckerpatrone bestellen, Arbeitsgruppentreffen terminieren.*

- *Um 9.15 Uhr klingelt das Telefon. Die Sekretärin des Referenten für Nachhaltigkeit ist am Apparat. Die Kommission »Umwelt 2.0« tagt um 10.00 Uhr. Frau Meier, Sachgebietsleitung Digitale Strukturen, ist krank geworden. Nun benötigt man dringend eine Vertretung, einen Internen, der/die sich mit Digitalisierungsfragen auskennt. Man hat es schon bei Herrn Dr. Simon versucht, der aber auf einer Tagung ist, deshalb bleibst nur noch du übrig. Entsprechend bittet der Referatsleiter dich darum, an dieser wichtigen Sitzung teilzunehmen, in der es um letzte Absprachen in Sachen Zielvereinbarung mit dem Ministerium geht. Das Papier muss morgen raus. Die Sitzung ist mit zwei Stunden angesetzt.*
- *Um 9.30 Uhr erhältst du eine E-Mail des Netzwerkadministrators. Wegen Wartungsarbeiten wird es heute zwischen 11.30 Uhr und 12.30 Uhr zu kürzeren Serverausfällen kommen.*
- *Um 9.40 Uhr klopft es an deiner Tür, eine Kollegin steht weinend vor der Tür. Sie hat gerade erfahren, dass ihr Mann sie jahrelang betrogen hat und ausziehen wird. Die Kollegin ist verzweifelt, denn sie hat zwei Kinder und kann sich die Wohnung mit einem Teilzeitjob nicht leisten.*
- *Um 10.15 Uhr erhältst du eine E-Mail der Kunden vom Nachmittag. Sie bitten dringend um Terminvorverlegung um eine halbe Stunde.*
- *Um 11 Uhr erhältst du eine SMS von deiner Mutter, die gerade auf Mallorca im Urlaub ist, mit der Nachricht: »Bitte rufe mich mal zurück!«*
- *Um 11.45 klingelt dein Handy. Der Kindergarten ruft an. Dein Sohn klagt über Bauchschmerzen, außerdem habe er laut Erzieher einen recht heißen Kopf. Man bittet dich um Abholung deines Kindes. Beim anderen Elternteil habe man es bereits probiert, da ging aber niemand ans Telefon.*

*Nun bist du dran!*

## ÜBUNG

Meine Überlegungen zur Organisation des Tages:

---

---

---

Darum würde ich es so strukturieren:

---

---

---

---

Einen Tag wie diesen dürften wir alle bereits erlebt haben. Unsere Planung wird durch unvorhersehbare Events völlig über den Haufen geworfen. Strategie Nr. 1 lautet nun: Ruhe bewahren und genau überlegen, in welcher Reihenfolge die Dinge sinnvoll abgearbeitet werden können. Klar ist, dass im obigen Fallbeispiel einige der Aufgaben nicht an diesem Tag erledigt werden können. So stellen sich lediglich folgende Fragen: Welche Aufgaben müssen auf jeden Fall heute noch erledigt werden? Welche Aufgaben können etwas länger warten? Welche Aufgaben muss man wirklich selbst erledigen? Welche Aufgaben kann man abgeben und an wen?

Zur Beantwortung dieser Fragen helfen uns einerseits unsere Ziele und Werte, die wir ja oben bereits festgelegt haben, andererseits kann uns die bekannte Eisenhower-Matrix bei der Entscheidung, was wir wann und mit welchem zeitlichen Engagement erledigen, unterstützen.

## Die Eisenhower-Matrix

Diese Methode ist nach dem ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower benannt: Um seine Ziele zu erreichen, erfand Eisenhower eine Methode, mit der er seine Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit organisierte – das sogenannte Eisenhower-Prinzip. Dem Präsidenten wird das folgende Zitat zugeschrieben: »Ich habe zwei Arten von Problemen, die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig und die wichtigen sind niemals dringend.« Auch wenn es viele andere Ideen gibt, wie man seine Aufgaben priorisieren kann, so ist das Eisenhower-Prinzip sicherlich eines der bekanntesten und effektivsten, vielleicht auch deshalb, weil es sehr leicht umzusetzen ist.

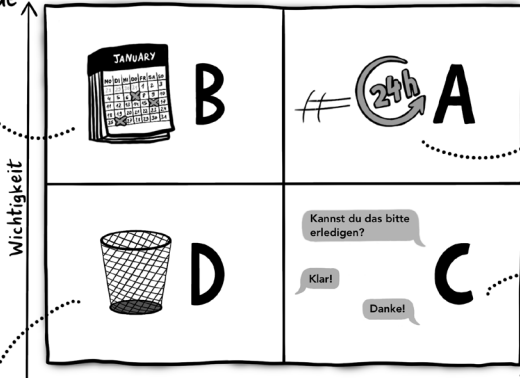
Nach dem Eisenhower-Prinzip werden Aufgaben in den vier Quadranten der Eisenhower-Matrix zugeordnet und so priorisiert:

1. Wichtige und dringend zu erledigende Aufgaben (A-Aufgaben)
2. Wichtige, aber nicht dringende Aufgaben (B-Aufgaben)
3. Nicht wichtige, aber dringende Aufgaben (C-Aufgaben)
4. Weder wichtige noch dringende Aufgaben (D-Aufgaben)

Während man die A-Aufgaben am besten sofort (also innerhalb der nächsten 24 Stunden) und selbst erledigen sollte, kann man die B-Aufgaben terminieren, also einen Zeitpunkt in der Zukunft festlegen, den man zur Bearbeitung der Aufgabe nutzt. Auch B-Aufgaben sollte man selbst bearbeiten, da sie wichtig sind und man deshalb das Zeppter selbst in die Hand nehmen sollte. C-Aufgaben hingegen gibt man vorzugsweise an andere ab; sollte dies nicht möglich sein, erledigt man sie erst nach den A-Aufgaben. Aufgaben, die weder wichtig noch dringend sind (D-Aufgaben), sollte man am besten gleich in den Mülleimer werfen oder sie in einem Ordner / einer Ablagebox für langweilige Zeiten aufbewahren.

# Eisenhower - Matrix

wichtige, aber nicht dringende Aufgaben



wichtige und dringend zu erledigende Aufgaben

weder wichtige noch dringende Aufgaben

nicht wichtige, aber dringende Aufgaben

## ÜBUNG

Vielleicht probierst du es einfach einmal selbst. Schau auf deine To-do-Liste für die nächsten Tage: Was sind deine Aufgaben für die nächsten Wochen? Wie viel Zeit musst du für diese realistischerweise jeweils einplanen? Nutze die Eisenhower-Matrix, um die Priorisierung deiner Aufgaben vorzunehmen. Entscheide entsprechend auch, ob Aufgaben dabei sind, die unter Umständen jemand anderes für dich übernehmen kann oder die ggf. gar nicht erledigt werden müssen.

To-do	Zeitlicher Umfang	Wann?	Priorität A - D	Ich	Jemand anderes oder keiner

To-do	Zeitlicher Umfang	Wann?	Priorität A – D	Ich	Jemand anderes oder keiner



Bei den A-, B- und C-Aufgaben solltest du zusätzlich noch notieren, wie du hier im Detail vorgehen willst. In welche Teilschritte lassen sich die Aufgaben unterteilen, was machst du zuerst? Auch hier lohnt es sich, zeitliche Schätzungen vorzunehmen. Wichtig ist es, kleine Pufferzeiten mit einzukalkulieren. Lass also entweder ein paar Lücken in deinem Kalender oder plane einfach mehr Zeit ein für jede Aufgabe, als du vermutlich brauchen wirst.

Es empfiehlt sich nicht, die zeitliche Einteilung deiner Aufgaben erst am Morgen des jeweiligen Tages zu machen. Besser ist es, wenn du dich bereits am Ende der Woche hinsetzt und die Aufgaben für die folgende(n) Woche(n) festlegst.

Achte bei deiner Planung darauf, dass du nicht nur A-Aufgaben bearbeitest. Plane stattdessen bewusst Zeiten für die B- und ggf. auch für die C-Aufgaben ein, wenn sie kein anderer für dich übernimmt. Wichtige Aufgaben solltest du in den Zeiten bearbeiten, in denen du dich am besten konzentrieren kannst. Für manche ist das am Morgen, für andere am Nachmittag oder spätabends, wenn die Kinder im Bett sind. Finde für dich heraus, wann deine konzentrationsstarken Zeiten sind.

Du kannst am Anfang der neuen Woche und darüber hinaus an jedem einzelnen Morgen noch einmal überprüfen, ob deine Planung noch passt, und entscheiden, ob du Aufgaben umorganisieren musst. Eine solche Überprüfung solltest du auch immer dann vornehmen, wenn unvorhergesehene Aufgaben dazukommen. Das kann durchaus ein paarmal am Tag passieren, auch deshalb helfen kleine Zeitlücken im Kalender.

## Schwierige Entscheidungen treffen

Vielleicht fällt es dir bei manchen Aufgaben nicht so leicht zu entscheiden, in welche Kategorie sie gehören, besonders dann, wenn sie dich unangekündigt überfallen. Im Fallbeispiel trifft das sicher auf die Entscheidung zu, ob man an der Sitzung »Umwelt 2.0« teilnimmt oder nicht. Hilfreich ist es dann, sich zu fragen: Was würde passieren, wenn ich diese Aufgabe erst etwas später oder gar nicht bearbeite? Wer, außer mir, könnte die Aufgabe übernehmen?

Im Fallbeispiel ist ein Verschieben nicht möglich und jemand anderes steht offenbar auch nicht zur Verfügung. So bleibt also nur die eigene Teilnahme oder die Absage. Wenn die Agenda anderer Personen nicht unserer eigenen entspricht, müssen wir uns fragen: Welche Nachteile hätte es für mich persönlich, wenn ich an dieser Stelle »Nein« sage? Wenn wir dann etwas finden, mit dem wir ungern leben möchten (der Referent für Nachhaltigkeit könnte für meine Karriere noch von Bedeutung werden, deshalb möchte ich ihm keinen Korb geben ...), dann sollten wir offen kommunizieren, warum eine Ad-hoc-Aufgabe für uns gerade schwierig umsetzbar ist, und versuchen, einen Mittelweg zu finden. Vielleicht könnte man mich kurz per Videokonferenztool dazuschalten, wenn es um Digitalisierungsfragen geht? Vielleicht könnte man diesen Tagesordnungspunkt an den Anfang / das Ende der Sitzung setzen und ich komme für eine Viertelstunde dazu? Denk daran, du musst nicht die Erwartungen anderer erfüllen. Du solltest nur das tun, was auch mit deinem Lebensplan zu tun hat.

## Delegieren und Kontrolle abgeben

Entsprechend sinnvoll ist es, dass wir nicht alle Aufgaben stets selbst übernehmen. Viele meiner Klienten klagen über zu viele Aufgaben, die sie täglich erledigen müssen. Wenn wir die Aufgaben dann mithilfe der Eisenhower-Matrix sortieren, wird schnell klar, dass meine Klienten viele Aufgaben, die sie mal eben so schnell zwischendurch machen, nicht unbedingt selbst erledigen müssten. Bei genauerer Analyse finden sich sehr häufig alternative Personen, die einzelne Aufgaben übernehmen könnten. Häufig scheuen wir jedoch die Aufgabenweiterleitung, weil wir befürchten, dass es uns mehr Zeit kostet, die richtige Person zu finden und um Unterstützung zu bitten, als wenn wir die Aufgabe schnell selbst erledigen.

In der Summe betrachtet ist dies allerdings nicht richtig. Rechne doch einfach mal nach, wie viel Zeit du heute oder gestern damit verbracht hast, Aufgaben zu übernehmen, die auch jemand anderes für dich hätte erledigen können. Und wie viel Zeit würde es dich kosten, ein paar Vereinbarungen mit Personen zu treffen, die solche Aufgaben dauerhaft oder auf Zuruf für dich übernehmen könnten? Ratsam ist es deshalb, dass man sich sein Team genau ansieht und seine Fähigkeiten und Kompetenzen, Stärken und Schwächen analysiert. Wer kann was besonders gut? Welche typischerweise eintreffenden Aufgaben könnten von wem übernommen werden? Dabei ist es auch hilfreich, eine Übersicht darüber zu haben, wer wann zeitliche Freiräume hat. Viele Unternehmen nutzen dazu Ressourcenzuordnungstools wie z. B. Teamdeck oder Toggl. Hier kann man Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen je nach Bedarf nach ihren Aufgabenbereichen und Kompetenzen filtern und ihre Verfügbarkeit in einem Kalender anzeigen lassen.

Natürlich kann man das Ganze auch etwas niederschwelliger und analog anlegen. Schreibe dazu die Namen aller Personen untereinander auf, die dich bei verschiedenen Aufgaben unterstützen könnten. Notiere hinter den Namen, für welche Aufgaben diese Personen zum Einsatz kommen könnten. Trage auch ein, zu welchen Zeiten sie dir auch kurzfristig Aufgaben abnehmen könnten. Beschränke das Ganze nicht nur auf dein berufliches Umfeld, sondern überlege, wer dir im Haushalt zur Hand gehen kann, und verabrede eine konkrete Aufgabenübernahme. Musst du wirklich immer selbst bügeln oder kochen? Könnte das auch ein anderer übernehmen?

<b>Personen zu meiner Unterstützung</b>	<b>Ihre Stärken &amp; Fähigkeiten</b>	<b>Geeignete Aufgaben</b>	<b>Zeitliche Verfügbarkeit</b>

Wichtig ist es, dass du bei einer Aufgabenübertragung darauf vertraust, dass diese Aufgaben von den jeweiligen Personen ausreichend gut erledigt werden. Selbst wenn sie es anders machen als du, vertraue darauf, dass auch ihr Weg ein guter sein kann. Insbesondere bei Aufgaben, bei denen es kein objektives »Richtig« oder »Falsch« gibt, solltest du damit aufhören zu bewerten, wie man es anders oder aus deiner Sicht besser hätte machen können.

Eine Klientin von mir, Schulleiterin, hatte z. B. die Korrespondenz mit Eltern zu Themen wie Pausenaufsicht, Arbeitsgemeinschaften, Nachmittagsbetreuung etc. an ihre Konrektorin abgegeben. Anstatt aber über die Briefe lediglich noch einmal im Sinne des Vieraugenprinzips drüberzusehen, hielt sie sich mit der Korrektur jeder noch so kleinen Formulierung auf. Sie korrigierte die Briefe, die ihr zu lang und zu umständlich erschienen, und brauchte dafür so lange, dass sie die Briefe auch selbst hätte schreiben können. Inhaltlich hatte sie nichts geändert, lediglich die Form war eine andere. Ihre ständige Korrektur führte nicht nur dazu, dass meine Klientin keine Arbeit loswurde, sondern dass diese Aufgabe auch immer gerade dann auf ihrem Tisch lag,

wenn sie überhaupt keine Zeit dazu hatte, sodass sie noch gestresster war als vorher. Darüber hinaus verunsicherte ihr Verhalten ihre Konrektorin, die wiederholt das Feedback bekam, dass sie es ihrer Vorgesetzten nicht recht machen konnte. So fragte diese deshalb immer häufiger nach, wie genau sie die Aufgabe erledigen sollte. Das wiederum führte dazu, dass meine Klientin häufig sehr genervt reagierte und sagte, dann könne sie es ja besser gleich selbst machen.

Kennst du dieses Phänomen auch? Ist dein Perfektionismus wirklich immer angebracht oder könnte es manchmal durchaus Sinn machen, auch mal fünfse gerade sein zu lassen? Bedenke: Menschen sind sehr unterschiedlich, und deine Vorstellung davon, wie Dinge auszusehen haben, muss nicht immer mit der Sicht oder Erwartungshaltung anderer übereinstimmen.

Der Mann einer Freundin von mir ist z.B. dafür zuständig, morgens die Kinder anzuziehen. Am Anfang kam es darüber immer wieder zu Streit. Meine Freundin meinte, dass die Klamotten, die ihr Mann für die Kinder auswählte, häufig für den Kindergarten nicht geeignet waren, und sie meckerte deshalb dauernd herum. Dies führte dazu, dass ihr Mann irgendwann sagte: »Also, entweder übernimmst du diese Aufgabe selbst oder du hörst auf zu meckern und vertraust einfach darauf, dass unsere Kinder auch mit meiner Klamottenwahl gut durchs Leben kommen werden.« Meine Freundin wählte zähneknirschend die zweite Variante und ihre Kinder leben tatsächlich noch, ziemlich glücklich und zufrieden sogar.

#### STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du gelernt, dass du für eine funktionierende Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche lernen musst, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Du hast dir darüber Gedanken gemacht, welche Aufgaben in deinem Leben Vorrang haben. Auch hast du einige Ideen dazu erhalten, mit welchen Methoden du deine Aufgaben systematisch organisieren und priorisieren kannst. Darüber hinaus hast du erfahren, dass es sinnvoll sein kann, nicht immer alles selbst zu machen, und Strategien kennengelernt, wie du Aufgaben an andere abgeben kannst.

## 5. Fokus

Wer Karriere macht und daneben noch andere Interessen und Verpflichtungen hat, will seine Zeit optimal nutzen. Bei all den Aufgaben, die wir täglich zu bewältigen haben: Wer von uns kennt nicht die Verlockung, einfach viele Dinge parallel abzuarbeiten? Telefonieren, während wir kochen, E-Mails bearbeiten, während wir auf dem Spielplatz sitzen ... Parallel zur Kinderbetreuung zu arbeiten, funktioniert so lange gut, bis das Kind weinend vor uns steht, weil ein anderes Kind ihm die Schippe weggenommen hat oder weil es von der Wippe gefallen ist. Wenn unsere E-Mail in diesem Moment noch nicht fertig geschrieben ist, fühlen wir uns plötzlich gestresst und überfordert, denn wir können nicht alles gleichzeitig tun. Weder Frauen noch Männer sind dafür geschaffen, Multitasking zu betreiben. Lediglich 2 % aller Menschen sind offenbar in der Lage, verschiedene Dinge einigermaßen effektiv gleichzeitig zu tun.<sup>51</sup> Für alle anderen gilt: Parallel ausgeführte Tätigkeiten strengen uns deutlich mehr an, als wenn wir sie nacheinander absolvieren, und die Qualität unserer Arbeit leidet massiv darunter, wenn wir uns nicht ausschließlich auf eine Sache konzentrieren.



## Vergiss Multitasking

Forscher der Universität Stanford verglichen die Leistungsfähigkeit von Personen, die von sich behaupteten, »erfolgreiche mediale Multitasker« zu sein, mit der von Personen, die versicherten, dass sie sich grundsätzlich auf eine Sache konzentrieren würden.<sup>52</sup> Im Versuch wurden den Probanden auf einem Bildschirm jeweils zwei rote Dreiecke gezeigt, einmal isoliert und ein zweites Mal umrundet von zwei, vier oder sechs blauen Dreiecken. Die Probanden sollten bei der zweiten Einblendung jeweils entscheiden, ob sich die Position der roten Dreiecke aus der ersten Einblendung verändert hatte oder nicht.

Während die bekennenden Nicht-Multitasker diesen Test ohne Probleme bestanden, waren die Ergebnisse der Multitasker katastrophal. Diese hatten sich nämlich nicht nur auf die roten Dreiecke konzentriert, sondern so, wie es für Multitasker üblich ist, auch auf das gesehen, was sonst noch im Angebot war, in diesem Fall die blauen Dreiecke.

Die Testleiter vermuteten auf der Grundlage dieser Ergebnisse, dass sich die Multitasker vielleicht nicht so sehr auf eine Sache konzentrieren, dafür aber ggf. mehr Informationen zugleich aufnehmen und speichern können, weil sie es ja gewohnt waren, vieles parallel wahrzunehmen. Den beiden Probandengruppen wurden deshalb in einem zweiten Versuch auf dem Bildschirm Buchstaben in einer zufälligen Reihenfolge gezeigt, die sie sich merken sollten. Auch hier schnitt jedoch die Multitasker-Gruppe deutlich schlechter ab als die Kontrollgruppe mit den Nicht-Multitaskern. Die Multitasker sahen Buchstaben, die es gar nicht gab, und brachten die Reihenfolge komplett durcheinander, während die Nicht-Multitasker gute Ergebnisse im Test erzielten.

Mit anderen Worten: Multitasking wirkt sich schlecht auf unsere Konzentration und somit auch negativ auf die Qualität unserer Aufgabenbearbeitung aus und ist deshalb eine wenig empfehlenswerte Strategie für die Verbesserung der Vereinbarkeit unserer Lebensbereiche. Forscher der Universität London behaupten auf der Grundlage von Untersuchungen sogar, dass Multitasking am Arbeitsplatz ähnliche Auswirkungen auf unsere Gedächtnisleistungen hat wie eine schlaflose Nacht oder der Konsum von Marihuana.<sup>53</sup> Den Forschern zufolge senkt Multitasking bei Männern den IQ um bis zu 15 Punkte. Also aufgepasst, liebe Männer: Beim Multitasking rutscht euer IQ in etwa auf das Niveau eines 8-Jährigen ab, deshalb: besser bleiben lassen. ;-)

## Sei achtsam und bleibe im Moment

Dass es insbesondere mit Blick auf eine gute Vereinbarkeit unserer verschiedenen Lebensbereiche empfehlenswert ist, sich lediglich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, zeigen auch diverse Studien zum Thema Achtsamkeit.<sup>54</sup> Achtsamkeit lässt sich dabei als unsere Fähigkeit beschreiben, durch gezielte Aufmerksamkeit und bewusste Wahrnehmung gedanklich präsent zu sein. Personen, die achtsam sind, die also, während sie sich einer Sache widmen, sich gedanklich im Hier und Jetzt befinden und nicht an etwas anderes denken oder parallel etwas anderes tun, fühlen sich deutlich weniger gestresst, zeigen seltener depressive Symptomaten, schlafen besser, sind körperlich fitter und haben bessere Beziehungen zu anderen Menschen.<sup>55</sup>

Also bleiben wir ab sofort einfach im Hier und Jetzt? Leichter gesagt als getan. Denn selbst wenn wir keine überzeugten Multitasker sind und uns vornehmen, bei einer Sache zu bleiben, ist die Gefahr groß, dass uns dies nicht sofort gelingt. Studien zum Thema Gedankenschweifen zeigen, dass wir im Schnitt fast 50 % unserer Wachzeit mit unseren Gedanken nicht in der aktuellen Situation, sondern ganz woanders und somit nicht zu 100 % auf das konzentriert sind, was wir tun. Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, wie ich früher aus der Uni ging, mit vielen unabgeschlossenen Arbeiten im Kopf, um meine Tochter aus der Nachmittagsbetreuung abzuholen. Wenn ich sie dann im Auto fragte, wie ihr Tag gewesen war, hörte ich manchmal bei der Antwort schon nicht mehr zu, weil ich gedanklich immer noch bei der Arbeit war. Meiner Tochter fiel das natürlich auf: »Mama, du hörst gar nicht zu!« Und sie hatte leider recht damit. Ich hätte mir das Fragen also auch schenken können. Das dauernde Mit-den-Gedanken-woanders-Sein ist deshalb, genau wie das Multitasking, wenig zuträglich für die Vereinbarkeit. Langfristig praktiziert führt es zu Unausgeglichenheit und Unzufriedenheit.<sup>56</sup>

Wie aber schaffen wir es nun, uns lediglich auf eine Sache zu konzentrieren? Wie bleiben wir im Hier und Jetzt, ohne dauernd den Druck zu verspüren, dass wir auch noch andere Dinge erledigen müssen?

## Übe dich in Impulskontrolle

Bevor ich diese Frage beantworte, möchte ich zunächst einer anderen Frage nachgehen: Was genau macht es uns so schwer, uns lediglich auf eine Sache zu konzentrieren? Wieso lassen wir uns so leicht von anderen Dingen ablenken, obwohl wir uns vornehmen, uns nur mit einer Sache zu befassen?

Eine Antwort darauf findet man in der Forschungsliteratur zum Thema Impulsivität. Unter Impulsivität versteht man spontane Handlungen, die wir ausführen, ohne großartig über ihre Konsequenzen nachzudenken. Die Verhaltenspsychologen Martial Van der Linden und Mathieu D'Acromont haben vier Merkmale der Impulsivität herausgestellt, also Gründe dafür, warum wir unseren Impulsen so gern nachgeben:<sup>57</sup>

**1. Attraktivität:** Wir Menschen lieben es, neuen Reizen nachzugehen. Unser Gehirn freut sich stets über Ablenkung und neue Eindrücke. Oft geben uns diese Ablenkungen ein schnelles Glücksgefühl: Eine E-Mail im Posteingang vermittelt uns, wichtig zu sein, genauso wie die schnelle Beantwortung der Frage des Mitarbeiters, der »nur mal ganz kurz stören« wollte. Wenn wir den anstehenden Rückruf sofort tätigen, haben wir in kürzester Zeit einen Punkt auf unserer To-do-Liste abgehakt, und das gibt uns erneut ein kurzes Glücksgefühl! Immer mal wieder etwas anderes zu tun, umgibt uns zudem mit einer Aura der Geschäftigkeit. Das mag von außen auf Kollegen beeindruckender wirken, als wenn wir ruhig eine Aufgabe nach der anderen angehen. Wir selbst fühlen uns auch zunächst besser, wenn wir offenbar viel zu tun haben.

**2. Dringlichkeit:** Oft haben wir das Gefühl, dass wir etwas unverzüglich ausführen müssen. Eine E-Mail poppt auf dem PC auf, während wir an etwas anderem arbeiten. Sofort verspüren wir den Impuls, sie zu öffnen, denn es könnte etwas sehr Dringendes sein ... Wir handeln somit häufig aus der Angst heraus, etwas Wichtiges zu versäumen oder etwas nicht rechtzeitig zu erledigen.

**3. Ungeduld/Langeweile:** Aufgaben mit längerer Bearbeitungsdauer langweilen uns schnell. Insbesondere dann, wenn wir an eher trockenen Inhalten arbeiten, suchen wir wiederkehrend nach Ablenkung in unserer Umgebung. Langweilige PowerPoint vorbereiten? Da kommt die Nachricht auf dem Handy zwischendrin ganz recht, um uns vor dem Tod aus Langeweile zu retten.

**4. Automatismus:** Vieles von dem, was wir tun, tun wir, weil wir es schon so oft getan haben. Vielleicht ist es dir auch schon einmal passiert, dass du ganz automatisch mit dem Auto oder dem Fahrrad deinen üblichen Arbeitsweg gefahren bist, obwohl du ganz woandershin wolltest. Genauso automatisiert checkst du auch die Nachrichten auf deinem Handy, häufig in viel zu kurzen Abständen während eines Meetings, beim Mittagessen oder vorm Zubettgehen. Das tust du einfach aus Gewohnheit.

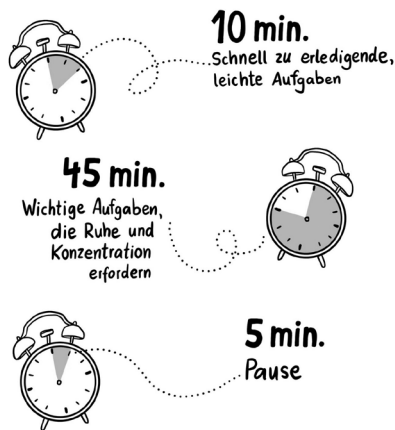
Wenn wir uns nun also auf die wirklich wichtigen Dinge im Leben konzentrieren und uns nicht dauernd von anderen Dingen ablenken lassen möchten, dann müssen wir eines lernen: unsere Impulsivität zu kontrollieren. Dabei bedeutet Impulskontrolle letztlich nichts anderes als Disziplin. Wir müssen uns schlichtweg disziplinieren, uns auf die Aufgabe zu konzentrieren, die wir gerade in diesem Moment erledigen. Ein erster Schritt dahin ist, sich bewusst dabei zu ertappen, wenn die Gedanken vom eigentlichen Thema abschweifen, wenn du z. B. zu deinem Handy greifst, obwohl du es für deine Arbeit gerade nicht benötigst. Frage dich dann, welche der o. g. Gründe für deinen Impuls ursächlich waren, deine Arbeit zu unterbrechen. Langeweile? Automatismus? Das Gefühl der Dringlichkeit oder simple Attraktivität? Gib dir dann selbst ein klares Stopp-Signal. Sage dir z. B.: »Ja, ich weiß, dass das hier gerade langweilig ist, aber ich mache diese Aufgabe erst fertig, danach kann ich meine Mails checken, mir einen Kaffee holen ...« Oder: »Ich weiß, dass ich aus Angst davor, etwas zu verpassen, jetzt meine Mails checken will. Es ist aber sehr unwahrscheinlich, dass diese Mail eine Information enthält, die ich unbedingt jetzt und nicht erst in einer (halben) Stunde haben sollte. Deshalb beende ich zunächst meine Aufgabe wie geplant und schaue danach in meine Mails.«

Besonders hilfreich und beruhigend ist an dieser Stelle auch der Blick in die Natur. Wenn du also einen Baum vorm Bürofenster stehen hast, schau ihn an. Andernfalls häng dir ein Foto einer schönen Naturaufnahme ins Büro oder nutze es als Screensaver, auf den du kurz blicken kannst.

## Stelle dir einen Timer

Eine hilfreiche Strategie ist es auch, sich seine Ablenkungsphasen mittels eines Timers bewusst in den Tagesablauf einzubauen. Denn dann weiß unser Gehirn, dass wir ja gleich wieder die Möglichkeit haben, unsere Mails oder Nachrichten zu checken, uns einen Kaffee zu holen oder mit dem Kollegen zu quatschen. Wir belohnen uns sozusagen selbst dafür, dass wir ganz ohne Ablenkung und konzentriert an einer Sache gearbeitet haben.

Eine mögliche Strukturierung kann z. B. so aussehen:



Nutze die ersten 10 Minuten des Tages dafür, so viele von den kleinen, dringenden (oder wichtigen) Aufgaben zu erledigen wie möglich: E-Mails, Telefonate, Ablage etc. Stelle dir hier wirklich einen Timer und beende diese Phase, sobald das Signal ertönt, auch wenn du deine E-Mail noch nicht fertig geschrieben hast.

Danach: Telefon aus, Schild »Bitte nicht stören« an die Tür. Nun stellst du deinen Timer auf 45 Minuten und arbeitest nonstop an deinen A-Aufgaben. Anschließend machst du 5 Minuten Pause, hier kannst du alles machen, was du willst, um dich etwas zu erholen. Kniebeugen, den schlafenden Hund, Meditation oder deine Social-Media-Accounts checken. Danach geht's wieder von vorne los. 10 Minuten schnelle Aufgaben erledigen, dann wieder in die Konzentrationsphase abtauchen.

Natürlich kann man diese Slots nach eigenem Ermessen vergrößern oder verkleinern, je nach Aufmerksamkeitsspanne. Manche möchten lieber 60 Minuten an ihren Prio-Aufgaben arbeiten, ganz ohne Unterbrechung, andere lieber nur 35 Minuten etc. Probiere es einfach aus, aber betrüge dich nicht selbst, sondern beobachte, wie lang deine maximale Konzentrationsspanne ist. Üblicherweise ist unsere Konzentrationsspanne nicht länger als 50 Minuten am Stück.

## Sei ehrlich zu dir und anderen

Die oben beschriebene Methode kann man auch gut für die Einteilung bzw. Abgrenzung von privaten und beruflichen Aufgaben verwenden. Anstatt also auf dem Spielplatz parallel E-Mails zu beantworten, kann man sich die Zeit auf dem Spielplatz einfach so gestalten, dass man sich selbst damit gut fühlt. 45/55/60 Minuten Spielplatz und dabei einfach einen Kaffee trinken und ein Buch lesen oder das Kind beobachten und atmen, 15 Minuten Nach-Hause-Weg, 5 Minuten mit dem Kind sprechen, dass man jetzt noch mal 45 Minuten Ruhe braucht, um seine E-Mails zu checken, während das Kind eine Kasette hört, mit Lego spielt oder fernsieht.

Ich selbst habe mir angewöhnt, meinen Kindern ganz offen zu sagen, wenn ich gedanklich noch in der Arbeit gefangen bin und noch 10/20/30 Minuten brauche, um Dinge abzuschließen. Ich sage ihnen dann auch, dass ich in einer halben Stunde (oder wann auch immer ich das Gefühl habe, dass es passt) für sie da bin und wir dann vielleicht gemeinsam einen Tee trinken etc. Das ist für alle Beteiligten besser, als so zu tun, als wäre man gedanklich anwesend, ist es aber in Wahrheit gar nicht.

Wer das Multitasking trotz allem nicht lassen mag, dem sei gesagt, dass es durchaus Tätigkeiten gibt, die man miteinander verbinden kann. Das funktioniert immer dann, wenn mindestens eine der beiden Tätigkeiten stark automatisiert ist, man sie also im Schlaf beherrscht. Bügeln und telefonieren geht also durchaus, wenn man – im Gegensatz zu mir – ein versierter Bügler ist.

## STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, dass Multitasking keine gute Strategie ist, wenn es um die Vereinbarkeit deiner Lebensaufgaben geht. Sinnvoller ist es, sich auf einzelne Aufgaben zu konzentrieren und wirklich im Hier und Jetzt zu bleiben. Du hast ein paar Methoden kennengelernt, wie du deine Aufmerksamkeit auf deine aktuelle Aufgabe lenken kannst und wie es dir gelingt, deine Zeit so einzuteilen, dass du dich wirklich auf einzelne Aufgaben konzentrieren kannst.

## 6. Chill mal!

Lange Zeit hatte ich das Gefühl, mich im Hamsterrad zu drehen. Ich sprang von einer Aufgabe zur nächsten, ohne zwischendurch innezuhalten. Ich rannte aus der Uni, mit tausend unerledigten Aufgaben in meinem Kopf, telefonierte auf dem Weg zum Hort im Auto, sammelte meine Tochter ein, stoppte auf dem Weg nach Hause kurz beim Supermarkt, um einzukaufen, etc. Dies führte häufig dazu, dass ich nicht nur dauernd mit allem Möglichen gedanklich beschäftigt war, sondern auch dazu, dass ich alle Anwesenden um mich herum, die offenbar nur rumsaßen, permanent dazu aufforderte, auch etwas zu tun. »Räum dein Zimmer auf!« »Wieso ist die Spülmaschine noch nicht ausgeräumt?« »Gib mir deine Wäsche!« Meine Kinder waren regelmäßig sehr genervt von meinem Aktionismus, der mit einer gestressten Übellaunigkeit einherging. Mein mittlerer Sohn riet mir gern mal »Chill mal, Mama!«, was mich in diesem Moment keineswegs beruhigte. Letzten Endes war das aber der richtige Tipp, um aus dem Hamsterrad auszusteigen.

Wir alle brauchen Pausen, nicht nur, um gedanklich Schritt halten zu können, sondern auch, um gesund zu bleiben. Insbesondere kurze Minipausen zwischen den Aufgaben aus verschiedenen Lebensbereichen helfen uns dabei, in unserem Alltag Ruhe zu bewahren, uns nicht so



ausgelaugt zu fühlen und konzentriert bei einer Sache zu bleiben. Die Devise lautet, in Anlehnung an Leonard Cohen's Song »Anthem«: »There is [should be] a crack in everything, that's how the light gets in ...« Im Folgenden möchte ich dir vier Übungen vorstellen, die sich gut dafür eignen, die Übergänge zwischen verschiedenen Lebens- und Aufgabenbereichen mittels einer *echten* kleinen Minipause zu gestalten.

## ÜBUNG

---

### »One-Minute«-Meditation

Eine meiner Lieblingsübungen ist die »One-Minute«-Meditation. Diese Meditationsübung, die tatsächlich nur eine einzige Minute dauert, lässt sich ganz leicht durchführen, ganz egal wo man gerade ist.

Setz dich dazu auf einen Stuhl, in dein Auto oder auf eine Parkbank und stelle dir einen Timer auf 60 Sekunden ein. Stelle die Füße parallel auf den Boden, nimm die Schultern zurück, den Kopf hoch und lege deine Hände locker auf deinen Oberschenkeln ab. Schließe deine Augen und konzentriere dich auf deinen Atem. Spüre, wie du langsam und bewusst ein- und ausatmest. Lasse alle Gedanken, die nun durch deinen Kopf gehen, einfach durchlaufen, störe dich also nicht an ihnen, nimm sie kurz wahr und lass sie dann wieder los. Nimm auch die Geräusche um dich herum einfach wahr, beschäftige dich aber nicht weiter mit ihnen, lass sie einfach an dir vorbeiziehen.

Wenn der Timer läutet, öffne deine Augen, nimm bewusst wahr, wo du gerade bist, nimm noch einen tiefen Atemzug und beende diese kurze Meditationspause. Du wirst schnell merken, wie dich diese Übung beruhigt und du viel gelassener deiner nächsten Aufgabe nachkommen kannst.

---

---

## Atemübung

Bewusste Atemübungen können sehr erholsam sein und lassen sich jederzeit und überall durchführen. Setz dich dazu gerade auf einen Stuhl oder stelle dich locker hin, nimm die Schultern zurück und lass deine Arme locker hängen. Alternativ kannst du auch eine Hand auf deinen oberen Bauch legen. Schließe, wenn du magst, deine Augen. Atme nun tief durch die Nase ein, zähle dabei bis vier und lass die Luft in deinen Bauch strömen, sodass sich deine Bauchdecke leicht anhebt. Halte die Luft für etwa 6 Sekunden an und atme dann langsam auf 8 durch den Mund aus. Das Ganze kannst du etwa fünfmal wiederholen. Diese Atemtechnik lässt sich auch besonders gut dann anwenden, wenn man sich gerade über irgendetwas geärgert oder aufgeregt hat und wieder herunterkommen möchte.

---

## Progressive Muskelentspannung

Die progressive Muskelentspannung wurde von dem amerikanischen Arzt Edmund Jacobson entwickelt. Bei dieser Methode werden einzelne Muskelgruppen verschiedener Körperteile nach einer bestimmten Reihenfolge angespannt, die Spannung wird für etwa 5 Sekunden gehalten und die Muskulatur abrupt wieder entspannt. So ist der gesamte Körper binnen weniger Minuten vollständig gelockert.

Du kannst die Methode sowohl im Sitzen als auch auf dem Rücken liegend anwenden.

Setze oder lege dich entspannt hin. Lenke deine Aufmerksamkeit auf die rechte Hand. Balle deine Hand zu einer Faust und spanne die Muskulatur für etwa 5 Sekunden fest an. Löse dann die Anspannung, lass deine Hand locker und spüre der Anspannung nach. Spanne nun deinen rechten Arm an, indem du ihn ausstreckst und die Muskulatur des gesamten Arms für etwa 5 Sekunden angespannt hältst. Lockere den Arm wieder abrupt. Spüre auch hier, wie dein Arm warm und locker wird. Verfahre genauso weiter mit deiner rechten Schulter, deinem Nacken, deinem Gesicht, deiner linken Schulter, deinem linken Arm, deiner linken Hand. Gehe dann runter zu deinem linken Bein, deinem linken Fuß, den linken Fußzehen, den rechten Fußzehen, dem rechten Fuß und dem rechten Bein. Spanne zum Abschluss noch einmal alle Körper-

teile gleichzeitig an und löse die Anspannung wieder abrupt. Spüre in deinen Körper hinein und fühle, wie gelockert und entspannt sich deine Muskulatur nun anfühlt.

---

### 3 Minuten Bodyscan

Auch bei dieser Übung konzentrierst du dich auf bestimmte Körperteile. Allerdings werden hier keine Muskelgruppen angespannt. Vielmehr geht es darum, dich und deinen Körper im Hier und Jetzt wahrzunehmen. Du lernst durch diese Übung, mit deiner Aufmerksamkeit ganz bei dir selbst zu bleiben. Viele Menschen können bei dieser Übung tief entspannen und spüren ihren Körper intensiver. Du kannst den Bodyscan im Sitzen, im Stehen oder im Liegen durchführen.

Beginne damit, deine volle Aufmerksamkeit auf deinen Körper zu lenken. Schließe deine Augen, wenn du magst. Nimm nun genau wahr, wo du sitzt, liegst oder stehst. Spüre das Gewicht deines Körpers. Atme bewusst ein und aus und spüre, wie der Sauerstoff durch deinen gesamten Körper fließt. Mit jedem Atemzug entspannst du deinen Körper ein wenig mehr. Lenke nun deine Aufmerksamkeit zu deinen Füßen. Spüre den Boden unter deinen Füßen. Spüre die Rückseite deiner Beine, deines Gesäßes, deines Rückens. Lenke deine Aufmerksamkeit nun auf die Vorderseite deines Körpers. Spüre deinen Brustkorb, wie er sich ausweitet, während du einatmest. Fühle, wie sich deine Bauchdecke mit jeder Einatmung hebt und mit jeder Ausatmung wieder senkt. Spüre in deine vorderen Oberschenkel und deine Schienbeine hinein. Nimm nun deine Hände bewusst wahr. Sind sie entspannt? Spüre deine Arme und wandere mit deiner Aufmerksamkeit zu deinen Schultern hoch. Entspanne deine Schultern und deinen Nacken. Spüre deinen Kiefer, lasse alles los. Entspanne deine Gesichtsmuskulatur.

Nimm nun erneut deinen ganzen Körper wahr. Mache noch einen tiefen Atemzug und öffne deine Augen. Stell dich hin, wenn du noch nicht stehst, und schüttele zum Abschluss deine Körperteile nacheinander locker aus.

---

## Warum »echte« Pausen für uns wichtig sind

Warum gerade kurze und »echte« Pausen, also solche, die wir nicht mit unseren digitalen Geräten füllen, für unser Wohlbefinden so wichtig sind, lässt sich damit erklären, dass unser zentrales Nervensystem von zwei Protagonisten gesteuert wird: dem Sympathikus und dem Parasympathikus. Beide müssen ausreichend oft aktiv werden, damit wir uns in Balance fühlen. Während der Sympathikus für die Aktivierung unseres Körpers verantwortlich ist, tritt unser Parasympathikus regelmäßig auf die Bremse, um uns wieder herunterzufahren. Unseren Tag starten wir üblicherweise unter der Regie des Sympathikus, unserem Antreiber. Er bestimmt unser Tun dann etwa bis zum Mittag. Der Parasympathikus ist während dieser Zeit allerdings nicht komplett ausgeschaltet, er hält sich lediglich etwas im Hintergrund, fährt uns aber immer dann wieder herunter, wenn der Sympathikus etwas zu aktiv war, z. B. wenn wir uns über einen Kollegen oder eine ärgerliche E-Mail aufgeregt haben. Ab dem frühen Nachmittag steigert der Parasympathikus dann grundsätzlich seine Aktivitäten und übernimmt die Leitung am Abend und in der Nacht, sofern wir das zulassen und wir uns nicht künstlich wach halten.

Es sind also beide Anteile unseres vegetativen Nervensystems stets aktiv, allerdings mit unterschiedlicher Intensität. Ignorieren wir dieses für unser Wohlbefinden notwendige und natürliche Wechselspiel über einen längeren Zeitraum und motivieren wir einen dieser beiden Player durchweg dazu, die Oberhand zu behalten, wird der vernachlässigte Teil irgendwann anfangen zu meckern. Dies äußert sich bei Vernachlässigung des Parasympathikus z. B. in Unruhe, Schlaflosigkeit, Konzentrationsstörungen oder Übellaunigkeit. Untersuchungen zeigen, dass insbesondere Minipausen einen hohen Erholungswert haben, vorausgesetzt, wir räumen uns diese Pausen freiwillig ein. Zudem hängt der Erholungseffekt sehr davon ab, wie wir unsere Pausen nutzen. Um wirklich abschalten zu können, brauchen wir Abwechslung von dem, was wir tun. Wenn wir demnach unsere Pause von der Computerarbeit damit verbringen, die Textnachrichten auf unserem Handy zu checken, ist die Abwechslung und damit auch der Erholungserfolg nicht so groß, als wenn wir einmal aufstehen, uns strecken oder eine kurze Meditationsphase einlegen. Denn schließlich ist es für den Parasympathikus nicht einfach, den Unterschied zwischen Arbeit und Pause zu erkennen, wenn wir in beiden Phasen dasselbe tun: z. B. auf einen Bildschirm starren.

## Auszeiten nehmen – aber richtig

Als ich vor ein paar Wochen für ein paar Tage in meinem Lieblingshotel abgetaucht bin, um an diesem Buch weiterzuschreiben, hatte ich eine wunderbare Begegnung mit einer echten Powerfrau. Als Besitzerin eines Ladens für Wohnaccessoires hatte sie sich gerade erst vor ein paar Wochen vergrößert und war von 12 qm auf 100 qm Ladenfläche umgezogen. Den Umzug, den Einkauf und die Einrichtung des neuen Ladens hatte sie mehr oder weniger allein organisiert und übernommen. Sie berichtete mir von vielen durchgearbeiteten Nächten und davon, dass ihr Laden auf Hochtouren lief. Wenngleich sie mir dies alles voller Begeisterung erzählte und sie ihren Traum vom eigenen Laden vollends und mit hoher Zufriedenheit auslebte, hatte sie den Laden für drei Tage geschlossen, um nach Monaten des Ackerns zum ersten Mal eine echte, längere Pause einzulegen. »Ich glaube, ich stehe kurz vorm Zusammenbruch«, meinte sie, »obwohl ich wirklich alles liebe, was ich tue!« Ganz unabhängig davon, wie sehr wir unsere Arbeit lieben, braucht unser Körper Auszeiten, kürzere und längere.

Während wir die kurzen Pausen vor allem brauchen, um im Alltag neue Energie zu tanken und uns wieder konzentrieren zu können, sind längere Pausen wichtig, damit wir uns gedanklich neu sortieren können. Vielleicht kennst du die Situation, dass du dich bei einer schwierigen Aufgabe oder bei einer Entscheidung gedanklich im Kreis drehst. Dann beschließt du, spazieren oder duschen zu gehen, und plötzlich hast du die Lösung. Unser Körper und unser Geist brauchen Abwechslung. Längere Auszeiten in Form von ein paar Tagen Urlaub können wir dazu nutzen, mal wieder über uns selbst, unsere Ziele, Pläne und Beziehungen nachzudenken und so zur Ruhe zu kommen. Es müssen nicht immer gleich zwei Wochen sein, die wir uns aus dem Alltag rausziehen, auch kürzere Auszeiten – Sport, ein Spaziergang, ein Treffen mit Freunden oder ein Instrument spielen – helfen uns dabei, dass wir uns gedanklich und körperlich wieder sammeln können.

Ich bin eine durchaus extravertierte Person. Ich liebe es, mit Menschen zusammen zu sein, und ich rede auch gern. Doch dadurch sammle ich nicht unbedingt neue Energie. Ich brauche in regelmäßigen Abständen Zeit für mich allein. Zeit zum Nachdenken, Gedanken-Sortieren und Ideen-Aufschreiben. Auch brauche ich viel Bewegung. In meinem Job sitze ich viel. Tage komplett ohne Bewegung lassen mich innerlich unruhig werden. Wenn ich mich dann

am Abend einfach aufs Sofa legen und eine Serie schauen würde, würde mich das überhaupt nicht entspannen. Erholen tue ich mich erst dann, wenn ich mich körperlich auspowern kann.

Wodurch man sich am besten erholt, ist bei jedem von uns anders. Weißt du, was du brauchst, um wieder einen klaren Kopf zu bekommen? Weißt du, was dich wirklich runterbringt, wenn es mal wieder drunter und drüber geht?

Nein? Oder nicht ganz sicher? Dann mach doch einmal den folgenden Test!

TEST -----

Welcher Erholungstyp bist du?	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
<b>A</b> Ich liebe es, mich körperlich so richtig auspowern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M</b> Meine Gedanken kann ich nur selten abstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V</b> Ich liebe es, von jemand anderem verwöhnt zu werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M</b> In einer stillen Umgebung kann ich am besten abschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>A</b> Um wirklich entspannen zu können, muss ich mein körperliches Limit ausreizen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V</b> Ich liebe Wellnesswochenenden mit Massagen, Schwimmen, Saunieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M</b> Am Wasser zu sitzen und die Wellen rauschen zu hören, ist für mich Entspannung pur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V</b> In einer wohlriechenden und ansprechenden Umgebung kann ich mich schnell entspannen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- G** Wenn ich nach der Arbeit nach Hause komme und niemand da ist, fühle ich mich schnell allein.
- G** Ich stöbere gern in verschiedenen Social-Media-Accounts. Dabei kann ich gut entspannen.
- M** Um mich richtig entspannen zu können, muss ich einfach alles um mich herum vergessen.
- A** Ich bin ein eher unruhiger Geist und muss ständig etwas tun.
- V** Nach einem anstrengenden Arbeitstag lege ich mich am liebsten auf die Couch.
- G** Ich treffe mich gern mit Freunden zum Kochen oder um gemütlich zu essen.
- A** Wenn ich am Wochenende keinen Sport mache, fühle ich mich unwohl.
- A** Wenn ich Ärger hatte, muss ich erst mal an die frische Luft und mich bewegen.
- M** Wenn ich abends im Bett liege, fahren meine Gedanken häufig Karussell.
- V** An Stresstagen würde ich mich am liebsten abends in die Badewanne legen und abschalten.
- G** Wenn ich Ärger habe oder Stress, muss ich als Erstes jemanden anrufen, bei dem ich mir Luft machen kann.
- A** Nach einem anstrengenden Tag höre ich gern Musik.
- G** Nach einem anstrengenden Arbeitstag verbringe ich den Abend am liebsten mit meiner Familie oder mit meinen Freunden.

**M** Nach einem anstrengenden Tag lese ich gern ein Buch oder eine Zeitschrift.

**V** Nach einem anstrengenden Tag lasse ich mich am liebsten von einer Serie berieseln.

**G** Ich liebe Gemeinschaftsaktivitäten, wie Mannschaftssport, im Chor singen oder gemeinsame Spieleabende.

Zähle nun alle Antworten, bei denen du »trifft eher zu« geantwortet hast, und schraffiere die entsprechende Kästchenzahl.

**V: Entspannen und Genießen**

--	--	--	--	--	--

**A: Auspowern und Aktivität**

--	--	--	--	--	--

**M: Entspannen durch Ruhe und Für-dich-Sein**

--	--	--	--	--	--

**G: Entspannen durch Gesellschaft**

--	--	--	--	--	--

Wo hast du die meisten Werte? Wo die wenigsten? Wovon brauchst du mehr, wovon weniger? Entsprechend dieser Werte solltest du deine Erholungsphasen gestalten. Hier findest du ein paar konkrete Ideen dazu.

## V Entspannen durch Genießen und Verwöhntwerden

Du liebst es, verwöhnt zu werden und dich mal um nichts kümmern zu müssen. Eine ayurvedische Ganzkörpermassage, ein Besuch bei der Kosmetikerin, ein Glas Wein bei Kerzenschein und Klaviermusik tragen bei dir besonders gut zur Entspannung bei. Wenn du üblicherweise in deiner Familie für das Kochen zuständig bist, kann es dir auch schon helfen, dir zur Abwechslung mal eine Kochbox schicken zu lassen, dann hast du für ein gemütliches Abendessen zu Hause zumindest keine Einkäufe mehr zu erledigen. Die eingesparte Zeit kannst du für ein warmes Fußbad mit Meersalz verwenden, auch das dürfte zu deiner Entspannung beitragen.

## A Entspannen durch Auspowern und Aktivität

Um richtig abschalten zu können, brauchst du viel Bewegung und körperliche Aktivität. Wenn du so richtig gestresst bist, hilft dir kein Fernsehabend auf der Couch. Radfahren, Schwimmen, Laufen, Intervalltraining oder Jumping, alles was dich körperlich zum Schwitzen bringt, macht dich zufrieden. Wenn die Zeit dazu mal wieder knapp wird, probiere es mit einer 7-Minuten-Work-out-App. Das Training kostet nicht viel Zeit, bringt dich aber dennoch schnell zum Schwitzen.

## M Entspannen durch Ruhe und Für-dich-Sein

Damit du runterkommen kannst, brauchst du Ruhe und Zeit mit dir allein. Mit einem Zeichenblock oder einem Notizheft in einem schönen Café zu sitzen, kann dich dabei genauso runterbringen wie ein Spaziergang allein durch den Wald. Auch Meditation, Yoga, Pilates oder progressive Muskelentspannung helfen dir, um dich wieder zu erden. Leider kommt dir manchmal dein unruhiger Geist etwas in die Quere. Aber Übung macht den Meister. Die »One-Minute«-Meditation kann ein guter Einstieg sein.

## G Entspannen durch Gesellschaft

Als sozialer Mensch ist es für dich am erholsamsten, wenn du deine Gedanken mit anderen teilen kannst. Du liebst es, von Menschen umgeben zu sein und dich mitzuteilen. Alleinsein führt bei dir kaum zur Erholung. Ob ein Treffen mit Freunden am Abend, Singen im Chor, Theaterspielen oder Mannschaftssport – Unternehmungen mit anderen sind für dich Balsam für deine Seele.

---

Sich Zeit für sich selbst zu nehmen, ist nicht egoistisch. Auch wenn mein Alltag sehr voll ist, habe ich gelernt, mir regelmäßig Auszeiten zu nehmen. Denn tue ich dies nicht, hat niemand etwas gewonnen, weder ich noch meine Familie noch mein Arbeitgeber. Ich höre so oft von meinen Klienten, dass sie gern mal allein übers Wochenende verreisen würden oder wenigstens einmal in der Woche etwas allein oder mit ihrem Partner unternehmen möchten. Wenn ich sie frage, warum sie das nicht tun, dann sagen sie mir, dass sie dann ein schlechtes Gewissen ihrer Familie, ihren Kindern oder ihren Freunden gegenüber hätten, denn für die hätten sie ja auch schon so wenig Zeit.

Geht dir das auch so? Dann frage dich, was du und deine Familie oder deine Freunde gewonnen hätten, wenn du dir auch mal Zeit nur für dich nimmst. Wärest du dann vielleicht weniger schnell genervt? Könntest du dann vielleicht wieder besser zuhören und auf andere eingehen? Würdest du dann vielleicht nicht dauernd darüber nachdenken, wie es wohl wäre, wenn du jetzt beim Yoga-kurs wärest, anstatt die Wäsche zu machen? Wenn man entspannter ist, fällt es leichter, eine gute Mutter, ein guter Vater, ein guter Freund, Partner, Kollege zu sein. Wenn du dir keine Zeit für deine Bedürfnisse jenseits deines Berufs und deiner Familie einräumst, wird dich das auf Dauer sehr unzufrieden machen (Stichwort Grundbedürfnisse: Lust/Unlustvermeidung und Autonomie). Also: Nimm dir ab und zu lieber Zeit für dich. Egoistisch ist das keinesfalls, du tust das letztlich auch zum Wohl der anderen.

Ich persönlich habe mir angewöhnt, Zeit für mich selbst genauso in meinen Kalender einzutragen wie andere Termine auch. Meine Sportstunde am Montagabend ist mir heilig. Egal wie anstrengend mein Tag war, wenn ich vom Training komme, dann geht es mir gut, deshalb verteidige ich diesen Termin, wann immer es geht. Natürlich gibt es Ausnahmen: Ein Elternabend schießt quer, ich bin auf einer Konferenz oder ein Meeting dauert einfach länger. Das finde ich dann zwar schade, aber ich ärgere mich nicht darüber. Stattdessen verlege ich meinen Sporttermin sofort auf einen anderen Tag in der Woche. Sollte das zeitlich knapp werden, suche ich nach kürzeren Alternativen. Ich nutze z.B. gern die 7-Minuten-Fitness-Apps. 7 Minuten Zeit für ein bisschen Work-out findet man irgendwie immer, und wenn nicht, stelle ich mir meinen Wecker einfach 7 Minuten früher.

## STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, dass du dir zwischen deinen vielen Aufgaben regelmäßig Zeit für kurze Pausen nehmen solltest. Wer keine Pausen macht, braucht am Ende länger für seine Aufgaben als derjenige, der sich zwischendurch Auszeiten gönnt. Deine Seele muss schließlich Schritt halten können mit deinem Tempo. Nahtlos von einer Tätigkeit zur nächsten überzugehen, ist auf Dauer überfordernd. Unser zentrales Nervensystem verlangt nach einem Wechsel aus Anspannung und Entspannung. Wer 7 Tage die Woche nur durchhetzt, wird das nicht lange durchhalten können, ohne krank zu werden. Gestalte deine Pausen schließlich so, dass dein Körper die Abwechslung und Erholung auch wirklich bemerkt. Lege deine elektronischen Geräte in deiner Freizeit so oft wie möglich zur Seite. Wer nur auf den Screen schaut, wird auf Dauer nervös und unkonzentriert. Gönn deinem Körper und deinem Geist also lieber eine echte Pause. Je nach Erholungstyp kann dies durch Auspowern beim Sport, durch Rückzug in deine Kuschelecke, bei einem Spaziergang in der Natur oder beim Spieleabend mit Freunden sein. Ganz wichtig ist außerdem, sich einzugestehen, dass uns keine Pausen auf Dauer nicht weiterbringen. Leg also dein schlechtes Gewissen ab und chill einfach mal!

## 7. Prime your mind – positives Denken

Zahlreiche Studien haben belegt, dass sich positives Denken positiv auf unser Wohlbefinden auswirkt. Allen voran ist hier die Studie des Psychologen Michael F. Schleier und seines Kollegen Charles S. Carver zu nennen, die 1985 in der »Health Psychology« veröffentlicht wurde. Die Forscher belegen hierin, dass Menschen, die positiv denken, weniger gestresst sind und mit schwierigen Situationen wesentlich gelassener und konstruktiver umgehen als negativ denkende Menschen und deshalb auch weniger krankheitsgefährdet sind.<sup>58</sup>

Situationen, die wir nicht ändern können, sollten wir deshalb nicht nur akzeptieren, sondern wir sollten immer auch versuchen, die positiven Seiten zu sehen. Wenn ich im Stau stehe, kann ich die Stunde, die ich auf der Autobahn festhänge, dazu nutzen, mich selbst zu bemitleiden und mit der Befürchtung unter Druck zu setzen, dass ich zu spät zu meinem Termin kommen werde. Ich kann sie aber auch dazu verwenden, endlich das Hörbuch zu Ende zu hören oder Telefonate zu führen – zu beidem bin ich seit Wochen nicht gekommen.

Wenn ich Teilzeit arbeite und deshalb auf meiner Karriereleiter nicht weiter vorankomme, Vollzeitarbeit aber nicht machbar ist, dann kann ich mich täglich darüber beklagen, wie ungerecht die Situation ist, dass Teilzeitarbeitende nicht in anspruchsvollere Jobs gelangen. Oder ich sehe mir die positiven Aspekte meiner Teilzeitarbeit an. Vielleicht kann ich, im Gegensatz zu Vollzeitarbeitenden, meinen Kindern beim Tennistraining zusehen, vielleicht ist mein Haus deshalb so aufgeräumt, wie ich es möchte, und ich muss mich niemals darüber ärgern, dass die Haushälterin ihre Aufgaben nicht in derselben Art und Weise erledigt hat, wie ich es gern gehabt hätte.

Wenn ich Vollzeit arbeite und es deshalb nicht rechtzeitig zum Elternabend meiner Kinder schaffe, kann ich mich den ganzen Abend fragen, was ich alles versäumt habe, und mich als Rabenmutter beschimpfen; ich kann mir aber auch ein paar Tage später das Protokoll durchlesen und mich darüber freuen, dass mir eine Menge nutzloser Diskussionen erspart geblieben sind.

Jede Sache hat positive und negative Aspekte. Wer positiv denkt, wird mit dem Thema Vereinbarkeit grundsätzlich besser zurechtkommen als diejenigen, die immer nur die negative Seite des Ganzen sehen. Nun sind wir leider nicht alle von Geburt an Optimisten, was das positive Denken für viele von uns erschwert. Die gute Nachricht aber lautet: Positives Denken kann man sich aneignen. Im Folgenden erfährst du auch, wie.

## 10 Schritte zum positiven Denken

### 1. Entziehe negativen Gedanken deine Aufmerksamkeit

Zunächst einmal muss dir klar sein, dass du immer wieder in Situationen kommen wirst, die dir auf den ersten Blick nicht gut gefallen werden. Du hast z. B. eine wichtige Präsentation in deiner Firma und am Morgen ist eines deiner Kinder plötzlich krank. Du gerätst in Panik und malst dir das drohende Horrorszenario aus, wenn du dich für diesen Tag krankmelden wirst. Wer soll einspringen? Was denken die Kolleginnen und Kollegen von dir? Andererseits bekommst du auch sofort ein schlechtes Gewissen, wenn du daran denkst, trotzdem zur Arbeit zu gehen und deine Nachbarin zu bitten, wenigstens für die zwei Stunden der Präsentation auf dein krankes Kind aufzupassen. Du befindest dich also in einer emotionalen Zwickmühle.



Was du als Erstes tun kannst, ist, eine Wahl zu treffen. Entscheide dich für eine dieser Optionen. Keine von ihnen ist zu 100 % das, was du möchtest. Aber beides zugleich geht nicht. Wähle also eine Option und entziehe all den negativen Gedanken, die mit der von dir gewählten Option verbunden sind, deine Aufmerksamkeit. Nimm sie kurz wahr und helfe ihnen beim Weiterziehen, indem du sie einfach wegschiebst. Du könntest sie mit der Hand vorbeiwinken und laut sagen: »Auf Wiedersehen, ihr negativen Gedanken, ich habe euch gehört, habe aber gerade keinen Platz für euch.« Auch wenn das für dich ungewohnt klingen mag, frage dich: Wofür genau sind negative Gedanken, also Sorgen, Ängste, schlechtes Gewissen und Selbstvorwürfe, eigentlich gut? Bringen sie dich in der Sache selbst irgendwie weiter? Wohl kaum. Richte deine Aufmerksamkeit deshalb lieber auf die positiven Dinge, denn das bringt dich tatsächlich weiter und ist auf Dauer gesünder.

### 2. Verabschiede dich von negativen Stressgedanken

In einer groß angelegten Studie der Universität Wisconsin-Madison wurden 29 000 Personen darum gebeten, ihr persönliches Stresslevel im vergangenen Jahr einzustufen und zusätzlich anzugeben, wie stark sie daran glaubten, dass viel Stress sich negativ auf ihre Gesundheit auswirken würde.<sup>59</sup> In den darauffolgenden 8 Jahren hielten die Forscherinnen die Sterberate dieser Gruppe nach. Es stellte sich heraus, dass diejenigen Probanden, die angegeben hatten, sehr gestresst zu sein, und die gleichzeitig daran glaubten, dass dieser Stress

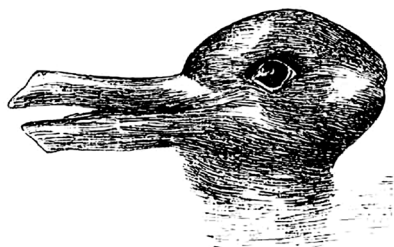
schlecht für ihre Gesundheit sei, eine 43 % höhere Wahrscheinlichkeit hatten, zu sterben. Diejenigen hingegen, die angegeben hatten, viel Stress zu haben, aber nicht daran glaubten, dass sich dieser Stress negativ auf ihre Gesundheit auswirken würde, hatten das geringste Sterberisiko, sogar weniger als die Probanden, die angegeben hatten, wenig Stress zu haben.

Übertragen auf das Thema Vereinbarkeit lässt sich hieraus Folgendes ableiten: Stress ist nicht grundsätzlich schädlich. In der Wissenschaft unterscheidet man deshalb zwei Arten von Stress: Distress und Eustress. Während Eustress positiver Stress ist, den wir benötigen, um aktiv zu werden, gilt Distress als negativer Stress, der uns auf Dauer krank macht. Wie stressig Ereignisse von uns eingestuft werden und ob wir diesen Stress dann als negativ oder positiv bewerten, ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Eines ist jedoch sicher: Je negativer wir unseren Stress bewerten, desto schädlicher ist dieser Stress für uns in körperlicher und psychischer Hinsicht.

Wenn du also das Gefühl hast, dass die Kombination aus Privatem und Beruflichem bei dir nicht optimal läuft und der Stress dich irgendwann in den Burn-out treiben wird, dann kannst du dir das immer wieder selbst erzählen, mit der sehr wahrscheinlichen Konsequenz, dass es dir dadurch nach und nach immer schlechter gehen und es zwangsläufig immer weniger optimal bei dir laufen könnte. Du hast aber auch die Möglichkeit, zu sagen: »Die Situation ist jetzt gerade nun mal so, wie sie ist, aber ich mache einfach das Beste daraus. Die negativen Gedanken lasse ich nicht mehr zu, stattdessen achte ich ab sofort besonders auf die guten Dinge.«

### 3. Ändere deine Perspektive und finde das Positive

Klar, es ist schwierig, einem Wasserrohrbruch im Haus am frühen Morgen etwas Positives abzugewinnen. Dennoch kann man Dinge immer aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Sieh dir einmal dieses Bild an. Was siehst du hier? (von Jastrow Joseph, 1899)<sup>60</sup>



Betrachte das Bild noch etwas länger, vielleicht aus einer anderen Perspektive. Erkennst du nun noch etwas anderes?

Manche Menschen sehen die Ente zuerst, andere den Hasen. Grundsätzlich gelingt es aber allen Menschen, beide Tiere zu erkennen, wenn sie das Bild nur lange genug betrachten.

Genauso kannst du auch den Blick auf dein eigenes Leben erweitern und bestimmte Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Wenn das Kind am Morgen einer wichtigen Präsentation krank wird, denkst du vermutlich: »Oh nein! Jetzt kann ich meine Präsentation nicht halten! Mein Chef / meine Chefin wird total sauer sein, die Kunden verärgert und ich habe ein Problem mehr.« Alternativ kannst du dir auch sagen: »Okay, die Präsentation heute muss irgendwer anders halten, denn ich kann es gerade leider nicht ändern, dass mein Kind krank ist«, »Mein Kind wird es mir später auf jeden Fall danken, dass ich heute zu Hause geblieben bin, und ich habe nun unverhofft die Gelegenheit, nebenher endlich mal meinen Küchenschrank aufzuräumen«. Oder aber du sagst dir: »Okay, die Präsentation heute muss ich auf jeden Fall halten. Mein Kind ist nicht so krank, dass es nicht auch mal ein paar Stunden allein auskommt. Ich frage jetzt meine Nachbarin, die heute sicher zu Hause ist, ob sie ab und zu nach meiner Tochter sehen kann; ich denke, dass sie sich sogar darüber freuen wird, dass wir ihr Angebot, uns auszuhelfen, mal annehmen.« Jede noch so negative Situation hat auf jeden Fall auch irgendetwas Gutes. Suche ganz bewusst danach.

#### **4. Notiere dir, was gut läuft und wofür du dankbar bist**

Eine Freundin von mir war jahrelang unglücklich, weil sie nicht den richtigen Mann fand. Außerdem war das Verhältnis zu ihren Eltern miserabel und sie litt unter Migräne. Immer wenn ich sie traf, jammerte sie. Das war zwar verständlich, aber glücklicher wurde sie dadurch nicht, ganz im Gegenteil. Im Rahmen einer Verhaltenstherapie empfahl ihr die Therapeutin, ein Tagebuch zu führen, in dem sie jeden Abend die Dinge notieren sollte, die im Laufe des Tags positiv gewesen waren und für die sie wirklich dankbar war. Gesagt, getan. Meine Freundin stellte binnen weniger Wochen fest, dass es erstaunlich viele Dinge in ihrem Leben gab, an denen sie sich erfreuen konnte. Sie hatte einen festen Job, sie mochte ihre Kolleginnen, sie erfuhr viel Wertschätzung am Arbeitsplatz, sie spielte in einem Orchester die erste Geige, sie hatte eine tolle Wohnung, einen niedlichen Kater etc. Oft waren es auch die kleinen Dinge, die sie am Abend

notierte, z. B. dass sie morgens, obwohl die Sonne schien, einen Regenschirm eingepackt hatte und deshalb nachmittags nicht nass wurde, als sie im Regen von der Arbeit nach Hause ging.

Es war erstaunlich: Nach einiger Zeit begannen unsere Zusammentreffen nicht mehr mit einer Konversation über Negatives in ihrem Leben, sondern mit Berichten über schöne Erlebnisse. Das war nicht nur für mich angenehmer, sondern hatte auch auf ihr Leben erstaunlich positive Auswirkungen: Ihre Kopfschmerzen traten viel seltener auf, und sie fand ein paar Monate später einen Mann, mit dem sie immer noch zusammen ist.

Versuche es doch einmal selbst. Notiere dir hier, wofür du wirklich dankbar bist!

---

---

---

Was genau lief in den letzten Tagen gut in deinem Leben?

---

---

---

Kaufe dir vielleicht ein kleines Heft, das du neben dein Bett legen kannst. Notiere jeden Abend vor dem Schlafengehen, wofür du an diesem Tag dankbar bist und/oder was du Schönes erlebt hast. Wenn du nicht gern schreiben magst, erzähle es dir am Abend einfach selbst als Gutenachtgeschichte, sobald du das Licht gelöscht hast: Was hat dich heute glücklich gemacht? Welche schönen Momente hast du erlebt? Mit welchen Menschen warst du heute gern zusammen?

## 5. Lass dich nicht von schlechten Nachrichten und Pessimisten herunterziehen

»Nachrichtensprecher fangen stets mit ›Guten Abend‹ an und brauchen dann 15 Minuten, um zu erklären, dass es kein guter Abend ist«, hat der holländische Showmaster Rudi Carrell einmal treffend bemerkt und damit die Vorgehensweise der Medien gut charakterisiert. Üblicherweise haben die Berichte in den Nachrichten überwiegend einen negativen Gehalt. Es wird von Konflikten und Kriegen, Mord und Totschlag, Naturkatastrophen und Missständen in Politik und Gesellschaft berichtet. Nur selten hören oder lesen wir von tollen neuen Ideen, Lösungsansätzen oder erfreulichen Ereignissen. Offenbar verkauft sich die Negativpresse besser, obwohl sie nicht dazu führt, dass wir uns hinterher besser fühlen. Ganz im Gegenteil: Negative Informationen führen dazu, dass wir uns schlechter fühlen, unsere Laune sinkt und wir beginnen irgendwann, nur noch nach dem Negativen in unserem Leben zu suchen, anstatt uns auf das Positive zu konzentrieren.

Ich erinnere mich noch sehr gut an die vielen Gespräche mit Müttern auf dem Spielplatz, als meine Kinder klein waren, die alle nur negativen Gehalt hatten. Wir sprachen von schlaflosen Nächten, von allergieauslösenden Babybrei, schädlichen Silikonschnullern und jammerten über die Männer, die nicht im Haushalt halfen. Obwohl ich mit meinem Leben ganz zufrieden war, ertappte ich mich wiederholt dabei, dass ich ebenfalls nur Negatives in unsere Gespräche einbrachte. Ich erzählte von unserer kaputten Spülmaschine (obwohl der Reparaturtermin schon angekündigt hatte), davon, dass mir die lange Pendelei zu meinem Arbeitsplatz auf den Wecker ging (obwohl ich die gar nicht als so schlimm empfand), und von den langatmigen Senatssitzungen an der Uni statt von meinen interessanten Lehrveranstaltungen. Einerseits erschien es mir unangemessen, den anderen, die dauernd über irgendetwas jammerten, davon zu erzählen, wie toll mein Leben verlief, andererseits steckte mich ihr Negativismus auch an. Es führte letztlich dazu, dass mir im Anschluss an unsere Treffen die Welt jedes Mal ein bisschen grauer erschien, was dazu führte, dass ich mich nach und nach von dieser Gruppe fernhielt und lieber allein mit meinem Sohn auf Spielplätze ging oder mich mit Frauen verabredete, die mir auch mal davon erzählten, wie sie ihr Leben mit all seinen Höhen und Tiefen ganz gut auf die Reihe bekamen. Das bekam mir auf Dauer wesentlich besser. Versuche es selbst. Meide in nächster Zeit einmal die Pessimisten in deinem Umfeld und wende dich lieber den Personen zu, die auch Positives zu berichten haben und dir Mut machen.

## 6. Sieh dir regelmäßig deine Erfolge an

Im letzten Jahr kam eine Klientin zu mir, die kurz vor einer sehr wichtigen Prüfung stand. Sie hatte fürchterliche Angst davor, weil sie in Prüfungssituationen »immer schon nervös war«. Außerdem hatte sie das Gefühl, dass sie sich gar nichts merken konnte von all dem, was sie für die Prüfung lernen musste.

Wir begannen zunächst einmal damit, dass wir auflisteten, welche Prüfungen sie bislang in ihrem Leben trotz ihrer Nervosität bereits bestanden hatte. Da kam einiges zusammen: das Abitur, ein ganzes Studium, eine Segelprüfung und mehrere Prüfungen in Spanisch. Ich fragte sie dann, wie sie es denn geschafft habe, all diese Prüfungen trotz ihrer Nervosität zu bestehen, und sie sagte, dass sie sich in den Prüfungen dann doch immer an das erinnern konnte, was sie gelernt hatte; selbst wenn sie in mündlichen Prüfungen auch mal ein Blackout erwischte, hatte es immer gereicht. Auf meine Nachfrage hin hielt sie es für wahrscheinlicher, dass sie auch die anstehende Prüfung wieder bestehen würde, als dass sie durch die Prüfung durchfalle. Die Sorge um eine nicht bestandene Prüfung war somit komplett umsonst und ein negativer Gedankengang, der sie nur blockierte.

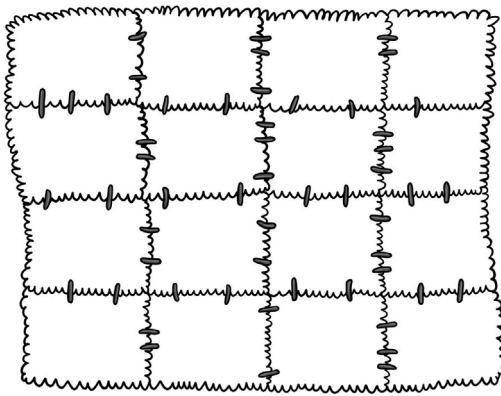
Im Anschluss daran listeten wir ihre Stärken auf, ihren Ehrgeiz, ihren Humor, ihre Willenskraft, ihre Geduld etc., und eruierten, wie hilfreich diese Kompetenzen in Bezug auf die anstehende Prüfung sein würden. Schnell war klar, dass ihre Willenskraft und ihr Ehrgeiz, die Prüfung zu bestehen, sicher ausreichten, dass sie sich den notwendigen Lernstoff bis zur Prüfung angeeignet haben würde. Auch würde sie in der mündlichen Prüfung von vielen Praxisbeispielen erzählen können, in der sie stets sehr viel Geduld bewies, was eine wichtige Kompetenz in Bezug auf den von ihr gewählten Beruf und die damit im Zusammenhang stehende Prüfung darstellte. Darüber hinaus stellten wir die Prüfungssituation probeweise nach (Visualisiere deine Ziele) und übten eine Atemtechnik ein, die sie nutzen konnte, wenn die Angstwelle sie kurz vor der Prüfung wieder einholen sollte. Meine Klientin hat die Prüfung mit sehr gut bestanden, eine Note, die sie, wie sie mir später erzählte, noch niemals in einer Prüfung erzielt hatte.

Wenn du in Bezug auf das Thema Vereinbarkeit also wieder einmal an dir selbst zweifelst und das Gefühl hast, du bekommst überhaupt nichts unter einen Hut, dann schau doch erst einmal auf das, was du schon alles in deinem Leben erreicht hast. Trage dir deine Erfolge in deinen Patchworkteppich ein.

Worauf bist du stolz? Was klappt bei dir wirklich gut? Welche privaten und beruflichen Herausforderungen hast du schon gemeistert? Welche Krisen hast du bereits mit Erfolg überstanden? Welche Projekte hast du mit Erfolg zum Abschluss gebracht?

Sieh dir den Teppich deiner persönlichen Erfolge im Anschluss in Ruhe an. Das alles sind deine Erfolge! Und mit Sicherheit wird dieser Teppich um weitere Erfolgs-Patches in den nächsten Jahren ergänzt!

Der Patchworkteppich meiner Erfolge:



Überlege nun, welche deiner Eigenschaften dir zu diesen Erfolgen verholfen haben. Was sind deine Stärken? Liste sie hier auf:

Meine Stärken:

---

---

Wie können dir diese Stärken bei der Vereinbarung deiner Lebensbereiche zukünftig helfen?

---

---

## 7. Glaube an das, was du willst

Das schöne Sprichwort »Glaube versetzt Berge« kennst du sicherlich. Dennoch setzen wir es viel zu wenig in unserem Alltag um, obwohl diverse Studien nachweisen konnten, dass an diesem Sprichwort tatsächlich etwas dran ist.

So zum Beispiel die Studie des an der University of Virginia beschäftigten Psychologen Charles Lee und seines Teams.<sup>61</sup> Die Forschungsgruppe lud für ihr Experiment 41 Studierende, die in ihrer Freizeit gern Golf spielten, auf den Golfplatz ein. Alle Teilnehmenden hatten in etwa die gleiche Spielstärke – keiner war besonders herausragend, keiner besonders schlecht. Alle Studierende sollten auf einem künstlichen Putting Green mit ein und demselben Schläger einen Golfball in ein Loch schlagen. Allerdings teilte Lee die Probanden vorab in zwei Gruppen ein. Der Experimentalgruppe erklärte er vor dem Spiel, dass der Schläger, den sie verwenden würden, der Schläger des Golfprofis Ben Curtis sei. Damit die Teilnehmenden das auch zu schätzen wussten, erinnerte Lee die Studierenden auch noch einmal an Curtis' große Erfolge. Der Kontrollgruppe wurde hingegen nichts über den Golfschläger gesagt, sie ging also davon aus, mit einem unbedeutenden Schläger zu putten. Danach betrachteten alle Versuchspersonen das Golfloch aus einer Entfernung von 2,13 Metern. Sie sollten zunächst schätzen, welchen Durchmesser das Loch hatte. Anschließend sollten sie mit 10 Bällen auf das Loch zielen.

Die Ergebnisse der beiden Gruppen fielen völlig unterschiedlich aus. Die Probanden der Experimentalgruppe, die geglaubt hatten, mit dem Profischläger zu spielen, schätzte das Loch, das einen Durchmesser von genau 10,8 Zentimeter maß, mit durchschnittlich 9,6 Zentimetern als wesentlich größer ein als die Kontrollgruppe, die den Durchmesser des Lochs im Schnitt auf 8,75 cm schätzte. Doch nicht nur das: Die Experimentalgruppe war schließlich auch beim Einlochen signifikant erfolgreicher. Sie versenkte im Schnitt 5,3 Bälle im Loch, während die Kontrollgruppe lediglich 3,85 Bälle einlochte.

Charles Lee erklärte den Unterschied der beiden Gruppen dadurch, dass die Mitglieder der Experimentalgruppe sich durch den Schläger stärker mit dem Profispieler identifiziert und sich deshalb in seine Lage hineinversetzt hatten. Dies führte offenbar nicht nur zu einer genaueren Schätzung, sondern wirkte sich auch direkt auf ihre Spielleistung aus. Offenbar versetzt der Glaube an etwas also tatsächlich Berge.

Wenn du also demnächst ein bestimmtes Ziel verfolgst, dann glaube doch bitte daran, dass du es schaffen wirst. Zu verlieren hast du dabei nichts. Ganz im Gegenteil: Du kannst nur gewinnen.

## 8. Starte den Tag mit einem positiven Gedanken

Der Wecker klingelt. Kaum sind wir richtig wach, rattern wir in unserem Kopf durch, was uns alles bevorsteht. Schon sind wir gestresst. Stell dir deinen Wecker lieber fünf Minuten früher und beginne den Tag damit, dass du an etwas Positives denkst. Du wirst sehen, welche Wirkung das auf den Rest deines Morgens haben wird.

Überlege dir, was alles ansteht und worauf du dich besonders freust. Dies müssen keine großen Ereignisse sein. Vielleicht ist es die erste Tasse Kaffee im Büro oder das Mittagessen mit deinen Kollegen. Male dir diese Situationen schon jetzt aus, denke an das, was du sehen, riechen, hören, schmecken oder fühlen wirst. Lass ruhig auch Gedanken an die Situationen zu, die dir ggf. an diesem Tag nicht so viel Spaß machen werden. Vielleicht liegt eine lange Sitzung vor dir, viel Verkehr bis zu deinem Arbeitsplatz oder ein Arztbesuch. Stell dir diese Situationen in Ruhe genau vor und überlege, wodurch du diese Momente verschönern könntest. Vielleicht nimmst du dir deine Liebesschokolade mit in die Sitzung und isst genüsslich ein Stück davon, wenn es anstrengend wird. Oder du packst dir das neue Hörbuch ein, für den Fall, dass du in einen Stau gerätst. Nimm dir zum Arzt dein Notizbuch mit und nutze die Zeit im Wartezimmer, um die Gästeliste für deinen nächsten Geburtstag oder die Einkaufsliste für das anstehende Weihnachtsfest aufzuschreiben. Freue dich darauf, die Zeit in deinem Sinne zu nutzen.

## 9. Nimm das Leben mit Humor und lächle

Einer Studie der Psychologen Michael Sliter, Aron Kame und Zhenyu Yuan zufolge lassen sich stressige Situationen am besten mit Humor bewältigen.<sup>61</sup> Die Wissenschaftler untersuchten in der Studie, wie sich traumatische Stressauslöser am Arbeitsplatz auf die Psyche und das Verhalten von 179 Feuerwehrmännern auswirkten. Dabei stellten sie zum einen fest, dass traumatische Erfahrungen maßgeblich zu posttraumatischen Belastungsstörungen, Burn-out und Absentismus beitragen; zum anderen konnten sie aber auch nachweisen, dass Humor in diesem Zusammenhang als eine Art Puffer wirkt. Die Gefahr, aufgrund des traumatischen Stresserlebens an Burn-out zu erkranken, verringerte sich durch die gezielte Anwendung von Humor als Bewältigungsstrategie.

Wenn es also demnächst mal wieder stressig bei dir wird, versuche es mit Humor. Setze ein Lächeln auf und suche nach der lustigen Komponente in dieser Situation. Lache gern auch über dich selbst, das macht dich nicht nur sympathisch, sondern trägt auch zur eigenen Entspannung bei.

Überhaupt ist es ratsam, über den Tag hinweg einfach immer mal wieder zu lächeln, ganz egal, ob dir gerade danach zumute ist oder nicht. Aus der Embodiment-Forschung, die Zusammenhänge zwischen »Leib« (also Körper, Materie, Gehirn) und »Seele« (also Kognition, Psyche, Denken) untersucht, ist bekannt, dass unsere Körperhaltung und Mimik unseren Gemütszustand beeinflussen. Eine Studie von Strack et al.<sup>62</sup> manipulierte unter einem Vorwand die muskuläre Anspannung der Gesichtsmuskeln von Versuchspersonen. Während die Kontrollgruppe ein paar Wörter mit einem Stift in der Hand auf Papier schrieb, mussten die Probanden der Experimentalgruppe den Schreibstift mit den Zähnen führen, um zu schreiben. Im Anschluss daran sollten die Probanden Cartoons nach ihrer Witzigkeit bewerten; dabei behielten sie den Stift weiter in der Hand bzw. zwischen den Zähnen. Die Mitglieder der Experimentalgruppe, die mit dem Mund geschrieben hatten, bewerteten die Cartoons als wesentlich lustiger als die Mitglieder der Gruppe, die den Stift mit der Hand geführt hatten. Die Forscher führten diesen Unterschied auf eine Art Körperfeedback zurück. Das Halten des Stiftes zwischen den Zähnen führt automatisch zu einer lächelnden Haltung des Mundes unter Anspannung bestimmter Muskelpartien, was in einer positiven emotionalen Haltung mündet.

## 10. Vermeide negative Sprache

Ähnliche Effekte wie die, die unsere Körperhaltung auf unseren Gemütszustand hat, zeigen sich auch in Bezug auf unsere Sprache. Jedes Wort, das wir verwenden, ist mit bestimmten Emotionen verknüpft. Um eine positivere Sichtweise auf unsere Gesamtsituation zu erlangen, ist es deshalb ratsam, dass wir unsere Wortwahl genau unter die Lupe nehmen und negative oder einschränkende Formulierungen gegen positive eintauschen. In Deutschland ist z.B. der Begriff »Rabenmutter«<sup>63</sup> gängig; viele berufstätige Frauen mit Kindern denken häufig darüber nach, ob sie eine solche sind, denn sie haben im Gegensatz zu nicht berufstätigen Müttern weniger Zeit für ihre Kinder. In Frankreich hingegen existiert dieser Begriff nicht, denn dort ist es üblich, dass Mütter genauso wie Väter arbeiten gehen. Im Französischen ist deshalb die Bezeichnung »mère poule« populär: Als »Glucke« werden diejenigen Frauen abgetan, die sich nur um ihre Kinder kümmern und keinen Beruf ausüben. Beide

Begriffe sind nicht schön, weder die Glucke noch die Rabenmutter, denn sie bewerten individuelle Lebensentscheidungen. Dennoch zeigen diese Beispiele eins: Sprache bestimmt, wie wir die Welt sehen und wie wir uns darin fühlen.

## Das Florida-Experiment

Der Psychologe John A. Bargh konnte die Macht der Wörter auf unser Verhalten und damit auch auf unseren Gemütszustand mit seinem berühmten »Florida-Experiment« nachweisen.<sup>64</sup> Bargh hatte die Probanden mit dem Hinweis zu sich an die Uni eingeladen, dass es sich um ein Projekt zur Feststellung der Sprachkompetenz handele. Er bat die Probanden aus einer vorgegebenen Wörterliste sinnvolle Sätze zu bilden. Dabei gab er der Experimentalgruppe eine Wörterliste mit Begriffen, die alle mit dem Thema Alter im Zusammenhang standen, wie z. B. »bald« (glatzköpfig), »grey« (grau), »wrinkle« (Falte) oder »Florida«, während die Kontrollgruppe neutrale Wörter, wie »tree« (Baum), »well« (gut) oder »shout« (rufen) für die Satzbildung erhielt.

Nach Beendigung des »Sprachexperiments« kam der eigentliche Versuch, von dem die Probanden jedoch nichts wussten. Die Versuchspersonen wurden aus dem Versuchslabor entlassen und darum gebeten, sich ihren Lohn für die Teilnahme am Versuch im Kassenraum am anderen Ende des Ganges abzuholen. Ohne dass sie es wussten, stoppte man nun die Zeit, die sie für den Weg vom Versuchszimmer zum Kassenraum benötigten. Dabei zeigte sich: Die Personen aus der Gruppe, die sich mit den Wörtern rund um das Thema Alter beschäftigt hatte, brauchten signifikant länger von einem Raum zum anderen als diejenigen der Kontrollgruppe.

Übertragen auf das Thema Vereinbarkeit bedeutet dies: Wenn du jeden Morgen aufstehst und dir sagst: »Das wird heute wieder ein stressiger Tag« oder »Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist eine echte Herausforderung«, dann wirst du das vermutlich über den Tag auch genauso empfinden. Wenn du dir mantraartig immer wieder einredest, dass du »das alles« sowieso nicht schaffst, dann wirst du es im Zweifel auch nicht schaffen. Streiche also lieber diese pessimistischen Glaubenssätze aus deinem Wortschatz und ersetze sie durch positive Glaubenssätze, wie: »Beruflich tätig zu sein und Familie zu haben, bringt mir eine Menge Abwechslung«, »Selbstverständlich bekomme ich beides unter einen Hut!«, »Klar schaffe ich es, das Projekt nächste Woche

zu Ende zu bringen«, »Natürlich komme ich heute pünktlich nach Hause und gehe mit meinen Kindern noch ein Eis essen«.

Versuche es einfach einmal! Was genau möchtest du heute unbedingt noch umsetzen? Wie möchtest du dich heute fühlen? Sprich diese Dinge häufiger am Tag laut aus und glaube daran, dass du es schaffst.

### STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, dass positives Denken gar nicht so schwer, aber für unser Wohlbefinden durchaus gewinnbringend ist. Du hast verschiedene Strategien an die Hand bekommen, mit denen du den Grauschleier auf deinem Lebensteppich entfernst und ihm wieder ein bisschen Farbe verleihst. Die von mir befragten Führungskräfte, die mit ihrer Work-Life-Balance zufrieden sind, denken jedenfalls viel positiver über die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem als die Unzufriedenen, das zeigte sich auch an ihren freien Kommentaren zum Thema: »Oft gehört – ist aber kein Thema, wenn die Arbeit als sinnvoller Teil des eigenen Lebens empfunden wird« oder »Wenn man will, geht beides, und das macht dann auch zufrieden«. Probiere es selbst: Think pink!

## 8. Kenne deine inneren Antreiber!

Myriam rief mich an mit der Bitte um ein Coaching, da sie sich permanent unter Druck fühlte. Dabei setzte sie bereits viele der Tailor-your-Life-Prinzipien um. Myriam hatte ein klares Ziel vor Augen: Sie wollte aus der mittleren Führungsebene in die Geschäftsführung aufsteigen und hatte einen sehr konkreten Plan dafür. Sie kannte ihre Werte: Familie, Anerkennung und Harmonie, und da sie schon immer sehr leistungsorientiert und kompetitiv war, machte es ihr wenig aus, viel und lange zu arbeiten und dafür andere Dinge hintanzustellen. Dennoch fand sie auch Zeit für Sport und Ausflüge mit der Familie und fuhr regelmäßig in Urlaub. Myriam war eine Meisterin im Time-Management, und wenn sie einer Aufgabe nachging, dann fokussierte sie diese, ohne sich ablenken zu lassen.

Als Myriam zu mir in die Praxis kam, sah ich eine hochattraktive Frau, wie aus dem Ei gepellt. Alles an ihr stimmte. Myriam erzählte mir von ihren drei Kindern, die alle entweder musisch oder sportlich aktiv waren, gute Schulen besuchten und Freunde hatten. Sie berichtete mir von ihrem erfolgreichen, gut aussehenden und unterstützenden Ehemann, ihrem Traumhaus im Taunus und ihrer engen und guten Beziehung zu ihrer Ursprungsfamilie. Kurzum, von außen betrachtet hatte Myriam mit knapp vierzig wahrscheinlich alles, wovon viele Menschen nur träumen können.

Myriam betonte dies auch wiederholt: »*Eigentlich* sollte ich doch zufrieden sein mit meinem Leben. Ich habe ja alles. Aber ich bin so oft so unglücklich, dass ich nur noch heulen könnte. Ich setze mich permanent unter Druck und mache mir Gedanken darüber, was andere über mich denken. Ich glaube, die Mütter der Freunde meiner Kinder halten mich für eine verbissene Karrierefrau, die vom Ehrgeiz zerfressen ist. Meine Kollegen sind neidisch, weil ich so konsequent alles tue, um weiter voranzukommen. Und ich glaube, zu meinen Kindern bin ich manchmal viel zu streng, sie wünschten sich sicher oft eine viel geduldigere Mutter, eine, die einfach zu Hause ist und mit ihnen Kuchen backt. Ich kann das alles gar nicht wirklich genießen, was ich habe, ist das nicht schlimm? Vielleicht sollte ich doch einfach nur Mutter sein, aber ich glaube, das könnte ich überhaupt nicht.«

Ich ließ Myriam den Fragebogen zu ihren inneren Antreibern ausfüllen. Unsere Antreiber haben wir im Laufe unserer Kindheit und Jugend entwickelt. Je nachdem, welche Rückmeldungen wir zu unserem Verhalten von anderen erhalten haben bzw. welche Erfahrungen wir mit unseren eigenen Verhaltensweisen gemacht haben, haben wir entsprechende Schlussfolgerungen gezogen: »Wenn ich ... zu laut / zu langsam / zu unordentlich / zu weinerlich ... bin, dann mag man mich nicht!« Da es uns als Kind natürlich besonders wichtig war, die Anerkennung und Zuneigung anderer zu erfahren, haben wir unser Verhalten entsprechend diesen Erkenntnissen, wie wir zu sein haben, damit man uns mag, angepasst. Wir haben uns also wunschgemäß beeilt oder gute Leistungen erbracht, wir waren leise, freundlich, ordentlich oder unauffällig – was auch immer von uns erwartet wurde. Auf dieser Grundlage haben sich in uns innere Antreiber gebildet, die uns dazu aufgerufen haben, bestimmte Verhaltensweisen an den Tag zu legen, um uns vor Schlimmerem – die Ablehnung von anderen – zu bewahren und Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren.

Nun haben diese Antreiber in unserer Kindheit zwar durchaus dazu beigetragen, dass wir durch unser angepasstes Verhalten Lob und Anerkennung von denjenigen bekamen, die uns wichtig waren, oder dass wir zumindest mit Tadel umgehen konnten. Wir haben aber fälschlicherweise auch gelernt, dass wir in vielerlei Hinsicht nicht den Anforderungen unserer Umwelt genügen, weil wir augenscheinlich zu langsam, zu unfreundlich, zu auffällig, zu xyz sind. Diese kritischen Glaubenssätze (häufig auch »innere Kritiker« genannt) »Du bist zu langsam«, »Du nervst andere«, »Du bist zu unordentlich« etc. und die damit verbundene Angst, nicht zu genügen, schleppen wir oft heute noch mit uns herum. Meist werden unsere inneren Kritiker (negative Glaubenssätze) besonders dann aktiviert, wenn wir unter Druck stehen: »Was? Ich soll bis morgen diese Präsentation fertig bekommen? Das schaffe ich doch nie! Ich bin viel zu langsam!« Die Angst, zu versagen, ruft dann sofort unsere Antreiber auf den Plan, die uns vor den schlimmen Folgen unseres defizitären Daseins zu bewahren versuchen: »Streng dich einfach doppelt an und mach schnell!«

All das läuft natürlich komplett unbewusst ab, erzeugt aber unguete Emotionen und Unwohlsein in uns. Die Muster, nach denen wir agieren, sind tief in uns verankert, sodass wir sie ad hoc kaum ändern können, erst recht nicht in Stresssituationen. Mit etwas Übung und Geduld kann man jedoch die negativen Glaubenssätze auflösen und unsere korrespondierenden Antreiber zähmen. Dazu stellen wir uns einfach einen wohlwollenden inneren Begleiter zur Seite, der uns daran erinnert, dass wir okay so sind, wie wir sind, dass wir uns nicht für andere verbiegen müssen und dass es auch völlig in Ordnung ist, mal langsam oder unfreundlich zu sein, andere um Hilfe zu bitten oder Fehler zu machen.



Eines gilt es dabei allerdings zu bedenken: Unsere festgefahrenen Muster und Verhaltensweisen lassen sich nur sehr langsam auflösen und verändern. Du kannst dir das ungefähr so vorstellen, als wenn du eine neue Sprache lernen würdest. Seit deiner Geburt denkst und sprichst du deine Erstsprache. Wenn du nun ins Ausland ziehst, dann fehlen dir am Anfang häufig die richtigen Worte, selbst wenn du die Sprache schon ganz gut beherrschst, weil du sie z.B. in der Schule gelernt hast. Trotzdem denkst und träumst du vermutlich am Anfang deines Auslandsaufenthaltes noch in deiner Erstsprache. Erst nach einer gewissen Zeit verändert sich das langsam. Erst wenn du täglich die fremde Sprache verwendest, sie dir also in Fleisch und Blut übergeht, wird es dir immer leichter fallen, sie wie selbstverständlich anzuwenden. Irgendwann fühlt sich die fremde Sprache sehr vertraut an, vielleicht sogar vertrauter als deine Erstsprache. Menschen, die 20, 30 Jahre im Ausland leben, haben häufig irgendwann Schwierigkeiten, auf ihre erste Sprache zurückzugreifen, weil die fremde Sprache inzwischen ihre stärkere Sprache geworden ist.

So verhält es sich auch mit unseren negativen Überzeugungen. Je häufiger wir unsere neuen Glaubenssätze anwenden, uns sagen: »Ich bin gut, so wie ich bin! Ich genüge! Ich muss es nicht immer allen recht machen! Ich darf auch mal schwach sein! Ich darf langsam sein! Ich muss nicht perfekt sein! Ich darf auch Fehler machen!« etc., desto schneller programmieren wir uns auf diese »neue Sprache« um. Verzweifle also nicht, wenn du zukünftig versuchst, deine Antreiber etwas leiser zu stellen, und es dir nicht immer sofort gelingt. Gut Ding will Weile haben und einen Flickenteppich kann man auch nicht in einem Tag nähen. Alles, was gut ist, braucht etwas Zeit.

## Deine inneren Antreiber erkennen

Beginne zunächst damit, deine inneren Antreiber zu enttarnen. Mache dazu folgenden Test.<sup>65</sup>

## Meine inneren Antreiber

Lies dir die Aussagen durch und entscheide, ob sie zutreffend sind oder nicht. Trage den entsprechenden Punktwert rechts in der Spalte ein.



1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = teils/teils, 4 = in hohem Maße, 5 = voll und ganz		1	2	3	4	5
1	Wenn ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie gründlich.					
2	Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass sich diejenigen, die mit mir zu tun haben, wohlfühlen.					
3	Ich bin ständig auf Trab.					
4	Wenn ich raste, roste ich.					
5	Anderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gern.					
6	Häufig gebrauche ich den Satz: »Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen.«					
7	Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre.					
8	Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.					
9	Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.					
10	»Nur nicht lockerlassen« ist meine Devise.					
11	Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie.					
12	Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.					
13	Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.					

1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = teils/teils, 4 = in hohem Maße, 5 = voll und ganz		1	2	3	4	5
14	Leute, die herumtrödeln, regen mich auf.					
15	Es ist wichtig für mich, von anderen akzeptiert zu werden.					
16	Ich habe eine harte Schale, aber einen weichen Kern.					
17	Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.					
18	Leute, die unbekümmert in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer verstehen.					
19	Bei Diskussionen unterbreche ich die anderen oft.					
20	Ich löse meine Probleme selbst.					
21	Aufgaben erledige ich möglichst rasch.					
22	Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.					
23	Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen.					
24	Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.					
25	Erfolge fallen nicht vom Himmel, ich muss sie hart erarbeiten.					
26	Für dumme Fehler habe ich wenig Verständnis.					
27	Ich schätze es, wenn andere meine Fragen rasch und bündig beantworten.					
28	Es ist mir wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.					

1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = teils/teils, 4 = in hohem Maße, 5 = voll und ganz		1	2	3	4	5
29	Wenn ich eine Aufgabe einmal begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.					
30	Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse anderer Personen zurück.					
31	Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von ihnen nicht verletzt zu werden.					
32	Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf den Tisch.					
33	Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gern die klare Aufzählung: erstens ..., zweitens ..., drittens ...					
34	Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.					
35	Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.					
36	Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.					
37	Ich streng mich an, um meine Ziele zu erreichen.					
38	Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.					
39	Ich bin oft nervös.					
40	So schnell kann mich nichts erschüttern.					
41	Meine Probleme gehen die anderen nichts an.					
42	Ich sage oft: »Das muss wirklich schneller gehen!«					
43	Ich sage oft: »genau«, »exakt«, »logisch, »klar« u. Ä.					
44	Ich sage oft: »Das verstehe ich nicht ...«					

1 = gar nicht, 2 = kaum, 3 = teils/teils, 4 = in hohem Maße, 5 = voll und ganz		1	2	3	4	5
45	Ich sage gern: »Könnten Sie es nicht einmal versuchen?«, aber ich sage nicht gern: »Versuchen Sie es einmal.«					
46	Ich bin diplomatisch.					
47	Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.					
48	Ich mache manchmal zwei Tätigkeiten gleichzeitig.					
49	»Die Zähne zusammenbeißen« ist meine Devise.					
50	Trotz enormer Anstrengungen will mir vieles einfach nicht gelingen.					

Übertrage nun die bei jeder einzelnen Frage erzielten Punkte in den folgenden Antwortschlüssel. (Die Punktezahl zu Frage 1 wäre also in der Skala »Sei immer perfekt!« einzutragen, die Punktezahl zu Frage 2 in der Skala »Mach es immer allen recht!«.) Addiere dann die Punkte und trage sie am Ende der Zeile ein.

Sei immer perfekt!	1	8	11	13	23	24	33	38	43	47	Total
Mach immer schnell!	3	12	14	19	21	27	32	39	42	48	Total
Streng dich immer an!	5	6	10	18	25	29	34	37	44	50	Total
Mach es immer allen recht!	2	7	15	17	28	30	35	36	45	46	Total

Sei immer stark!	4	9	16	20	22	26	31	40	41	49	Total

Um die Ausprägung deiner Antreiber stärker sichtbar zu machen, übertrage jetzt noch die Gesamtwerte aus jeder Zeile in das untenstehende Schema. Schraffiere dazu einfach die entsprechenden Kästchen waagrecht:

Gesamtpunkte	2	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42	46	50
Sei immer perfekt!													
Mach immer schnell!													
Streng dich immer an!													
Mach es immer allen recht!													
Sei immer stark!													

## Mein stärkster Antreiber

Häufig haben wir mehrere Antreiber, doch einer ist meist besonders stark ausgeprägt. Welcher ist das bei dir? Die folgenden Texte können dich bei deiner Suche unterstützen.

### Sei immer perfekt!

Wenn dieser Antreiber besonders laut in dir ist, dann setzt du dich wahrscheinlich unter Druck, alles extrem gründlich machen zu müssen. Vielleicht versuchst du auch, deine Aufgaben überzuerfüllen. Auf jeden Fall bemühst du dich um Perfektion, ohne Rücksicht auf Zeitaufwand und Kosten. Deine große Sorge ist es, von anderen nicht akzeptiert zu werden, wenn nicht alles hundertprozentig ist. Nicht nur von dir, sondern auch von anderen erwartest du Perfektion und Präzision, Gründlichkeit und hundertprozentigen Einsatz bei der Aufgabenerfüllung. Nur wer fehlerfrei ist, ist vollkommen. Entsprechend

streng und unnachgiebig gehst du mit dir und anderen um. Gute Leistungen verdienen aus deiner Sicht keine besondere Anerkennung, denn sie sind ja erwartbar. Fehler hingegen werden harsch kritisiert. Kontrolle kannst du nur schlecht abgeben.

Diesem Antreiber stehen folgende Erlauber gegenüber:

- Done is better than perfect!
- Du bist gut, so wie du bist!
- Fehler sind menschlich!
- Du bist keine Maschine!

### **Mach immer schnell!**

Dieser Antreiber basiert auf der Sorge, dass du deine Aufgaben niemals rechtzeitig fertig bekommen wirst, es sei denn, du beeilst dich. Entsprechend hektisch gehst du an die Arbeit. Ruhig und konzentriert zu arbeiten, fällt dir schwer, denn die nächste Aufgabe wartet bereits auf dich. Alles muss deshalb besonders schnell erledigt werden. Eine E-Mail-Anfrage? Wird sofort beantwortet, ganz egal, womit du dich gerade befasst hattest. Du neigst deshalb durchaus zum Multitasking; dein Ziel ist es, in kürzester Zeit so viel wie möglich vom Schreibtisch zu schaffen. Du hast ein entsprechend hohes Arbeitstempo, stehst immer unter Zeitdruck. Deine Unruhe und Eile äußern sich auch in deiner Art zu sprechen und in deinen Bewegungen. Langsame Denker und langatmige Sitzungen, in denen offenbar nichts vorangeht, sind eine Qual für dich. Du wirst schnell ungeduldig mit Menschen, die mit deinem Tempo nicht Schritt halten können. Du bist sehr lösungsfokussiert, aktives Zuhören zählt nicht zu deinen Stärken. Andere empfinden dich deshalb oft als anstrengend.

Folgende inneren Erlauber kannst du diesem Antreiber zur Seite stellen:

- Ich darf mir Zeit lassen mit meinen Aufgaben.
- Ich darf mir Zeit auch für mich nehmen.
- Ich darf Pausen machen.
- Gut Ding will Weile haben!

### **Streng dich immer an!**

Dein Glaubenssatz lautet vermutlich, dass eigentlich alles eine Nummer zu groß für dich ist. Der Antreiber rät dir deshalb: »Streng dich immer an!« Wer diesem Antreiber folgt, zeigt sich immer fleißig und pflichtbewusst. Einfach auf der Couch liegen und nichts tun ist unmöglich. Nur hoher Einsatz führt zum

Ziel und zur Anerkennung durch andere. Erfolge, die nicht auf Anstrengungen basieren, sind nichts wert: Denn von nichts kommt nichts! Solltest du scheitern, liegt es daran, dass du dich nicht genug angestrengt hast – erzählt dein innerer Antreiber respektive Kritiker. Aufgeben ist aber nicht deine Lösung, vielmehr strengst du dich noch mehr an. Anstrengung und vollen Einsatz erwartest du auch von anderen. Du erträgst es nicht, wenn sie Dinge mit Leichtigkeit erledigen, denn nur eine Aura von Stress zeigt dir, dass sich jemand wirklich anstrengt. Du magst es auch nicht, wenn andere darüber jammern, dass Aufgaben ihnen schwerfallen. Das Leben ist schließlich kein Ponyhof! Du selbst lebst häufig mit der Angst, dass andere besser sein könnten als du. Dem versuchst du durch gezielte Anstrengungen entgegenzuwirken. Deinen Kindern, Partnern, Freunden und Kollegen signalisierst du gern: Geht nicht gibt's nicht. Auch wenn's schwer ist, »Versuch macht kluch ...«.

Folgende Erlauber können diesen Antreiber zähmen:

- Ich darf bei meiner Arbeit auch Spaß haben.
- Auch wenn mir Dinge leichtfallen, sind sie etwas wert.
- Ich darf auch einmal nichts tun.
- Erfolge darf ich genießen.

### **Mach es immer allen recht!**

»Es ist deine Aufgabe, immer alle zufriedenzustellen. Schaffst du das nicht, bist du nichts wert.« Wenn dich dieser Glaubenssatz durchs Leben begleitet, fühlst du dich ständig dafür verantwortlich, dass es den Menschen um dich herum gut geht. Dabei hast du genaue Vorstellungen davon, was andere vermeintlich brauchen, damit sie zufrieden sein können. Deine eigenen Bedürfnisse stellst du ganz hinten an, denn du willst ja nicht egoistisch sein. Du richtest dich stets nach dem, was andere deiner Meinung nach von dir erwarten. Nein sagen fällt dir schwer, denn du möchtest niemanden vor den Kopf stoßen. Es macht dich traurig, wenn andere ihr Ding machen und nicht erkennen, was du für sie tust. Ein bisschen Dankbarkeit für dein ganzes Engagement anderen gegenüber wäre aus deiner Sicht wirklich angemessen. Laut aussprechen würdest du das aber nicht, denn du willst ja niemandem einen Vorwurf machen. Du opferst dich für andere auf, verhältst dich selbstlos, verzichtest auf eigene Interessen und Bedürfnisse zum Wohl anderer. Du bist zuverlässig, verbindlich und sehr verständnisvoll. Was du dir wünschst, ist die Wertschätzung und Liebe anderer; mit Zurückweisungen kannst du nur sehr schwer umgehen.

Folgende innere Erlauber können dir helfen, deinen Antreiber leiser zu stellen:

- Ich darf auch meine eigenen Bedürfnisse und Wünsche erfüllen.
- Ich muss es nicht allen recht machen.
- Ich darf auch Nein sagen, wenn ich etwas nicht möchte.
- Wenn ich einmal anderer Meinung bin als andere, darf ich das sagen.

### **Sei immer stark!**

Wer diesen Antreiber zum Ratgeber hat, bekommt von ihm gesagt: »Du bist schwach und ratlos. Sieh zu, dass das niemand merkt. Zeig dich deshalb nach außen immer stark!« Wenn du diesem Antreiber folgst, hast du bereits in deiner Kindheit gelernt, dass du niemals Schwächen zeigen darfst. Anerkennung und Zuwendung hast du dafür erhalten, dass du stark warst und deine Emotionen unter Verschluss gehalten hast. Du verlierst in schwierigen Situationen niemals die Beherrschung, sondern zeigst einen kühlen Kopf. Man nimmt dich als hart in deinen Entscheidungen und häufig als heroisch wahr, frei nach dem Motto: Ein Indianer kennt keinen Schmerz. Misserfolge und ungute Gefühle führst du niemals auf dein eigenes Verhalten zurück, sie sind die Konsequenz äußerer Umstände. Wenn es dir nicht gut geht, sind andere dafür verantwortlich. Emotionale Regungen haben für dich im beruflichen Kontext nichts zu suchen, hier hat man aus deiner Sicht professionelle Haltung zu bewahren. Aufgeben ist nicht dein Ding, ebenso wenig bittest du andere um Hilfe. Verletzungen durch andere und Abhängigkeit von anderen gilt es unbedingt zu vermeiden, entsprechend souverän und emotional kontrolliert trittst du auf, was manch einen dazu veranlasst, dich als harten Hund anzusehen.

Diese inneren Erlauber können deinem Antreiber den Wind aus den Segeln nehmen:

- Auch ich darf anderen und mir selbst meine Gefühle zeigen, ich bin deshalb nicht schwach.
- Es ist in Ordnung zu sagen, wenn es mir mal nicht gut geht oder ich etwas nicht kann.
- Andere um Hilfe zu bitten, ist völlig in Ordnung. Dadurch verliere ich nicht mein Gesicht.
- Ich muss nicht immer stark sein, ich darf mich auch mal schwach und verletzlich zeigen.

## Antreiber und Erlauber von Myriam

Myriam hatte gleich zwei starke Antreiber: »Mach es immer allen recht!« und »Sei immer perfekt!« Auf keinen Fall sollten die anderen sie als herzlos, zu ehrgeizig oder egoistisch wahrnehmen. Das hatte Myriam nämlich schon von ihren Eltern gehört: »Was sollen denn deine Großeltern denken, wenn du so rumläufst?« Positive Verstärkung in Form von Lob, Aufmerksamkeit und Zuneigung gab es immer dann, wenn sie die Erwartungen ihrer Eltern erfüllte: gute Leistungen bringen, adäquat gekämmt und ordentlich gekleidet sein, sich in Zurückhaltung üben, immer freundlich zu anderen sein und niemals negativ auffallen.

Diese Glaubenssätze hatten sich über viele Jahre in Myriam manifestiert. Als kritisch denkende Führungskraft musste sie nun aber häufig auch Entscheidungen treffen, die anderen nicht so gut gefielen. Zudem konnte sie nicht so viel Zeit mit anderen Müttern beim Kaffeetrinken verbringen, wie diese das taten, damit fühlte sie sich in diesen Kreisen als Außenseiterin. Dies alles führte in Myriam zu einem inneren Konflikt. Einerseits wollte sie Leistung erbringen, ihre Ziele erreichen, gut sein in dem, was sie tat, andererseits wollte sie auch die perfekte Mutter, die perfekte Bekannte, die verständnisvolle Führungskraft sein, die alle mochten.

Damit Myriam ihre alten Muster durchbrechen konnte, musste sie zunächst einmal ihre Glaubenssätze aufdecken. Was hatte bei ihr früher zu Lob und Tadel geführt? Welche Glaubenssätze hatten sich daraus entwickelt? Welche Antreiber hatte das auf den Plan gerufen? Im nächsten Schritt sollte Myriam typische Situationen benennen, in denen diese Glaubenssätze und Antreiber heute auftauchten. Und schließlich sollte Myriam ihre inneren Erlauber benennen und diese ab sofort, so oft es ging, in kritischen Situationen zu Hilfe holen. Bei Myriam sagte der Erlauber: Du musst es nicht allen recht machen, damit andere dich mögen. Und es ist okay, wenn du nicht immer alles 120 %ig machst, 100 % langan auch.

## Erkenne deine negativen Glaubenssätze und hole dir deine inneren Erlauber

Wie ist das bei dir? Wofür wurdest du früher besonders gelobt?  
Wofür getadelt?

---

---

---

Welche Glaubenssätze haben sich dadurch herausgebildet?

---

---

---

Was rieten dir dann deine Antreiber?

---

---

---

In welchen typischen Situationen werden deine Antreiber heute aktiv?

---

---

---

Wie verhältst du dich dann und wie geht es dir mit diesem Verhalten?

---

---

---

Welche inneren Erlauber kannst du dir herbeiholen?

---

---

---

Wie wird es dir damit gehen?

---

---

---

### STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, woran es liegen könnte, dass dein Teppich seit Langem ein Muster hat, das dir gar nicht gefällt. Du hast etwas über das Entstehen deiner negativen Glaubenssätze gelernt und deine inneren Antreiber kennengelernt. Du hast gelesen, wann und wie du ihre Stimmen etwas leiser drehen kannst. Du hast dir über deinen inneren Erlauber Gedanken gemacht, den du ab sofort auf deinem Teppich mitfliegen lässt. Denke daran, dein Teppich muss weder perfekt sein, noch muss er irgendwem außer dir selbst gefallen.

## 9. Kommuniziere, aber richtig!

### Christine und Margareta

Vor einigen Wochen kamen unabhängig voneinander zwei sehr ungleiche Frauen in meine Coachingpraxis. Beide hatten dasselbe Problem: Sie waren vollkommen überlastet, weil andere in ihrem Umfeld sie nicht ausreichend unterstützten bzw. ihre Bedürfnisse nicht genügend wahrnahmen. Beide berichteten davon, dass sie zu Hause die Einzigen wären, die stets an alles dachten, ob an den anstehenden Elternabend, an das Besorgen von Geburtstagsgeschenken bei Einladungen der Kinder, daran, dass das Klopapier ausging oder die Mutter mal wieder angerufen werden müsste. Beide hatten zwar Partner, die konkreten Aufforderungen (»Kannst du heute Klopapier mitbringen?«) nachkamen, doch trotzdem blieb das Gefühl, dass sie die gesamte Denkarbeit in ihrer Familie übernommen hatten.

Christine hatte zudem auch in der Firma das Gefühl, dass sie als Einzige an alles dachte, während ihr Chef sich stets auf sie verließ. Er speiste Christine gern mit einem freundlichen »Das wird schon!« ab, wenn sie hin und wieder ihre Sorge darüber äußerte, dass man eine Deadline nicht einhalten könne. Auch Margareta berichtete davon, dass sie täglich mindestens zehn bis zwölf Stunden arbeitete, was sie damit begründete, dass ihre Mitarbeiter sie nicht ausreichend unterstützten, insbesondere weil sie ihre Aufgaben nicht sorgfältig genug erfüllten und sie deshalb alles noch einmal kontrollieren müsse. »Wenn ich nicht immer noch mal über alles drüberschaue, dann wäre dieser Laden schon gegen die Wand gefahren!«, sagte sie.

Beide Frauen hatten eins gemeinsam: Sie litten sowohl in der Firma als auch zu Hause unter einer fundamentalen mentalen Belastung, die man als »Mental Load« bezeichnet. Häufig trifft diese Belastung eine Person in der Familie oder im Team. Diese trägt die mentale Verantwortung für Aufgaben und Projekte häufig allein, und sie sorgt dafür, dass der Laden läuft, während sich der oder die anderen darauf beschränken, Aufgaben erst nach konkreter Anweisung umzusetzen. Der (Team-)Partner mit der Mental Load fühlt sich deshalb häufig doppelt belastet. Zum einen übernimmt er die gesamte Denkarbeit und die Planung der Aufgaben, was sehr anstrengend ist. Zum anderen führt dies häufig dazu, dass er auch immer mehr die Ausführung dieser Aufgaben übernimmt. Denn irgendwann ist er so genervt davon, dass andere immer erst nach Auf-

forderung etwas tun, dass er zu dem Schluss kommt, es einfach gleich selbst zu machen.

Wie aber kommt es dazu, dass einige Menschen die gesamte Denkarbeit übernehmen, während andere zu reinen Befehlsempfängern werden? Zum einen ist es eine Frage der Erfahrung bzw. Erziehungssache. Blickt man in die Vergangenheit, erkennt man damals erlebte Verhaltensmuster, die man heute wie selbstverständlich wiederholt. Während es bei Margareta der Ehemann war, der aus einer Familie mit klassischer Rollenverteilung kam und gelernt hatte, dass zu Hause die Mutter die Zügel in der Hand hielt, hatte Christine diese Rollenverteilung im eigenen Elternhaus erlebt. Margareta hatte zudem erfahren, dass man sich besser nicht auf andere verlassen sollte, sondern am besten nur auf sich selbst. Das prägt.

Zum anderen ist es häufig unser eigener Perfektionismus, der uns dazu bringt, lieber selbst an alles zu denken. Vielen von uns fällt es schwer, die (gedankliche) Kontrolle an jemanden abzugeben, denn letztlich trauen wir nur uns selbst zu, alles wirklich genau so zu machen, wie wir uns das im Ergebnis vorstellen.

Darüber hinaus haben wir alle sehr unterschiedliche Persönlichkeitsmuster. Während manche von uns von Grund auf organisiert und strukturiert sind, sind andere eher flexibel und fühlen sich im Chaos wohl. Prallen solche Persönlichkeiten aufeinander, wird es für mindestens einen von beiden anstrengend. Auch bei Margareta war das so. Während sie im Persönlichkeitstest eine starke Tendenz zur Gewissenhaftigkeit, Beständigkeit und Sensibilität zeigte, schien ihr Mann ihrer Beschreibung zufolge genau in die andere Richtung zu tendieren: Er war flexibel, spontan und hatte ein dickes Fell. Auch Christine war gewissenhaft, beständig und sensibel. Außerdem war Harmonie ihr besonders wichtig, was dazu führte, dass sie ihre mentale Überlastung weder bei ihrem Chef noch bei ihrem Partner ansprach. Margareta hingegen war ein sehr extrovertierter Typ, die kein Blatt vor den Mund nahm. Regelmäßig wies sie ihren Mann recht deutlich darauf hin, wie sehr es ihr auf die Nerven ging, dass er nicht eigenständig mitdachte oder mal eigenständig aufräumte. Auch ihren Mitarbeitern erklärte sie regelmäßig, was ihr an ihnen nicht passte. Doch ebenso wenig, wie Christine durch ihr harmonieförderndes Schweigen die Situation verbesserte, führte Margaretas offene Kritik zum Erfolg. Beide saßen irgendwann sehr unzufrieden und erschöpft in meiner Coachingpraxis und suchten nach einer Lösung für ihr Problem.

Erlebst auch du in deinem beruflichen oder privaten Alltag, dass Menschen in deinem Umfeld etwas tun oder nicht tun, womit du ganz und gar nicht einverstanden bist? Macht dich das wütend oder traurig? Fühlst du dich hilflos und ausgeliefert? Führt das dann dazu, dass du irgendwann zum verbalen Gegenangriff ausholst, um dir Luft zu machen? Oder gehörst du eher zu der Sorte Mensch, die alles in sich hineinfrisst und das Gegenüber mit Schweigen oder Missachtung bestraft? Ganz gleich, ob du eher der verbale Angreifertyp bist (wie Margareta) oder Flucht oder Totstellen bevorzugst (wie Christine), eines steht fest: Keine dieser Varianten wird vermutlich dazu führen, dass sich dein Problem löst.

Was also kann man tun? Ein zentraler Schlüssel der Vereinbarkeit ist die konstruktive Kommunikation. Insbesondere wenn es um die Verteilung, die Übernahme oder die Koordination von Aufgaben geht, müssen wir lernen, richtig über unsere Bedürfnisse mit anderen zu sprechen. Richtig zu kommunizieren, bedeutet dabei weder, konfrontativ Kritik zu äußern, noch bedeutet es, die Dinge, die uns belasten, nicht beim Namen zu nennen, aus Angst, damit andere zu verärgern.

## Konstruktive Kommunikation

Was genau bedeutet konstruktive Kommunikation? Wie lässt sie sich umsetzen? Konstruktive Kommunikation bedeutet, dass wir unserem Gegenüber offen mitteilen, wie wir persönlich eine Situation wahrnehmen, was sie in uns auslöst, wie wir uns dabei fühlen und was wir uns alternativ (von ihm oder ihr) wünschen. Nicht konstruktiv dagegen ist es, nichts zu sagen, alles in uns hineinzufressen oder unserem Gegenüber direkt Vorwürfe in Form von Du-Botschaften zu machen: »Nie räumst du auf!«, »Immer lässt du alles stehen« etc. Konstruktive Kommunikation beginnt deshalb mit einer möglichst sachlichen Beschreibung der Situation, so wie *wir* sie wahrnehmen.

Auf das o. g. Beispiel bezogen, könnte eine Konversation deshalb so beginnen: »Ich habe den Eindruck, dass in unserer Wohnung in letzter Zeit viele Dinge nicht an ihrem Platz lagen.« Mit der Beschreibung dessen, was wir wahrnehmen, formuliert als Ich-Botschaft, versuchen wir dem Gegenüber zu vermitteln, wie wir eine Sache sehen, und zeigen damit auch, dass wir akzeptieren, dass der andere die Sache vielleicht ganz anders wahrnimmt.

In einem zweiten Schritt erläutern wir schließlich, was diese Situation in uns ausgelöst hat bzw. auslöst und welche Emotionen damit verbunden sind. »Dies hat dazu geführt, dass ich täglich nach der Arbeit viel bei uns aufgeräumt habe. Das hat mich sehr erschöpft und auch wütend gemacht.« Damit, dass wir unsere Gefühle einbringen, geben wir dem anderen die Möglichkeit zu verstehen, warum wir eine Situation verändern wollen. Schließlich lassen wir den anderen wissen, welche Verbesserung der Lage wir uns wünschen und was der andere aus unserer Sicht dazu beitragen könnte. »Ich würde mir von dir mehr Unterstützung beim Aufräumen unserer Wohnung wünschen.«

Wünsche abzulehnen, ist deutlich schwieriger, als plumpen Aufforderungen nachzukommen, denn letztlich gewähre ich dem anderen die Freiheit, ob und wie er meinem Wunsch nachkommt. Alternativ kann man an dieser Stelle den anderen darum bitten, gemeinsam eine Lösung für das Problem zu suchen: »Ich fände es schön, wenn wir an dieser Stelle einen Plan machen, wie wir unsere Wohnung gemeinsam ordentlich halten können.«

Wichtig ist es nun, die Vorschläge des anderen zur Problemlösung anzuhören und nicht nur darauf zu hoffen, dass das Gegenüber genau dieselbe Idee hat wie man selbst. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass Menschen unterschiedlich sind, Situationen anders wahrnehmen und verschiedene Bedürfnisse haben, ist es wichtig, auch den anderen anzuhören und seine Vorschläge mit in die Lösungssuche einzubeziehen. Vielleicht erhoffe ich mir, dass der andere mir vorschlägt, dass er ab sofort jeden zweiten Tag die Wohnung aufräumt, denn genau das halte ich für angemessen. Vielleicht schlägt der andere mir aber stattdessen vor, eine Haushaltshilfe zu organisieren, weil ihm eine ordentliche Wohnung gar nicht so wichtig ist wie mir und er Aufräumen als verlorene Zeit empfindet.

Konstruktive Kommunikation heißt letztlich, so lange ruhig zu verhandeln, bis eine Lösung gefunden wird, die für alle Beteiligten zufriedenstellend ist, was aber nicht mit der zwingenden Durchsetzung eigener Ideen gleichzusetzen ist. Wie der Psychologe Carl Gustav Jung einmal sagte: »Willst du recht haben oder glücklich sein? Beides geht nicht!«

Versuche es an dieser Stelle einmal selbst:

- Was ärgert dich gerade?
- Welche Person spielt dabei eine Rolle, die aus deiner Sicht etwas ändern müsste?
- Was soll diese Person aus deiner Sicht anders machen?
- Was würdest du dieser Person am liebsten sagen, um dir Luft zu machen?

Schreibe hier auf, wie du mit dieser Person konstruktiv über das Kommunizieren könntest, was du dir wünschst:

1. Neutrale Situationsbeschreibung (beginne mit: In meiner Wahrnehmung ... / Aus meiner Sicht ... / Ich habe festgestellt, dass ...)

---

---

---

2. Das führt dazu, dass ich ... (Folgendes tue / wie folgst reagiere ...)

---

---

---

3. Dies löst folgende Emotionen (Trauer, Wut, Scham, Ekel, Ohnmacht ...) in mir aus:

---

---

---

#### 4. Das wünsche ich mir von dir:

---

---

---



Kommuniziere lieber zu viel als zu wenig – gern auch im Voraus! Auf der amerikanischen Webseite »The Glasshammer« hat Tina Vasquez Tipps von Doppelverdiener-Paaren zusammengestellt, die helfen sollen, den Spagat zwischen Beruf und Familie gut hinzubekommen.<sup>67</sup> Neben Aspekten wie Priorisierung, eine gute Planung der Aufgaben und Flexibilität raten alle zitierten Paare besonders zu einem: regelmäßig und offen miteinander zu kommunizieren: »Communicate all the time, especially about what’s important to you« (Jackie Woodside & Heather Harker). Mindestens so wichtig wie eine konstruktive Herangehensweise ist demnach die Regelmäßigkeit und damit auch die Rechtzeitigkeit der Kommunikation mit Blick auf das Thema Vereinbarkeit.

Krankheiten, Pflegefälle oder andere unangenehme Überraschungen kommen meistens ohne große Ankündigung, so viel ist sicher. Entsprechend lohnt es sich tatsächlich, rechtzeitig darüber nachzudenken, mit wem man sich im Ernstfall abstimmen kann und muss, damit anderweitig anstehende Aufgaben weiterhin erledigt werden, sei es von anderen oder von einem selbst. Wer ist bei dir dafür zuständig, spontan einzuspringen, wenn dein Kind krank wird? Wen kannst du in deinem Unternehmen kurzfristig darum bitten, für dich einzuspringen, wenn es dir einmal schlecht geht? Gibt es hier konkrete Ab-

sprachen, wie ihr euch gegenseitig unterstützen könnt? Je genauer man etwas, was im Alltag wiederholt zu negativen Stressgefühlen führt, im Vorhinein mit anderen Personen, die auch Verantwortung übernehmen sollen, abspricht, desto besser ist es.

Meine Freundin Sue hat vier Kinder und ein Haus mit Garten. Sowohl ihr Mann als auch sie selbst waren immer berufstätig. Trotz ihrer zahlreichen beruflichen und häuslichen Verpflichtungen schaffen es die beiden sehr gut, regelmäßig Zeit für sich allein zu haben. Beide wirken nie gestresst, wenn man sie trifft. Was machen sie also richtig? Sie treffen genaue Absprachen, wer wofür zuständig ist, und zwar nicht nur zu zweit, sondern auch mit ihren Kindern. Dies tun sie zudem nicht erst, wenn es bereits brennt, sondern ganz regelmäßig. Jeden Sonntagabend sitzt die gesamte Familie am Tisch und überlegt sich, was es in der folgenden Woche zu essen geben soll. Danach wird aufgeteilt, wer dafür zuständig ist, die Einkäufe für den jeweiligen Tag zu erledigen; gekocht und Tisch gedeckt wird gemeinsam. Wer einkaufen geht, hat auch vorher in den Kühlschrank zu sehen, um herauszufinden, was sonst noch fehlt, und es entsprechend mitzubringen. Auch haben alle Familienmitglieder bestimmte Zuständigkeiten im Haus; der große Sohn mäht den Rasen, die große Tochter bringt die jüngere Schwester zum Gitarrenunterricht.

Natürlich funktioniert dies erst mit etwas größeren Kindern, aber man kann immer rechtzeitig exakte Absprachen treffen mit dem Partner, mit Freunden (wer fährt die Kinder wann zum Sport? Was passiert, wenn das eigene Kind krank ist?), mit Nachbarn, mit der Familie, mit Kollegen und Vorgesetzten. Sehr hilfreich ist dabei auch ein gemeinsamer Kalender, in dem alle zu erledigenden Termine und Aufgaben eingetragen werden. Kindergeburtstag am Donnerstag? Wer bringt das Kind hin, wer holt es ab? Wer besorgt das Geschenk? Alle Aufgaben frühzeitig einzutragen und zu kommunizieren, hilft auch denjenigen, sich angemessen daran zu beteiligen, die vielleicht auch ohne Planung und Kommunikation nicht mit leeren Händen beim Geburtstagskind aufgekreuzt wären. Denn mit Kalender ist das Geschenk dann vielleicht keins von der Tankstelle.

## »Don't take things personal but make them personal«

Auch ich selbst habe die Erfahrung gemacht, dass rechtzeitige Kommunikation zum Thema Verhalten in potenziellen Stresssituationen sehr hilfreich sein kann. Mein Mann und unsere beiden Söhne zum Beispiel sind (im privaten Bereich) konsequente Zuspätkommer und »Kurzfristplaner«, während meine Tochter und ich alles grundsätzlich zu früh fertig haben. Dies führte lange Zeit zu sehr viel Spannung, wenn wir gemeinsam irgendwohin wollten, z. B. in den Urlaub. Vereinbarten wir, morgens um 6 Uhr zum Flughafen loszufahren, weil unser Flugzeug um 8.30 Uhr ging, saßen meine Tochter und ich »ready to go« ab 5.45 Uhr im Flur. Der Rest der Familie kam dann etwa gegen 6.30 Uhr dazu, meist mit den Worten: »Jetzt entspannt euch mal, wir haben noch genügend Zeit«, was dann nicht nur zu Schweißausbrüchen bei meiner Tochter und mir führte, sondern auch zu Streit und schlechter Stimmung.

Um dies zu vermeiden, setzen wir uns heute bereits ein paar Tage im Voraus zusammen, um uns abzustimmen, wie wir solche Differenzen vermeiden können. Wie lange brauchen wir wirklich zum Flughafen? Wann müssen wir losfahren, dass meine Tochter und ich nicht in Panik geraten, das Flugzeug zu verpassen? Wie können wir sicherstellen, dass alle zur gleichen Zeit im Auto sitzen, ohne dass sich irgendwer gegängelt fühlt? Sollen wir zwei Taxis nehmen oder geht es auch zusammen? Wer muss auf wen und wie Rücksicht nehmen? Was machen wir, wenn dann doch wieder jemand zu spät kommt?

Verschiedene Bedürfnisse unter einen Hut zu bekommen, bedeutet immer auch einen Kompromiss zu finden, und Kompromisse lassen sich nur durch offene Kommunikation schließen. Mein Mann und meine Söhne haben mittlerweile verstanden, wie belastend es für meine Tochter und mich ist, wenn wir auf den letzten Drücker losfahren, und wir haben eingesehen, dass es nicht zwingend notwendig ist, zweieinhalb Stunden vor Abflug loszufahren, wenn morgens kein Verkehr ist.

## Zufriedenheit durch empathische Kommunikation

Ein echtes Zaubermittel ist in diesem Zusammenhang Empathie. Versuchen wir uns in unser Gegenüber hineinzuversetzen und akzeptieren wir, dass andere Menschen anders denken und fühlen, dann können wir das sich dar-

aus ergebende Anders-Handeln als etwas dem anderen Eigenes respektieren, statt es entweder als Angriff uns gegenüber zu bewerten oder als falsch abzuwerten. Erst wenn wir begreifen und akzeptieren, dass jeder jede Situation ganz individuell wahrnimmt und dabei vielleicht andere Bedürfnisse hat als wir selbst, können wir in einen gemeinsamen Aushandlungsprozess gehen. Dass das Aushandeln mit anderen nicht immer einfach ist, ist klar, dennoch ist es wesentlich zielführender, als sich durchsetzen zu wollen (Kampf mit Ziel zu gewinnen) oder alles zu schlucken und beleidigt zu sein (Flucht oder Totstellen). Immer wieder müssen wir uns hier auch fragen: Was genau kann *ich* in dieser Situation anders machen? Wo muss ich vielleicht auch von meinen eingefahrenen Gewohnheiten abweichen, um einen gangbaren Weg für uns alle zu finden?

Meiner Klientin Margareta fallen da regelmäßig zwei Lösungen ein: sich von ihrem Partner zu trennen und ihren Job zu kündigen. Denn dann könnte sie schalten und walten, wie sie es wollte. Zum Glück sagt sie das meist mit einem Augenzwinkern, denn dass beide Varianten dauerhaft keine guten Lösungen sind, wird ihr immer wieder dann klar, wenn ich sie frage, was ihr fehlen würde, wenn sie dies wirklich umsetzen würde. Ihre Antwort: ihre Familie und ein sicheres Einkommen. Entsprechend lohnt es sich durchaus, lieber ein bisschen Anstrengung auf sich zu nehmen, um gut und rechtzeitig mit anderen zu kommunizieren. In diesem Fall heißt die Lösung also weder »love it« noch »leave it«, sondern »change it«.

#### STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du erfahren, dass unsere Kommunikation einen wichtigen Beitrag zu einer gelungenen Vereinbarkeit leistet. Konstruktiv statt passiv oder aggressiv, lautet dabei die Devise. Du hast auch gelernt, dass verschiedene Menschen denselben Teppich ganz unterschiedlich wahrnehmen können. Damit man sich zufrieden auf demselben Flecken bewegen kann, muss man sich offen und regelmäßig darüber austauschen, was jeder sieht, was jeder braucht und was jeder dazu beitragen kann, dass der Teppich allen gleich gut gefällt.

# 10. Nimm die richtige Haltung ein!

## Wenn Vorsätze Vorsätze bleiben

Es ist Neujahr. Regina arbeitet seit mehr als zehn Jahren als Chefredakteurin in einem Verlag. Sie ist alleinstehend und kümmert sich regelmäßig um ihre Eltern, die zwar noch in der eigenen Wohnung wohnen, aber viel Unterstützung von ihrer Tochter brauchen. Außerdem hilft Regina regelmäßig im Tierheim aus und alle acht Wochen kommt ihre Nichte übers Wochenende zu Besuch. Regina möchte gern etwas weniger arbeiten, nicht immer erst um 20 Uhr den Verlag verlassen. Außerdem wünscht sie sich, mindestens an 2 Tagen in der Woche im Homeoffice arbeiten zu können. Genau das nimmt sie sich für das neue Jahr vor.

Regina notiert sich dafür ein SMART-Ziel: »Bis Juni dieses Jahres habe ich es geschafft, mindestens zweimal in der Woche nur bis 17 Uhr zu arbeiten, und ich gehe an zwei Tagen ins Homeoffice: montags und freitags.« Ein halbes Jahr vergeht, und Regina blickt frustriert zurück. Im Januar hatte sie ihre Vorsätze noch umgesetzt, doch dann kamen verschiedene Projekte rein, eine Kollegin wurde schwanger und so saß sie ab Februar doch wieder täglich bis 20 Uhr und länger im Verlag.

Wer kennt das nicht? Wir haben gute Vorsätze und machen uns hochmotiviert an die Umsetzung, doch zum Schluss kriegen wir es einfach nicht hin. Stattdessen verhalten wir uns genauso wie zuvor. Laut Umfragen des deutschen Statistikportals Statista bricht nur jeder Fünfte die guten Vorsätze für das nächste Jahr *nicht*. Bei 36 % halten die Vorsätze sogar nur von einem Tag bis hin zu einem Monat. Bei 27 % der Befragten halten die Vorsätze immerhin länger als zwei Monate. Wenn du also nun dieses Buch bis hierher gelesen hast und dir bereits vorgenommen hast: Ab morgen meditiere ich täglich ... ab morgen kommuniziere ich nur noch konstruktiv mit meinen Kollegen ... ab morgen mache ich zweimal in der Woche Sport etc., ist die Gefahr recht groß, dass du daran scheiterst. Toll, denkst du dir jetzt vielleicht, wozu habe ich dann dieses Buch hier gelesen? Keine Angst, du kriegst das alles hin, aber es reicht nicht, dass du es dir bewusst vornimmst.

## Ergebnis-, Verhaltens- und Haltungsebene

Der Schweizer Psychologin Maja Storch zufolge können Ziele auf unterschiedlichen Ebenen formuliert werden: auf der Ergebnis-, der Verhaltens- und der Haltungsebene.<sup>68</sup> Auf der *Ergebnisebene* beschreibt man ganz konkret, welches Ziel man erreichen möchte. Regina z. B. möchte neben ihrem Beruf mehr Zeit für andere Dinge haben und deshalb mehrmals in der Woche früher das Büro verlassen.

Auf der *Verhaltensebene* formuliert man sein Ziel dann so genau wie möglich und zerlegt dabei das Ziel in mehrere konkrete Verhaltensweisen. Auf dieser Ebene würde sich Regina also ganz genau überlegen, an welchen Tagen sie früher nach Hause geht, wann sie im Homeoffice arbeitet und wie sie es an überlasteten Tagen dennoch schafft, pünktlich das Büro zu verlassen.

Ziele können jedoch auch auf der *Haltungsebene* formuliert werden. Diese sind weniger konkret, doch sie sprechen unsere meist unbewussten Bedürfnisse an, sodass unser Handeln im Einklang mit unseren Bedürfnissen steht. Denn genau hier liegt das Problem bei bewusst formulierten Ergebnis- und Verhaltenszielen. Die tief in uns verankerten Einstellungen und Bedürfnisse machen uns einen Strich durch unsere bewusst formulierten Absichten.

Regina zum Beispiel ist besonders pflichtbewusst. Für ihren Job opfert sie sich häufig auf. Damit erfüllt sie ihr Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung (ohne mich geht gar nix) und nach Bindung (meine Kollegen müssen mich ja mögen, wenn ich ihnen so viel Arbeit abnehme). Nimmt Regina sich nun vor, nicht mehr so viel Zeit im Job zu verbringen, arbeitet sie unbewusst gegen diese Bedürfnisse an, und genau deshalb klappt es im Ernstfall nicht. Obwohl Regina sich vornimmt, weniger zu arbeiten, führt ihre pflichtbewusste Haltung dazu, dass sie zum Schluss doch wieder länger im Büro bleibt. Will Regina nun dennoch weniger arbeiten, muss sie eine neue Haltung aufbauen, die ihr hilft, ihr Ziel ohne schlechtes Gewissen zu erreichen. Dies erreicht man durch Selbstregulation. Selbstregulation berücksichtigt und integriert alle für unser Selbst relevanten Erfahrungen, darunter auch Gefühle, Einstellungen und Werte, und bringt diese Informationen mit den eigenen Zielen in Einklang. Verstand und Unbewusstes werden also quasi synchronisiert.<sup>69</sup>

Wie funktioniert das? Die Synchronisation von Verstand und Unbewusstem erreicht man den Psychologen Maja Storch und Frank Krause zufolge durch das Formulieren sogenannter *Haltungs-* oder auch *Mottoziele*.<sup>70</sup> Auf der Grundlage eines Bildes, das uns emotional positiv anspricht, werden positive Begriffe, die einem selbst und anderen Personen bei der Betrachtung des Bilds in den Sinn kommen, formuliert. Um das neue Lebensmotto nachhaltig als Teil der eigenen Persönlichkeit zu integrieren, wird es gleich mehrfach abgespeichert: mithilfe des *Bildes*, mithilfe von *Bewegungen* und mithilfe von kleinen *Gegenständen*, *Remindern*, die uns an das Motto erinnern sollen.

## Umsetzung in die Praxis

Klingt kompliziert? Ist es aber nicht. Wir nehmen uns Regina als Beispiel und gehen gemeinsam mit ihr durch diesen Prozess.

### Ergebnisebene: Welches Ziel habe ich?

Regina formuliert zunächst noch einmal ihr Anliegen: Ich möchte weniger Zeit im Büro verbringen. Konkret: Ich möchte früher aus dem Büro gehen und mehr Zeit für anderes haben.

### Verhaltensebene: Wie kann ich das Ziel schärfer stellen?

Regina überlegt: An welchen Tagen könnte ich früher nach Hause? Um wie viel Uhr genau? Kann ich Homeoffice-Tage einlegen? Wen muss ich um Erlaubnis bitten? Wie kann ich sicherstellen, dass ich auch in überlasteten Zeiten pünktlich aus dem Büro komme? (Und so weiter.)

### Haltungsebene: Wie bringe ich mein Handeln mit meinen Bedürfnissen in Einklang?

Regina wird dafür sorgen, dass möglichst viele ihrer Sinne (unbewusst) auf ihr Ziel ausgerichtet werden, sodass sie in ihrem Alltag so oft wie möglich daran erinnert wird. Sie bringt damit ihr Handeln in Einklang mit ihren (unbewussten) Bedürfnissen. Sie beginnt damit, dass sie ihre Mottoziele formuliert.

#### • Bild

Dafür zeige ich ihr zunächst verschiedene Bilder. Sie wählt eins aus, das sie persönlich emotional hundertprozentig positiv anspricht. Bei der Auswahl des Bildes sollte sich Regina nicht so sehr kognitiv von ihrem Anliegen leiten

lassen, also nicht weiter darüber nachdenken, ob irgendein Bild besser oder schlechter zu ihrem Anliegen passt. Sie sollte einfach ein Bild auswählen, das ihr gefällt. Sie wählt eins mit einem Korb voll reifer roter Äpfel. Anschließend zeige ich ihr eine Aufstellung von Begriffen, die diesem Bild zugeordnet sind. Regina liest: Äpfel, frisch, saftig, Herbstsonne, Korb voller Früchte, reif, Ernte, heimelig, lecker, süß, rot, rund, knackig, goldene Jahreszeit, »an apple a day keeps the doctor away«. Sie selbst ergänzt noch: Apfelgelee und Natur.

Nun wählt Regina fünf Begriffe aus, die in ihr erneut ein besonders positives Gefühl auslösen; es sind: Ernte, Korb voller Früchte, Apfelgelee, Herbstsonne und »an apple a day keeps the doctor away«. Aus diesen Begriffen versucht Regina nun ein Mottoziel zu formulieren. Dabei gilt es, drei Regeln zu beachten:

1. Mottoziele sind immer positiv formuliert, d. h., sie beschreiben den gewünschten zukünftigen Zustand, nicht das, was man nicht will. Das bedeutet: Keine negative Formulierung wie »Ich will nicht mehr so viel arbeiten ... / Ich möchte keine Fünftagewoche mehr im Büro ...«, sondern: »Fröhlich gehe ich um fünf nach Hause.«
2. Mottoziele müssen so formuliert werden, dass sie unserer Kontrolle unterliegen und nicht von anderen abhängen. Falsch wäre also: Gelassen lässt mich mein Chef um fünf nach Hause gehen. Richtig: Gelassen gehe ich um fünf nach Hause.
3. Das Mottoziel sollte uns leicht über die Lippen gehen – es sollte also nicht zu lang und kompliziert sein. Und es muss uns ein wirklich gutes Gefühl geben, wenn wir es sagen.

So arbeitet sich Regina ...

**von:** Ich ernte die Früchte meiner Arbeit und genieße die Herbstsonne ... (Problem: Was macht sie, wenn es draußen regnet? Also nächster Versuch:)

**über:** Ich fahre meine Ernte ein und genieße die Früchte meiner Arbeit. »An apple a day keeps the doctor away.« (Das Wort Arbeit löst bei Regina kein zu 100 % positives Gefühl aus.)

**hin zu:** Den Korb voller Früchte (sinnbildlich für die getane Arbeit), bringe ich meine Ernte heim. »An apple a day keeps the doctor away.«



Mit dieser Haltung, die sich in den beiden von ihr ausgewählten Sätzen zeigt, kann Regina nun zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Einerseits kann sie ihr Gewissen beruhigen, dass sie durchaus pflichtbewusst ist, denn sie schafft ja viel jeden Tag. Andererseits kann sie auch ihren Bedürfnissen Lust/Unlustvermeidung und Autonomie (mehr Zeit für andere Dinge) gerecht werden. Der Spruch »An apple a day keeps the doctor away« soll sie auch daran erinnern, dass sie auch sich selbst gegenüber in der Pflicht steht, für ihr eigenes Wohlbefinden zu sorgen.

#### • Bewegung

Anschließend überlegt Regina sich noch, welche Bewegungen zu diesem Mottoziel passen. Dazu soll sie ihr neues Mottoziel laut aussprechen und intuitiv dazu Bewegungen finden. Zu »Den Korb voller Früchte« streckt Regina ihre Arme leicht gebeugt nach vorne, so als hielte sie einen Korb in der Hand. Bei »bring ich meine Ernte heim« geht sie einen Schritt nach vorn und öffnet die Arme zur Seite. Bei »an apple a day« ballt sie ihre Fäuste vor dem Körper und bei »keeps the doctor away« löste sie die Fäuste zu einer »Siehst du?«-Handbewegung.

#### • Weitere Reminder

Regina hat nun den Auftrag, sich ihr Mottoziel so oft wie möglich in den nächsten Tagen laut vorzusagen und dazu die Bewegungen auszuführen. Insbesondere natürlich dann, wenn sie früh nach Hause gehen will, ihr Pflichtbe-

wusstsein sie aber davon abzuhalten versucht. Auch soll sie ihr Bild auf ihrem Handydisplay und dem PC speichern sowie im Büro aufhängen, gern auch mit dem neuen Mottozielsatz darunter. Regina sollte auch überlegen, ob sie weitere Merkhilfen organisieren kann, die sie sich ggf. in die Hosentasche stecken und anfassen oder sich auf den Schreibtisch stellen kann, um an ihre neue Haltung erinnert zu werden. Regina könnte sich z. B. auf dem Jahrmarkt einen Liebesapfel besorgen und einen Apfelschlüsselanhänger kaufen. Auch könnte sie sich Duftkerzen mit Apfelgeruch organisieren und ihre Erdbeermarmelade erst mal gegen Apfelgelee austauschen. Je mehr Sinne Regina an ihre neue Haltung erinnern, desto erfolgreicher wird sie ihr neues Ziel umsetzen.

## ÜBUNG

**Nun bist du an der Reihe!**

Kreiere hier dein neues Lebensmotto für eine bessere Vereinbarkeit.<sup>71</sup>

**Ergebnisebene: Welches Ziel habe ich?**

Schreibe hier dein Anliegen auf. Was würdest du zukünftig gern verändern?

Das ist mein Thema:

---

---

---

Das soll zukünftig anders werden:

---

---

---

## Verhaltensebene: Wie kann ich das Ziel schärfer stellen?

Wie könntest du dein Ziel in konkrete Verhaltensweisen zerlegen? Was müsstest du tun / lassen / neu ordnen / anders organisieren, um dein Ziel erreichen zu können?

---

---

---

## Haltungsebene: Wie bringe ich mein Handeln mit meinen Bedürfnissen in Einklang?

- Bild

Nutze die Originalbilder des Zürcher Ressourcen Modells©, die du auf dieser Homepage findest: <https://zrm.ch>, oder suche im Internet oder in deinen eigenen Bildern nach einem Bild, das dich anspricht. Sieh dir in Ruhe alle Bilder durch. Versuche dabei deinen Verstand einmal auszuschalten. Welches Bild gibt dir ein besonders gutes Gefühl? Dieses Bild wähle aus.

1. Sieh dir nun die dazugehörigen Begriffslisten an. Solltest du ein eigenes Bild ausgewählt haben, notiere dir so viele positive (!) Begriffe und Ideen, wie dir zum Bild in den Sinn kommen. Noch besser ist es, wenn du hier auch andere Personen zu ihren Assoziationen zum Bild befragst und diese notierst. Wähle anschließend daraus fünf Ideen aus, die dich besonders positiv ansprechen. Ergänze gern Begriffe/Ideen, die dir persönlich in der Aufstellung fehlen.
2. Formuliere aus den Begriffen nun dein ganz persönliches Mottoziel. Vielleicht kann dich jemand dabei unterstützen. Ideen anderer Personen sind hier immer sehr hilfreich, weil sie nicht so sehr über dein Problem nachdenken, sondern sich einfach emotional leiten lassen. Denk daran: Mottoziele sind zu 100 % positiv formuliert, sie sind Annäherungsziele (»Wie soll es sein?« statt »So soll es nicht sein«) und sie unterliegen allein deiner Kontrolle. Denke auch daran, dass sie knackig formuliert sein sollten. (»Ich schnüre meine Wanderschuhe und freu mich auf den Aufstieg.« »Ich atme frische Meeresluft, wenn die Wellen wieder rauschen!« »Ich schaukele für zwei und lächele dabei.«)

Mein neues Motto:

---

---

---

Gibt dir dein neues Motto ein gutes Gefühl? Wenn ja, dann lass es so stehen. Wenn du dir nicht sicher bist, dann ändere es noch einmal. Manchmal kann es ein bisschen dauern, bis man sein Motto so formuliert hat, dass es stimmig ist.

- Bewegung

Wenn du dein neues Mottoziel gefunden hast, dann überlege dir nun ein paar passende Bewegungen dazu. Was kommt dir intuitiv in den Sinn? Notiere deine Bewegungen hier und übe sie ein paarmal ein, während du dein neues Motto laut aufsagst.

Meine Bewegungen:

---

---

---

- Weitere Reminder

Was könnte dir dabei helfen, dich täglich an dein neues Motto zu erinnern? Welche Ideen hast du?

Sammele hier:

---

---

---

### Abschließend reflektiere noch einmal

In welchen Situationen wirst du deine neue Haltung einnehmen können?

---

---

---

Wie wird sich dadurch dein Leben verändern?

---

---

---

Was musst du ggf. loslassen, um dein Mottoziel umzusetzen?

---

---

---

Was wirst du durch dein neues Motto gewinnen?

---

---

---

---

---

## STRATEGIE-CHECK

In diesem Kapitel hast du gelernt, dass man Verhaltensänderungen am besten mit sogenannten Mottozielen erreicht, denn diese wirken im Unbewussten ebenso wie auf unterschiedlichen Bewusstseinssebenen. Du hast dir dein eigenes Mottoziel erarbeitet. Es soll dir zukünftig dabei helfen, in herausfordernden oder schwierigen Situationen genau das zu tun, was du willst! Zum Yoga trotz vollem Schreibtisch? Eisessen statt bügeln? Nein statt Ja sagen? All das kannst du mit deiner neuen Haltung leicht umsetzen. Allerdings klappt das wirklich nur, wenn du es in den nächsten Wochen und Monaten regelmäßig einübst. Dabei kann ich dir leider nicht helfen, deshalb: »Take control!« Stell dich gleich morgens auf deinen Teppich und ruf dein neues Lebensmotto für eine bessere Vereinbarkeit laut in die Welt. Führe dazu die passenden Bewegungen aus und schon hast du dein erstes Work-out am Morgen für einen gut gelaunten Tag absolviert. »Simply live your life!«

# V

## Das letzte Geheimnis der glücklichen Vereinbarer

Als ich mit der Konzeption meiner Umfrage unter Führungskräften zum Thema Vereinbarkeit begann, vertrat ich noch die Hypothese, dass die Zufriedenheit der Befragten mit ihrem bunten Alltag auf jeden Fall mit ihrer wöchentlichen Arbeitszeit, der Anzahl der Kinder im Haushalt und der Unterstützung des Partners / der Partnerin in Beziehung stehen müssten. Mit anderen Worten, ich ging davon aus, dass berufstätige Menschen ohne Kinder oder mit nur einem Kind zufriedener mit ihrer Vereinbarkeit waren als diejenigen mit vielen oder gar keinen Kindern. Ebenso dachte ich, dass diejenigen, die einen Partner / eine Partnerin hatten, der/die zu Hause kräftig mithalf, ausgeglichener bzw. zufriedener mit ihrer Lebensgestaltung waren als diejenigen, bei denen dies nicht der Fall war. Überraschenderweise wurde ich eines Besseren belehrt.

Zunächst einmal wurde aus den Antworten der Befragten ersichtlich, dass Teilzeitarbeit die Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance nicht zwangsläufig erhöht. Am zufriedensten in meiner Umfrage waren diejenigen, die angaben, zwischen 40 und 50 Stunden in der Woche zu arbeiten, im Gegensatz zu denjenigen, die mehr (bis zu 60 Stunden in der Woche) oder weniger Stunden ihrem Beruf nachgingen. Ebenso wenig war es die Anzahl der Kinder, die als Erklärung dafür dienen konnte, warum manche Menschen ihre unterschiedlichen Lebensbereiche gut und offenbar für sie weniger belastend miteinander vereinbaren können, andere aber nicht. Nicht nur bekundeten einige der Teilnehmenden, die angaben, keine Kinder zu haben, dass auch sie unter einer schlechten Work-Life-Balance litten, auch fanden sich Personen mit zwei

oder mehr Kindern genauso häufig bei den zufriedenen »Work-Life-Balancern« wie Personen mit nur einem oder keinem Kind. Darunter waren auch Alleinerziehende und Personen, die angaben, in einer Dual-Career-Beziehung den Löwenanteil im Haushalt zu übernehmen.

Was also ist dann das große Geheimnis derjenigen, die es schaffen, ihre verschiedenen Lebensbereiche zufriedenstellend unter einen Hut zu bringen?, fragte ich mich. Schon bei der ersten Durchsicht der Antworten fiel mir, neben den Strategien, die du bereits in diesem Buch kennengelernt hast, ein Aspekt besonders auf, der sich später in den Analysen tatsächlich als zentraler Einflussfaktor für die Zufriedenheit mit der persönlichen Vereinbarkeitssituation bestätigte. Auf die Frage: »Was trägt aus Ihrer Sicht am meisten dazu bei, dass die Kombination von familiären bzw. privaten Verpflichtungen und Führungsposition bei Ihnen funktioniert?«, gaben mehr als zwei Drittel der zufriedenen Personen an, dass es aus ihrer Sicht vor allem ihre Passion für den Beruf sei, die dazu führe, dass sie den Spagat zwischen Berufstätigkeit und allen anderen Bereichen ihrer Ansicht nach zufriedenstellend meistern. Immerhin knapp die Hälfte derjenigen, die angaben, dass ihnen die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem mal mehr und mal weniger gut gelänge, sprach ebenfalls von »Leidenschaft für meinen Beruf«.

Die Frage, die sich hieran anschließt, ist: Was genau versteht man unter Leidenschaft? Muss man jeden Morgen pfeifend zur Arbeit fahren oder es am Abend kaum abwarten können, dass man am nächsten Tag wieder arbeiten darf, um von Leidenschaft sprechen zu können? Sollte es dir so ergehen, dann herzlichen Glückwunsch, du hast damit bereits einen großen Schritt hin zu einem ausgeglichenen Leben gemacht! Solltest du jedoch weder pfeifen noch abends vor lauter Vorfreude auf den nächsten Arbeitstag nicht einschlafen können, bedeutet dies nicht, dass du nicht auch Leidenschaft oder Passion für deinen Beruf empfinden kannst.

Der Duden hält zwei Definitionen für den Begriff Leidenschaft bereit. Eine davon lautet:

»große Begeisterung, ausgeprägte [...] Neigung, Passion für etwas, was man sich immer wieder zu verschaffen, was man zu besitzen sucht, für eine bestimmte Tätigkeit, der man sich mit Hingabe widmet«. Passion kommt vom spätlateinischen Begriff *passio*, das heißt Leiden, Krankheit. Leidenschaft geht nicht ohne Leid!

Leidenschaft ist demnach etwas, was man so intensiv erfährt, dass man bereit ist, dafür auch ein gewisses Maß an Leid in Kauf zu nehmen. In diesem Sinne hat Leidenschaft eine doppelte Bedeutung. Einerseits ist es ein tolles Gefühl, wenn man für etwas brennt, wenn man sich mit Hingabe und Enthusiasmus für eine Sache einsetzt. Andererseits ist man aber auch bereit, für dieses Hochgefühl Opfer zu bringen. Genau diese Mischung ist bei den erfolgreichen »Vereinbarern« zu finden. Einerseits brennen sie für ihren Job. »Ich könnte mir nicht vorstellen, etwas anderes zu tun!«, schrieb einer der Befragten. Andererseits akzeptieren sie, dass dadurch zwangsweise andere Dinge auf der Strecke bleiben. Und nicht nur bei Führungskräften führt diese Job-Passion zur Zufriedenheit. Ich habe auch schon Personen im Coaching erlebt, die ganz ehrlich und sehr zufrieden dafür brannten, sich ausschließlich um das Wohl ihrer Familie zu kümmern.

Wie spürst du, ob du (noch) für eine Sache brennst? Woher weißt du, ob es sich lohnt, für eine Sache zu kämpfen, viel Zeit in sie zu investieren und dafür andere Dinge auf der Strecke zu lassen? Hier sind wir wieder am Anfang des Buchs, nämlich bei unseren Grundbedürfnissen. Wenn du dich in deinem Job kompetent fühlst und weißt, dass du deine Sache gut machst (Selbstwertschutz/Selbstwerterhöhung), wenn du dich mit deinen Kolleginnen und/oder deiner (professionellen) Community verbunden fühlst (Bindung), wenn du einigermaßen frei bist in deinen Entscheidungen, wie du deine täglichen Aufgaben verrichtest (Autonomie), wenn du weißt, wohin dein Unternehmen will, und du Teil dieser Strategie bist (Sicherheit und Orientierung), du dich damit identifizieren kannst (Kohärenz) und wenn dir viele Tätigkeiten, die du verrichtest, Spaß machen, während sich die unangenehmen Tätigkeiten in Grenzen halten (Lust-Unlust-Balance), dann dürftest du Leidenschaft für deinen Job empfinden. Gleichermäßen kannst du das auf deine anderen Lebensbereiche beziehen. Auch als Familienvater/-mutter, beim sozialen Engagement oder bei irgendeinem Hobby kannst du diese Grundbedürfnisse erfüllt oder eben nicht erfüllt sehen. Wie ist das bei dir?

Vielleicht empfindest du aber auch keine Leidenschaft (mehr) für deinen (bezahlten) Job. Dann frage dich erneut, ob du hieran etwas ändern kannst (»Love it, change it or leave it«). Wenn das nicht der Fall ist, dann frage dich, wofür du in deinem Leben Leidenschaft empfindest und inwiefern dir der Job, den du so ungern machst, immerhin die finanzielle Grundlage für diese Leidenschaft liefert. Denn wenn dem so ist, kannst du dich auf deine Leidenschaft konzen-

trieren und dir dafür danken, dass du durch die Arbeit in einem ungeliebten Job für sie das notwendige Opfer bringst.

Die zufriedenen Vereinbarer in meiner Studie sind positive Realisten. Ihr zentrales Motto lautet: »Alles geht halt nicht immer, man muss sich entscheiden, was einem wirklich wichtig ist.« Sie haben für sich immer auch ganz klare Prioritäten gesetzt. Die Zufriedenen sind voller Energie und Tatendrang, sie haben das Gefühl, dass das Leben so viel zu bieten hat und sie davon nur einen Bruchteil ausschöpfen können. Wenn ich mit Personen spreche, die altersmäßig etwa in der Mitte ihres Lebens angekommen sind, die sehr viel erreicht haben und grundsätzlich sehr zufrieden mit ihrem Leben sind, dann erzählen sie, dass sie im Laufe der Zeit durchaus viele Opfer gebracht haben und dass das grundsätzlich auch okay war, solange dies für die richtige Sache geschah. Sie sagen deshalb auch, dass sie kaum etwas bereuen. Sicher haben sie hin und wieder Fehler gemacht und würden sich heute wohl anders entscheiden, aber prinzipiell haben sie auch das Gefühl, dass es immer richtig war, überhaupt eine Entscheidung zu treffen, manchmal eben auch die falsche. Durch sie haben sie aus heutiger Sicht vieles dazugelernt.

In diesem Sinne hoffe ich, dass dir dieses Buch dabei geholfen hat, zu erkennen, wofür du brennst, wofür du bereit bist, auch mal Opfer zu bringen, worauf du auch verzichten kannst und wie du deinen persönlichen Lebensteppich zukünftig so gestalten kannst, dass *du* damit zufrieden bist!



# VI

## Tailor your Life to fly

In diesem Buch hast du 10 Strategien kennengelernt, mit denen du deine verschiedenen Lebensbereiche so miteinander in Einklang bringen kannst, dass du damit zufrieden bist.

Vielleicht gelingt dir die Anwendung nicht immer sofort. Das macht gar nichts. Seine Lebensmuster zu verändern, ist nicht einfach. Ähnlich wie beim Vokabellernen braucht es Übung und damit viele Wiederholungen. Beginne damit, dass du dich in Situationen bewusst ertappst, in denen du dich im Hamsterrad wiederfindest oder dich fragst, wieso du dir diesen ganzen Stress überhaupt antust. Dann nimm eine Art Vogelperspektive ein. Frage dich selbst, was genau du jetzt bräuchtest, um etwas ruhiger und gelassener zu werden bzw. um das zu schaffen, was du gern schaffen möchtest. Gehe dann die 10 Strategien durch und überlege, welche dir hier in diesem Moment am besten helfen kann. Damit du nicht immer das gesamte Buch auf der Suche nach der richtigen Strategie noch mal durchblättern musst, gibt es an dieser Stelle einen »Strategien-Schnelldurchlauf«.

### 1. Gib dein Leben in die In(tro)spektion!

Frage dich als Erstes, was genau du in deinem Leben gern anders hättest und wie genau dieses »Anders« aussehen könnte. Nutze das Lebensrad aus *Kapitel IV, 1. Gib dein Leben in die In(tro)spektion, Nr. 1* und werde dabei sehr konkret!

## 2. Take control!

Mache dir in jeder Situation deines Lebens bewusst, dass *du* der Designer/ die Designerin deines Lebens bist und niemand sonst. In jeder Situation, die dir missfällt, frage dich deshalb, was du aktiv an der Sache ändern kannst. Wenn du merkst, dass du nichts ändern kannst, dann frage dich, ob du die Situation verlassen kannst, und wenn das nicht geht, dann freunde dich mit der Sache an. Dein Leitsatz lautet: »Love it, change it or leave it.«

## 3. Setze Prioritäten, aber richtig!

Wenn du abends im Bett liegst, sich das Gedankenkarussell dreht und du nicht weißt, wie du die vielen Aufgaben in deinem Leben bewältigen sollst und wozu du dir diesen ganzen Stress antust, dann denke ganz genau darüber nach, was dir im Leben wirklich wichtig ist. Welches sind deine Werte und wie lebst du sie? Welches sind deine Ziele? Lohnt es sich, für sie auch mal die Zähne zusammenzubeißen? Und welche Aufgaben und Tätigkeiten in deinem Leben können zeitweise oder ggf. für immer aussortiert werden, weil sie dich nicht zum Ziel bringen?

## 4. Time-Management oder: Vergiss die To-do-Liste!

Wenn du mal wieder kopflos zu werden drohst, weil du nicht weißt, in welcher Reihenfolge du deine vielfältigen Aufgaben in Angriff nehmen solltest, dann nimm dir einen Moment Zeit, um sie zu priorisieren. Was ist tatsächlich so dringend und so wichtig, dass es heute oder in den nächsten Tagen und nur von dir persönlich erledigt werden muss? Woran machst du das fest? Mal angenommen, du könntest heute nur eine einzige Sache erledigen, welche wäre das? Vielleicht ist manches gar nicht so zeitaufwendig, wie du denkst? Vielleicht musst du einiges auch gar nicht selbst machen? Mach dir in Ruhe einen Plan, wann und wie du diese Aufgaben Schritt für Schritt erledigen kannst.

## 5. Fokus

Gleichzeitig Haare föhnen und Zähne putzen, um Zeit zu sparen? Bringt gar nichts und stresst dich nur. Lass das Multitasking und konzentriere dich auf eine Sache lieber kürzer, aber dafür intensiv. Denk an die Impulskontrolle: Gedankenwandern? Einfach stoppen!

## 6. Chill mal!

Ganz egal, wie viel du um die Ohren hast: Denk dran, regelmäßig echte Pausen einzulegen, denn die geben dir richtig viel Power. Ob eine Minute meditieren, aufmerksam atmen, eine Runde durch den Park laufen, einen Handstand im Büro machen oder laut ein Lied mitsingen – mach zwischendurch immer wieder mal etwas ganz anderes.

## 7. Prime your mind – positives Denken

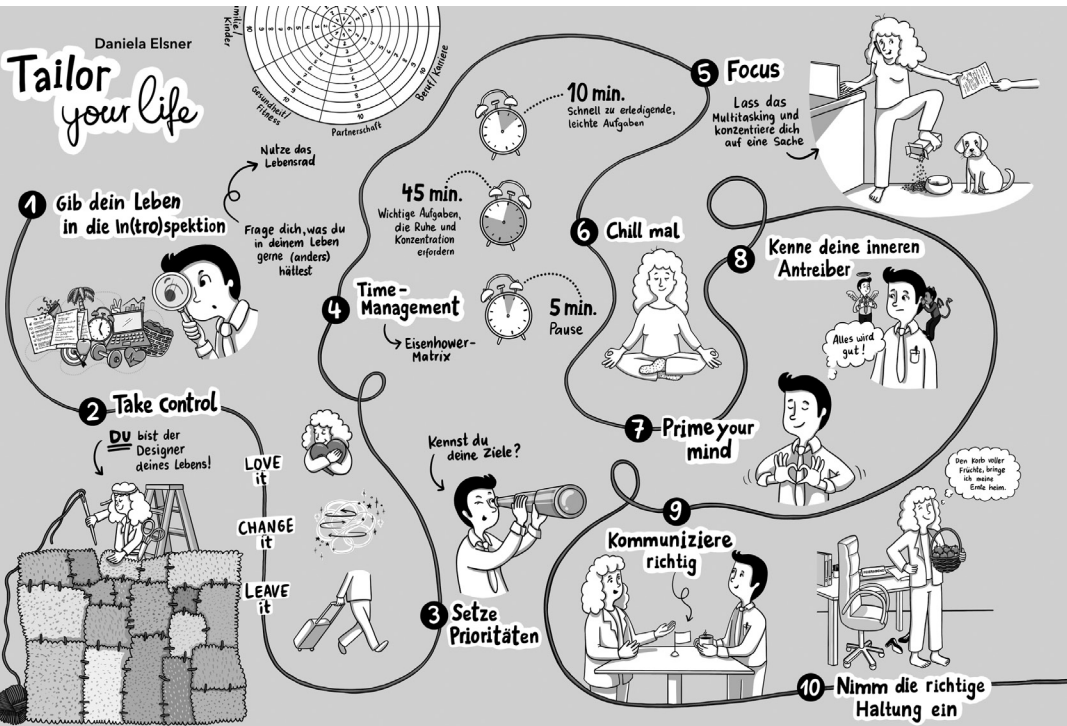
Geht nicht? Gib's nicht! Glaub an dich, an deine Ziele und an deine Wünsche. Vermeide negative Gedankenspiralen, Miesmacher und Übelgelaunte. Denk dir deine Welt, wie sie dir gefällt, die Wahrscheinlichkeit, dass sie so zur Wirklichkeit wird, ist hoch.

## 8. Kenne deine inneren Antreiber!

»Das schaffst du eh nicht!« »Du bist viel zu schwach!« »Mach schneller!« »Das reicht so nicht!« »Sei stark und stell dich nicht so an!« Wenn die kritischen Herren und Damen in deinem Kopf mal wieder etwas zu laut werden und Selbstzweifel säen, dann lächle sie milde an, danke ihnen für ihren Beitrag und setze sie gedanklich auf ein Zuschauerbänkchen weit weg von dir. Hol dir dafür deinen inneren Erlauber heran, der dir bestätigt: »Klar kriegst du das hin!«, »Du darfst auch mal erschöpft sein!«, »Gut Ding will Weile haben, lass dir also ruhig Zeit!« ..., und mach ganz gelassen weiter.

## 9. Kommuniziere, aber richtig!

Du ärgerst dich über deinen Partner/deine Partnerin, der/die nicht genug im Haushalt hilft, und musst dir deshalb einmal Luft machen? Du regst dich über eine bissige Mitarbeiterin auf und möchtest ihr gern mal den Marsch blasen? Kannst du machen. Solltest du auch, aber bitte im richtigen Stil. Denk dran: Ich-Botschaften statt Du-Botschaften (alter Hut, aber trotzdem wichtig). Sag, was du wahrnimmst und was das emotional in dir auslöst, sag, was du dir wünschst, und nicht, was du dir nicht wünschst. Es gilt, rechtzeitig prospektive Lösungsideen anzubieten und auszuhandeln, anstatt über Vergangenes zu meckern und den Status zu beschimpfen.

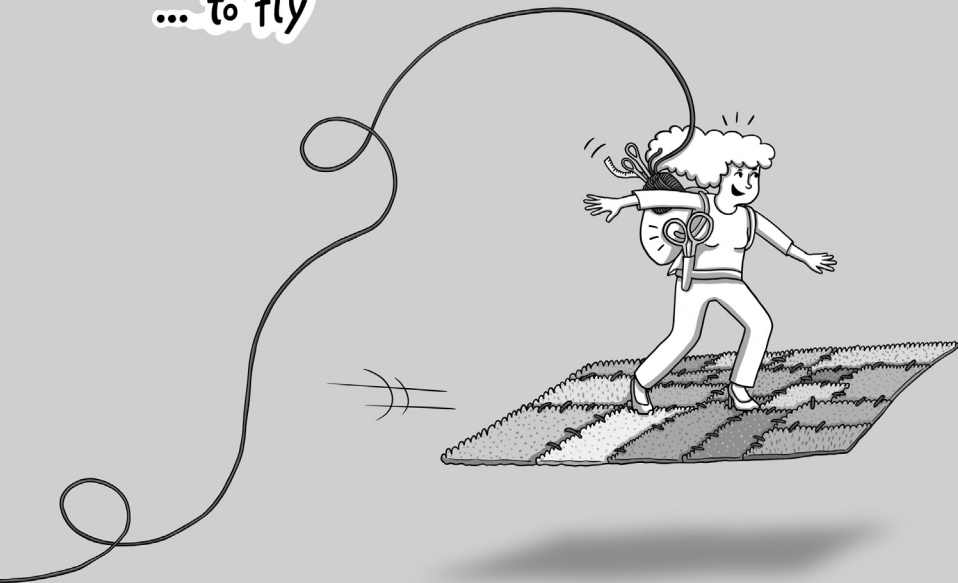


## 10. Nimm die richtige Haltung ein!

Wie möchtest du dich fühlen? Gelassener? Geordneter? Entspannter? Fröhlicher? Was brauchst du in deinem Leben noch, um zufriedener zu sein? Mehr Zeit für dich? Mehr Zeit für deine Familie? Mehr Ehrgeiz im Job? Mehr Mut? Bau dir ein Mottoziel und trainiere deine neue Haltung täglich ein, mit dem Kopf und mit dem Körper.

»Simply: Tailor your Life to fly!«

... to fly



# Anhang

## Anmerkungen

- 1 Kaufmännische Krankenkasse KKH (09.12.2019). »Eltern unter Strom: Wenn der Alltag an der Seele nagt«. *Kaufmännische Krankenkasse*. <https://www.kkh.de/presse/pressemeldungen/eltern-unter-strom-wenn-der-alltag-an-der-seele-nagt>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 2 Eagle Hill Consulting Group (2014). »The importance of work-life balance«. *Eagle Hill Consulting*. <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/work-life-balance/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 3 Intersearch, Executive Consultants (2016). *Jobwechsel im Topmanagement*. [https://gudrunmiller.de/wp-content/uploads/2016/01/ISEC\\_Studie\\_Jobwechsel\\_im\\_Topmanagement.pdf](https://gudrunmiller.de/wp-content/uploads/2016/01/ISEC_Studie_Jobwechsel_im_Topmanagement.pdf). Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 4 Garsoffsky, Susanne & Britta Sembach (02.10.2014). »Wieso Familie und Beruf nicht zu vereinbaren sind«. *Zeit Online*. <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-09/vereinbarkeit-familie-beruf-luege-gastbeitrag?action=report&page=2>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 5 Brost, Marc & Heinrich Wefing (2015). *Geht alles gar nicht. Warum wir Kinder, Liebe und Karriere nicht vereinbaren können*. Rowohlt Verlag.
- 6 Sandberg, Sharyl (2013). *Lean In: Frauen und der Wille zum Erfolg*. Econ Verlag.
- 7 Oesterle, Brigitte (18.09.2019). »Mit einem Jahr in die Kita: Schadet der Frühstart meinem Kind?« *Familie*. <https://www.familie.de/baby/vorteile-nachteile-frueher-kitastart/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 8 Snyder, Mark & William B. Swann (1978). »Behavioral confirmation in social interaction: From social perception to social reality«. *Journal of Experimental Social Psychology*. 14(2), 148162.
- 9 Leicht, René et al. (2012). »Durch Selbstständigkeit zur Doppelkarriere? Berufs-, Partnerschafts- und Lebenskonzept erfolgreicher Gründerinnen«. Tagung *Selbstständigkeit im Lebenslauf? Zur Flexibilisierung von Arbeit und Geschlechterverhältnissen*. Berlin, 14. Juni 2013.

- 10 Helliwell, John; Richard Layard & Jeffrey Sachs (2018). *World Happiness Report 2017*. <https://worldhappiness.report/ed/2017/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 11 Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- 12 Berger, Eva M. (2009). *Maternal Employment and Happiness: The Effect of Non-Participation and Part-Time Employment on Mothers' Life Satisfaction*. [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.97989.de/dp890.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.97989.de/dp890.pdf). Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 13 Schröder, Martin (2018). »How working hours influence the life satisfaction of childless men and women, fathers and mothers in Germany«. *Zeitschrift für Soziologie*. 47(1), 65–82. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1004>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 14 Harvard Medical School. »Harvard Second Generation Study«. *Harvard Second Generation Study*. [www.adultdevelopmentstudy.org](http://www.adultdevelopmentstudy.org). Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 15 Becker, Christoph; Isadora Kirchmaier & Stefan T. Trautmann (2019). »Marriage, parenthood and social network: Subjective well-being and mental health in old age«. *PLoS ONE*. 14(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218704>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 16 Walker, Ellen (31.03.2011). »Fact or Fiction: Childfree Couples Are Happier Than Couples With Kids«. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/complete-without-kids/201103/fact-or-fiction-childfree-couples-are-happier-couples-kids>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 17 Barclay, Kieron & Martin Kolk (2019). »Parity and Mortality: An Examination of Different Explanatory Mechanisms Using Data on Biological and Adoptive Parents«. *European Journal of Population*. 35, 63–85. <https://doi.org/10.1007/s10680-018-9469-1>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 18 Erschienen im DTV Verlag 2019.
- 19 Wild, C. J.; Nichols, E. S.; Battista, M. E.; Stojanoski, B. & A. M. Owen (2018). »Dissociable effects of self-reported daily sleep duration on high-level cognitive abilities«. *Sleep December 2018, 41(12), zsy182*. <https://doi.org/10.1093/sleep/zsy182>. Letzter Zugriff 07.01.2021.
- 20 Conner, Tamlin S.; Colin G. Deyoung & Paul J. Silvia (2016). »Everyday creative activity as a path to flourishing«. *The Journal of Positive Psychology*. 13(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1257049>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 21 Kahnemann, Daniel & Angus Deaton (2010). »High income improves evaluation of life but not emotional well-being«. *Proceedings of the National Academy of Sciences Sep 2010*, 107 (38) 16489–16493; DOI:10.1073/pnas.1011492107. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 22 Crockett, M.; Siegel, J.; Kurth-Nelson, Z. et al. (2017). »Moral transgressions corrupt neural representations of value«. *Nat Neurosci 20, 879–885*. <https://doi.org/10.1038/nn.4557>. Letzter Zugriff: 07.01.2021.
- 23 Friedrichs, Julia (2015). *Wir Erben. Was Geld mit Menschen macht*. Berlin: Berlin Verlag.
- 24 Eagle Hill Consulting Group (2014). »The importance of work-life balance«. *Eagle Hill Consulting*. <https://www.eaglehillconsulting.com/insights/work-life-balance/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 25 Burner, Fabian (2013). *Work-Life Balance: Herausforderungen für die Beschäftigten vor dem Hintergrund entgrenzter Arbeit und Handlungsempfehlungen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben*. Diplomica Verlag.

- 26 Ergebnisse einer von der Autorin dieses Buchs im März 2018 durchgeführten Online-Umfrage unter Führungskräften (N=192) zum Thema Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance.
- 27 »Work-Life-Balance«. *Cambridge Dictionary*. Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/work-life-balance>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 28 »Work-Life-Balance«. *Duden Online*, Dudenredaktion. <https://www.duden.de/node/207320/revision/207356>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 29 Rudnicka, J. (26.08.2020). »Vollzeit- und Teilzeitquote von erwerbstätigen Männern und Frauen mit minderjährigen Kindern im Haushalt im Jahr 2019«. *Statista*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38796/umfrage/teilzeitquote-von-maennern-und-frauen-mit-kindern/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 30 Hall, Anja & Anke Siefer (2012). »BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012«. *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Fragebogen, Version Hauptbefragung*. [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitsbedingungen/pdf/Fragebogen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Arbeitsbedingungen/pdf/Fragebogen.pdf?__blob=publicationFile). Letzter Zugriff: 03.04.2021.
- 31 Hirshkowitz, Max et al. (2015). »National Sleep Foundation's sleep time duration recommendations: methodology and results summary«. *Sleep Health - Journal of the National Sleep Foundation*. 1(1), 40-43. <https://doi.org/10.1016/j.sleh.2014.12.010>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 32 Wenn du an dieser Stelle protestierst: »Stimmt überhaupt nicht – ich kann es mir einfach nicht aussuchen, ob ich lieber mit meinen Kindern im Sandkasten spielen will oder für den Marathon trainiere, anstatt zu arbeiten«, dann sei bitte ein bisschen geduldig und lies weiter oder springe gleich zum Kapitel 2: Take control!
- 33 Eigentlich müsste es hier richtigerweise »riet« heißen, denn nach dem frühen Tod ihres Ehemannes gibt Frau Sandberg diesen Ratschlag heute nicht mehr.
- 34 Alle in diesem Buch genannten Personennamen und Beispiele sind frei erfunden. Die Beispiele beruhen jedoch auf zahlreichen echten Fällen dieser Art aus meiner eigenen Coachingpraxis oder der von Kolleginnen und Kollegen, die wir im Rahmen von Supervisionssitzungen besprechen. Zum Schutz aller Klientinnen und Klienten wurden die Details der Geschichten so entfremdet und mehrere Beratungsfälle in der Art zusammengeführt, dass eine Rückführung auf die Originalfälle nicht möglich ist. Übereinstimmungen mit realen Fällen sind deshalb rein zufälliger Natur.
- 35 Grawe, Klaus (2000). *Psychologische Therapie*. Hogrefe Verlag.  
 Grawe, Klaus (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe Verlag.  
 Ryan, Richard M. & Edward L. Deci (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.  
 Martela, Frank & Richard M. Ryan (2020). »Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of beneficence as a candidate psychological need«. *Motivation and Emotion*. 44, 116–133. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09800-x>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 36 Mourlane, Denis (2017). *Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*. BusinessVillage Verlag.
- 37 Ware, Bronnie (2013). *5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen: Einsichten, die Ihr Leben verändern werden*. Arkana Verlag.
- 38 In Anlehnung an Stephen Covey's Circle of Influence. In: Covey, Stephen R. (2020). *The 7 Habits of Highly Effective People: 30th Anniversary Edition*. Simon & Schuster Verlag.

- 39 Käßmann, Margot, zitiert in: »Warum Werte wichtig sind« (22.06.2009). *Wunderweib.de*. <https://www.wunderweib.de/warum-werte-wichtig-sind-937.html>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 40 Grawe, Klaus (2000). *Psychologische Therapie*. Hogrefe Verlag.
- 41 U. a. in Anlehnung an die Lebensmotive von Steven Reiss. In: Reiss, Steven (2009). *Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*. GABAL Verlag.
- 42 Wiese, Bettina S. (2007). »Successful pursuit of personal goals and subjective well-being«. In: Brian R. Little; Katariina Salmela-Aro & Susan D. Phillips (Hrsg.), *Personal project pursuit: Goals, action, and human flourishing*. Lawrence Erlbaum Associates Verlag, S. 301-328.
- 43 Thiel, Christian, zitiert in: Klumbies, Hans (16.05.2016). »Ziele machen glücklich und zufrieden«. *Wissen57*. <https://www.wissen57.de/ziele-machen-gluecklich-und-zufrieden.html>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 44 Antonovsky, Aaron (1993). »The structure and properties of the sense of coherence scale«. *Social Science & Medicine*. 36(6), 725-733. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90033-Z](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90033-Z). Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 45 Doran, G. T. (1981). »There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives«. *Management Review*, 70, 35-36.
- 46 Storch, Maja (2011). »Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation«. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 185-207.
- 47 Matthews, Gail (o. J.). *Goals Research Summary*. <https://braveheartsales.com/wp-content/uploads/Goals-Research-Summary.pdf?x60870>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 48 Ogino, Yuichi et al. (2007). »Inner Experience of Pain: Imagination of Pain While Viewing Images Showing Painful Events Forms Subjective Pain Representation in Human Brain«. *Cerebral Cortex*. 17(5), 1139-1146. <https://doi.org/10.1093/cercor/bhl023>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 49 Richardson, Alan (1967). »Mental Practice: A Review and Discussion Part I«. *Research Quarterly*. American Association for Health, Physical Education and Recreation. 38(1), 95-107. <https://doi.org/10.1080/10671188.1967.10614808>. Online veröffentlicht: 17.03.2013. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 50 Masicampo, E. J. & Roy F. Baumeister (2011). »Unfulfilled Goals Interfere With Tasks That Require Executive Functions.« *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 300-311.
- 51 Piombino, Kristin (21.08.2012). »Infographic: Only 2 percent of people can multitask effectively«. *Ragan's PR Daily*. <https://www.prdaily.com/infographic-only-2-percent-of-people-can-multitask-effectively/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 52 Uncapher, Melina R. & Anthony D. Wagner (2018). »Minds and brains of media multitaskers: Current findings and future directions«. *PNAS October 2, 2018*. 115(40), 9889-9896. <https://doi.org/10.1073/pnas.1611612115>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 53 Bradberry, Travis (08.10.2014). »Multitasking Damages Your Brain and Career, New Studies Suggest«. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/10/08/multitasking-damages-your-brain-and-career-new-studies-suggest/?sh=6ac7fdc156ee>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 54 Allen, Tammy D. & E. Layne Paddock (2015). »How being mindful impacts individuals' work-family balance, conflict, and enrichment: A review of existing evidence, mechanisms and future directions«. In: J. Reb & P. Atkins (Hrsg.), *Mindfulness in*

- Organizations: Foundations, Research and Applications* (Cambridge Companions to Management). Cambridge University Press. 213-238. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.011>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 55 Brown, Kirk Warren & Richard M. Ryan (2003). »The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being«. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84(4), 822-848. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.84.4.822>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- Glomb, Theresa M. et al. (2011). »Mindfulness at Work«. In: A. Joshi, H. Liao & J. J. Martocchio (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management Vol. 30*. Emerald Group Publishing Limited. 115-157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005). Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 56 Killingsworth, Matthew A. & Daniel T. Gilbert (2010). »A Wandering Mind Is an Unhappy Mind«. *Science*. 330(6006), 932. <https://doi.org/10.1126/science.1192439>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 57 D'Acromont, Mathieu & Martial Van der Linden (2007). »How is impulsivity related to depression in adolescence? Evidence from a French validation of the cognitive emotion regulation questionnaire«. *Journal of Adolescence*. 30(2), 271-282. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2006.02.007>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 58 Scheier, M. F. & C. S. Carver (1985). »Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies«. *Health Psychology*. 4(3), 219-247. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.4.3.219>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 59 Keller, Abiola et al. (2012). »Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality«. *Health Psychology*. 31(5), 677-684. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0026743>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 60 Jastrow, Joseph (1899). »The Mind's Eye«. *Popular Science Monthly*. 54 (January), 299-312.
- 61 Lee, Charles et al. (2011). »Putting Like a Pro: The Role of Positive Contagion in Golf Performance and Perception«. *PLoS ONE*. 6(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0026016>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 62 Sliter, Michael; Aaron Kale & Zhenyu Yuan (2014). »Is humor the best medicine? The buffering effect of coping humor on traumatic stressors in firefighters«. *Journal of Organizational Behavior*. 35(2), 257-272. <https://doi.org/10.1002/job.1868>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 63 Strack, Fritz; Lonard L. Martin & Sabine Stepper (1988). »Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis.« *Journal of Personality and Social Psychology*. 54(5), 768-777. <https://content.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.5.768>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 64 Rabenmutter? Welch ein Kompliment! »Lange Zeit hatte man nämlich angenommen, dass Raben ihre Jungen ziemlich früh aus dem Nest »werfen« und sich selbst überlassen. Es stimmt, dass Rabenjunge das Nest früh verlassen. Sie können zu dem Zeitpunkt noch nicht richtig fliegen, sitzen oft aufgeplustert auf dem Boden und wirken verlassen – aber sie werden weder rausgeworfen noch sich selbst überlassen. Im Gegenteil: Die Rabeneltern kümmern sich weiterhin um ihre Jungen, beschützen sie und sind in ihrer Nähe. Und, was ich ebenfalls bemerkenswert finde: Raben kümmern sich gleichberechtigt um ihre Jungen! Da können wir uns also noch etwas abgucken. Gleichzeitig lernen die Rabenjunge so auch, schnell selbständig zu werden und auf eigene Faust die Umgebung kennenzulernen. Sie haben einen geschütz-

- ten Freiraum, in dem sie selbst wachsen können – aber immer noch intensiv von den Eltern beschützt werden. Die kleinen Raben testen sich aus, versuchen eigene Lösungen zu finden und alleine klarzukommen – und die Eltern springen ihnen bei, wenn sie Unterstützung brauchen« (aus: Klüver, Nathalie. Eine ganz normale Mama. Der Mamablog mit mehr Life als Style. <https://ganznormalemama.com/2019/11/30/rabemutter-woher-dieser-begriff-kommt-und-wieso-raben-keine-schlechten-eltern-sind/>).
- 65 Bargh, John A.; Mark Chen & Lara Burrows (1996). »Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action«. *Journal of Personality and Social Psychology*. 71(2), 230–244. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.71.2.230>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 66 Der Test beruht auf der Grundlage von: Kälin, Karl & Peter Müri (2000). *Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*. 13. Auflage. Ott Verlag.
- 67 Vasquez, Tina (25.10.2011). »10 Tips from Dual-Career Couples Who Are Making It Work«. *The Glasshammer*. <https://theglasshammer.com/2011/10/10-tips-from-two-dual-career-couples-who-are-making-it-work/>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 68 Storch, Maja (2011). »Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation«. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen*. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 185–207.
- 69 Mühlberger, Christina; Angela Büche & Eva Jonas (2018). »SMART oder MOTTO? Von der Hemmung in die Handlungsfähigkeit durch passende Zielformulierung«. *Organisationsberatung Supervision Coaching*. 25(1), 147–160. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0546-4>. Letzter Zugriff: 05.01.2021.
- 70 Storch, Maja & Frank Krause (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. 6. Auflage. Hogrefe Verlag.
- 71 Die hier vorgestellte Vorgehensweise zur Entwicklung eines Mottoziels ist an die Vorgehensweise des Zürcher Ressourcen Modells® angelehnt. Original: Storch, Maja & Frank Krause (2017). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell® (ZRM)*. 6., überarb. Auflage. Hogrefe Verlag.

# Dank

Danke!

Ich habe schon einige Bücher geschrieben, doch dieses hier war mir eine echte Herzensangelegenheit. Für mich ist es ein ganz besonderer Flicker in meinem Lebensteppich. Dass ich dieses Buch geschrieben habe, ist vornehmlich meiner eigenen Motivation und der Bedeutsamkeit, die das Thema Vereinbarkeit für mich hat, geschuldet. Dass ich es schreiben konnte und dass es so geworden ist, wie es geworden ist, habe ich einigen Menschen zu verdanken.

Zuvorderst meinem Mann, der sich geduldig zahlreiche Kapitellesungen in vielen unfertigen Zuständen angehört hat und der einer meiner gnadenlosesten, aber konstruktivsten Kritiker ist. Dann danke ich natürlich meinen Kindern, Helen, Fynn und Cedric, die sehr oft in ihrem Leben auch mal auf mich verzichten mussten, die mir aber dadurch, dass sie kluge, herzensgute und selbstständige Menschen geworden sind, gezeigt haben, dass man durchaus alles unter einen Hut bekommen kann, wenn alle an einem Strang ziehen. Danken will ich auch meiner Mutter, die in ihrem Leben so manche Löcher in meinem Flickenteppich stopfen musste und die immer für uns da ist, wenn wir sie brauchen, genauso wie mein Bruder Guido, meine Schwägerin Nancy und natürlich Helga.

Ein großer Dank geht an meine Freundin Simone, ohne die mein Selbstmarketing quasi nicht stattfinden würde und deren kluge und liebevolle Art mich jedes Mal ein Stück weiterbringt. Ein weiterer Dank richtet sich an meinen Freund und Kollegen Stefan Wachtel, der einem stets ehrliche Rückmeldungen gibt und der der reinste Ideenquell ist. Außerdem danke ich meinen engsten Freundinnen, Jenny, Goga, Claudia, Suse, Sue und Dolores, sowie meinen »Sally Mädels« Jasmin, Steffi, Sabine und Marion, die mir immer mit Rat und Tat zu Seite stehen, die mal eben für mich etwas zeichnen, fotografieren oder kommentieren oder die einfach mit mir am Ende einer anstrengenden Woche Prosecco trinken.

Ein wichtiger Dank geht an Petra Tanopoulou, die ich vor ein paar Jahren in einem meiner Proseminare als besonders schlaue und begabte Studentin enttarnt habe und die die findigen Zeichnungen für mein Buch angefertigt hat, sowie an Ulrike Hollmann, der schnellsten, fröhlichsten und sorgfältigsten Lektorin der Welt (neben Frau Dick natürlich ;-)). Mein vorletzter Dank geht an

Frau Dr. Krebs, Programmleiterin beim GABAL Verlag, die mein Manuskript zum Glück nicht geschreddert hat, als es bei ihr auf dem Schreibtisch lag, und die mich mit ihrer klaren und verbindlichen Art sehr beeindruckt. Ganz zum Schluss bedanke ich mich beim Hotel Bollants im Park, meinem Well-Being-Flicken, auf den ich mich fürs Buchschreiben einige Male zurückgezogen habe und es fürs nächste Buch wieder tun werde.

## Über die Autorin



Facettenreiche Life-Experience, professionelle Kompetenz und wissenschaftliche Expertise, dafür steht Daniela Elsner. Als mehrfach ausgezeichnete Professorin für Didaktik, Business-Life Coach, Heilpraktikerin für Psychotherapie, Sachbuchautorin und Mutter von 2 + 1 Kindern ist sie authentische Expertin für das Thema Vereinbarkeit von Karriere & Co. Mit Leidenschaft, Empathie und wissenschaftlicher Kompetenz coacht sie Menschen, die ihr berufliches und privates Leben erfolgreich gestalten und weiterentwickeln wollen.

»Ich unterstütze ambitionierte Menschen in der Rushhour ihres Lebens. Ich helfe ihnen zu erkennen, was sie wirklich wollen und was ihnen zusteht, und ich unterstütze sie dabei, dies ehrlich einzufordern und mutig umzusetzen«, beschreibt die Autorin ihre Rolle. Der Schlüssel für ein zufriedenes und erfolgreiches Leben liegt ihrer Ansicht nach allerdings grundsätzlich in uns selbst. Dabei appelliert die Autorin schonungslos an unsere Selbstverantwortung. Ihr authentisches Fundament für diesen Appell hat sich Daniela Elsner auch durch eigene, nicht immer bequeme Lebenserfahrungen erarbeitet. Ob karrierebedingte Umzüge, kleinkindbedingte schlaflose Nächte vor wichtigen Präsentationen, private Trennung oder herausfordernde Führungsaufgaben, Daniela Elsner hat all das selbst durchlebt, pragmatische Lösungen gefunden und erfolgreich umgesetzt. Allein diese erfahrungsbasierten Kompetenzen machen sie zu einem Coach der besonderen Art.

Als Wissenschaftlerin reicht dies Daniela Elsner allerdings nicht aus: »Meine Beratung basiert nicht allein auf meiner subjektiven Erfahrung, sondern stützt sich grundsätzlich auf empirische Erkenntnisse.« Durch ihr didaktisches Know-how gelingt es ihr, dieses abstrakte Wissen besonders verständlich zu vermitteln. Dadurch hilft sie ihren Klienten auch die psychologischen Hintergründe für ihre individuelle Weiterentwicklung im Coaching zu verstehen. Kurzum, Daniela Elsner lebt, was sie predigt.

*»Eine Expertin mit Charisma, die nicht nur stark ist in der Kommunikation, sondern auch dadurch beeindruckt, dass sie zahlreiche Dinge unter einen Hut bekommt.«*

DR. STEFAN WACHTEL, EXECUTIVE COACH,  
BUCHAUTOR UND SPEAKER

[www.daniela-elsner.com](http://www.daniela-elsner.com)

