

**Albert Metzler**

# Alternatives Denken

**Vom fremden Chaos zu  
eigener Struktur**





Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, dass Sie Interesse an diesem Thema haben.

Wenn Ihnen dieses **MiniBook** gefällt, dann machen Sie es doch auch anderen Lesern zugänglich und:

- schicken Sie es doch einfach an einen Bekannten weiter,
- bieten es auf Ihrer Website zum Download an,
- berichten in Ihrem Newsletter/Blog darüber
- ...

Viel mehr zum Thema finden Sie übrigens in meinem Buch „Alternatives Denken“, das im BusinessVillage Verlag erschienen ist.

Natürlich freue ich mich auch über Ihr Feedback. Sie erreichen mich unter [albert.metzler@etrillard.com](mailto:albert.metzler@etrillard.com).

Ihr

*Albert Metzler*

# Expertenwissen auf einen Klick



## Gratis Online-Service – jetzt anmelden!

### **Erfolgreich** – Die **MiniBooks!**

Überzeugen Sie sich selbst! Mehr als 10 **MiniBooks** zum Download.

→ [www.BusinessVillage.de/forfree](http://www.BusinessVillage.de/forfree)

### **Kompakt** – Das **Online-Magazin!**

Einfach kostenfrei anmelden und auf mehr als **300 Fachbeiträge von Experten** zugreifen.

→ [www.BusinessVillage.de/Magazin](http://www.BusinessVillage.de/Magazin)

### **Aktuell** – Der **Experten-Letter!**

Jede Woche neues Expertenwissen frei Haus. Mit interessanten Expertenbeiträgen und Tipps für Ihren Erfolg.

→ [www.BusinessVillage.de/Newsletter](http://www.BusinessVillage.de/Newsletter)



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

# Verlag für die Wirtschaft

## Grundlagen des Alternativen Denkens

So individuell unsere Gedanken und Denkprozesse auch sind, sie existieren nicht losgelöst oder unabhängig von unserer Umwelt und unseren Persönlichkeitsbedingungen. Im Gegenteil: Unser Denken unterliegt ganz wesentlich den unterschiedlichsten Einflüssen von außen und von innen. Diverse Faktoren, die nicht selten im Verborgenen bleiben, entscheiden mit über unsere Denkinhalte, die Art und Weise, wie wir denken, und die Ergebnisse unserer Denkprozesse. Die Resultate daraus – unsere Entscheidungen und Handlungen – basieren also ganz offensichtlich nicht nur auf freien und eigenständigen Urteilen, sondern sind auch abhängig von Größen, die wir nicht selbst festlegen, sondern die unter Umständen uns festlegen. An diesem Punkt setzt die Methode des Alternativen Denkens an mit dem Ziel, das eigene Denken individuell, eigenverantwortlich und authentisch zu gestalten, damit sich Einflüsse nicht ausweiten zu Fremdbestimmung und Unfreiheit im Denken und Handeln.

Jeder Mensch kann die Gestaltung seiner Art zu leben selbst in die Hand nehmen, kann sein Denken, Entscheiden und Handeln selbst bestimmen und unabhängig von den Voraussetzungen, mit denen seine Persönlichkeit ausgestattet ist, eine ihm gemäße Lebensweise finden. – Das ist eine Grundannahme der Methode des Alternativen Denkens. Doch angesichts der Menge an Einflussfaktoren, die uns und unser Denken bestimmen, scheint diese Annahme durchaus

erklärungsbedürftig. Denn es stellt sich die Frage, wie weit unsere Entscheidungsfreiheit tatsächlich reicht.

Können wir überhaupt wirklich frei und selbstbestimmt denken? Oder ist letztlich alles von irgendwelchen Umständen und Wirkungen determiniert?

### Denken bleibt individuell

Die Einflüsse auf unser Denken und die Ursachen für unsere Gedanken sind vielfältig: Sie entstehen sowohl aus den inneren persönlichen Voraussetzungen, mit denen wir ausgerüstet sind, als auch aus den Bedingungen, die durch die uns umgebenden äußeren Strukturen entstehen. Zur ersten Gruppe gehören Bestimmungen wie der Intelligenzquotient, allgemeine Charakterzüge, Talente etc.; zur zweiten Gruppe lassen sich zum Beispiel verschiedene Lebensumstände zählen wie die Herkunft (Kulturkreis, Provinz oder Großstadt), die soziale Stellung, das Familienleben, die Religion, das soziale Umfeld und dergleichen mehr. So unterliegt das Denken einem jeweils individuellen Gemenge aus Bedingungen, und die Idee von der Individualität des Einzelnen kann auch bei Annahme von Determiniertheit im Denken aufrechterhalten werden.

Wenn die Gedanken und das Denken mit einem individuellen Bedingungsprofil verbunden sind, ergibt sich daraus, dass wir in der Lage sind, auf unsere Denkprozesse

selbst einzuwirken, da wir unsere eigenen Lebensbedingungen durchaus beeinflussen können. Das heißt also, dass Denkprozesse veränderbar sind und dass wir auf diesem Weg unser Denken frei gestalten können.

Das Alternative Denken im Selbst-Coaching macht sich diesen Umstand zunutze, indem es darauf setzt, dass der Mensch festgefahrene Denkmuster und -gewohnheiten, die sein freies und kreatives Denken behindern, aus eigener Kraft aufweichen, verändern und auch auflösen kann. Dieser Prozess erfordert viel Arbeit an sich selbst und beginnt mit genauem und aufmerksamem Beobachten der eigenen Person in ihren wesentlichen Zusammenhängen.

Diese Zusammenhänge, in denen sich jedes Individuum alltäglich befindet, erhalten ihre Charakteristik durch Wertmaßstäbe, Regelsysteme, Traditionen, Erfahrungen, kulturelle Bestimmungen, Ideale, Wünsche, Pflichten etc. – Und all dies wirkt auf den einzelnen Menschen ein und wächst letztlich zu einem Chaos an Einflüssen heran, die mit ihren zum Teil entgegengesetzten Stoßrichtungen schwer wiegende Konflikte und wahre Zerreißproben produzieren können.

Um diesen Widersprüchlichkeiten nicht hilflos ausgeliefert zu sein, bedarf es einer Methode, die dem Chaos etwas entgegenzusetzen hat. Das Alternative Denken ist so eine Methode. Sie fußt auf einem grundlegenden Prinzip: Das Erkennen und Begreifen der spezifischen Denk- und Lebensbedingungen sowie der eigenen Persönlichkeit ist Voraus-

setzung für deren eigenverantwortliche Gestaltung. Nur die Selbsterkenntnis eröffnet den Weg zu selbstbestimmtem Denken und Handeln.

### **Selbsterkenntnis ist der Schlüssel**

Ursachenforschung ist also angezeigt. Woher kommen meine Gedanken und was bestimmt meine Denkweise?

Nicht selten lassen sich unsere Gedanken und Denkprozesse auf feste Denkgewohnheiten bzw. -muster zurückführen, die das freie Denken einschränken und häufig Ursache für Konflikte und Unzufriedenheit sind. Das ist dann der Fall, wenn sie nicht unserer Persönlichkeit entsprechen und wir deshalb Entscheidungen fällen, die nicht mit unseren inneren Überzeugungen einhergehen. So passt das Wertesystem, das uns durch unser familiäres Umfeld vermittelt worden ist, womöglich nicht zu unseren beruflichen Zielen oder zu unserem eigenen Konzept von Familienleben. Oder wir streben ein Ziel an, weil es allgemein als erstrebenswert gilt, obgleich es gar nicht unseren tatsächlichen Ambitionen entspricht, wenn wir beispielsweise an einer aufstrebenden Karriere arbeiten, obwohl uns mehr Zeit für die Familie eigentlich viel wichtiger wäre.

Durch solche Konstellationen entstehen oft Zwiespältigkeit und Unzufriedenheit, und es ist deshalb notwendig, derartigen Zusammenhängen auf den Grund zu gehen. Denn erst wenn man erkennt, dass eine Entscheidung, die man getroffen hat, auf Annahmen, Normen oder Vorstellungen beruht, die einem

im Inneren nicht entsprechen, ist es möglich, eine solche Entscheidung zu korrigieren und so mit sich in Einklang zu gelangen.

Weil jeder Mensch Prägungen verschiedenster Natur unterliegt, Muster übernimmt und festgefahrenen Werten folgt, ist es unabdingbar, die eigenen Entscheidungen und Handlungen eindringlich danach zu befragen, ob sie tatsächlich selbstbestimmt oder durch fremde Einflüsse zustande gekommen sind. Nur so ist es möglich, zu wirklich authentischen und emanzipierten Entscheidungen zu gelangen. Ansonsten läuft man Gefahr, sich in einem starren Konstrukt aus vorgegebenen Bewertungen, Vorurteilen und Gewohnheiten zu verlieren, was schwer wiegende Folgen haben kann – sowohl für die eigene Person als auch im größeren Zusammenhang, beispielsweise im Unternehmen. Denn innere Widersprüche führen letztlich immer zu innerer Anspannung, die sich sogar zu psychischen und psychosomatischen Problemen ausweiten kann.

Echte Handlungsfreiheit zu ermöglichen und Fremdbestimmung zu verhindern, ist das Ziel des Hinterfragens von Entscheidungen, das Sie sich ruhig zum alltäglichen Prinzip machen sollten. Je mehr Sie über Ihre eigenen Motivationen, Wünsche und Werte wissen, um so fundiertere Entscheidungen können Sie treffen. Und Ihr Handeln wird entsprechend souverän und human. Erkennen und reflektieren Sie die Muster und Gewohnheiten, die Ihrem Denken zugrunde liegen! – Nur so können Sie einengende Konventionen auflösen und ändern. Eröffnen Sie sich

damit den Blick für das Unübliche jenseits der allgemein anerkannten Auffassungen und Konventionen, stellen Sie Althergebrachtes in Frage und wagen Sie neue Gedankengänge! Sie sind wirklich schön!

### **Angemessen entscheiden und handeln**

Das Prinzip des Hinterfragens bedeutet jedoch nicht, dass Sie grundsätzlich alles verneinen und ablehnen, was Ihnen über den Weg läuft. Es geht nicht um zum Prinzip erhobenen Widerstand, sondern darum, durch Reflexion zu bewussten, authentischen und individuellen Entscheidungen zu gelangen, die Ihrem Inneren entsprechen. Im Endeffekt sollen adäquate Entscheidungen und Reaktionen zustande kommen, die sowohl der Sache als auch Ihnen selbst angemessen sind.

Das Gleiche gilt für den generellen Umgang mit Normen und Gesetzssystemen. Hinterfragen und Befragen heißt nicht, Regeln und Wertevorstellungen um jeden Preis abzulehnen, sondern die bestehenden Konventionen auf ihr Verhältnis zur eigenen Person und auf ihre Gültigkeit zu überprüfen. Daraus lassen sich dann entsprechende Schlussfolgerungen ziehen, die je nach Ergebnis der Überprüfung eine Umgestaltung, Aufhebung oder auch Ausweitung des Regelwerks zur Folge haben können.

Richtlinien und Gesetze sind für den Zusammenhalt von Gesellschaften und Gemeinschaften unverzichtbar, sie regeln das Zusammenspiel der einzelnen Elemente. Das trifft sowohl für große gesellschaftliche Zu-

sammenhänge zu als auch für überschaubare Konstellationen beispielsweise in einem Unternehmen. Anarchie würde dem entgegenstehen und das gesamte System gefährden. Doch keine bestehende Konvention ist universell verbindlich und jederzeit angemessen richtig, sie kann auch fehlerhaft sein oder den persönlichen Handlungsspielraum stark eingrenzen, diese theoretische Möglichkeit sollte zumindest in Betracht gezogen werden.

Entscheidend ist, dass eine Überprüfung der Regelwerke überhaupt zugelassen werden kann, weil starre Konstruktionen nicht flexibel genug sind, um auf Veränderungen und Entwicklungen adäquat zu reagieren. In einem verankerten System würden dann Druck und Spannung entstehen, die letztlich auch wieder das gesamte Gefüge bedrohen.

### **Eigene Denkmuster hinterfragen**

Wenn es Ihnen gelingt, Ihr alltägliches Denken und die entsprechenden Entscheidungen bewusst nach deren zugrunde liegenden Prinzipien zu befragen, Muster und Denkgewohnheiten aufzuspüren und diese in der Reflexion zu erkennen, können Sie sie mit Ihrem Inneren abgleichen und schließlich die Prinzipien zusammentragen, die Ihnen tatsächlich entsprechen. So entwickeln Sie eine eigene flexible für Sie angemessen richtige Struktur in Ihrem Denken, auf die Sie bewusst und reflektiert zurück greifen können.

Dies ist die unverzichtbare Basis für die Anwendung der Methode des Alternativen Denkens, die Sie dann in die Lage versetzt,

Ihre Denkgewohnheiten umzustrukturieren, Alternativen im Denken zu entwickeln und Ihre Entscheidungen bewusst, authentisch und verantwortlich zu gestalten.

### **Die Methode des Alternativen Denkens**

Die Methode des Alternativen Denkens zeigt Ihnen, wie Sie Schritt für Schritt die Fähigkeit erlangen können, feste, einengende Denkmuster und -gewohnheiten aufzulösen, um so Ihr Denken und Handeln frei und eigenverantwortlich zu gestalten. Dies ermöglicht Ihnen, Ihre Denkprozesse variantenreich und unabhängig von fremden Einflüssen zu entwickeln, sodass sie zu Entscheidungen führen, die Ihnen selbst entsprechen anstatt den Vorgaben fremder Muster. Ihr Denken und Handeln wird so selbstbestimmt, authentisch und vorantwortungsvoll.

Es ist kaum zu leugnen, dass jeder Mensch in seinem Denken diversen Gewohnheiten und Denkmustern unterworfen ist. Das ist aber vor allen Dingen deswegen problematisch, weil wir es oft nicht bemerken, wenn wir Gedankengänge aufgrund von Fremdeinflüssen entwickeln und auf diesem Wege zu Entscheidungen kommen, die nicht selbstbestimmt und frei entstanden sind. Nicht selten führen solche Entscheidungen, die uns selbst eigentlich nicht wirklich entsprechen, zu Unzufriedenheit und Konflikten. Deshalb sind das Reflektieren über Faktoren, die unsere Denkprozesse beeinflussen, und das Erkennen von Mustern, die uns prägen, die wichtigsten und grundlegendsten Maßnahmen, die es zu ergreifen gilt.

**Schritt 1: Erkennen Sie feste Muster und Gewohnheiten in Ihrem Denken**

Bei der Lösung von Problemen und entscheidenden Entscheidungsfindungen stehen wir uns nicht selten selbst im Wege. Subjektive verborgene Motive überlagern dabei unser Nachdenken hinsichtlich der eigentlichen Problemstellung, und das führt dann dazu, dass der Denkprozess von Faktoren bestimmt wird, die mit dem faktischen Problem nichts zu tun haben. Die tatsächlich ausschlaggebenden Aspekte der Frage treten bei diesem Vorgang in den Hintergrund, und eine angemessene Lösung rückt in weite Ferne, weil die Sachlage nicht richtig eingeschätzt und bewertet wird.

So könnten wir zum Beispiel ein Problem schnell beheben, indem wir zugeben, dass wir bei der Vorbereitung einen oder mehrere Fehler gemacht haben, doch hindert uns die unterschwellige Angst vor einem Imageschaden oder einem Autoritätsverlust an diesem Eingeständnis, was letztlich die gesamte Aufgabenstellung verkompliziert sowie Zeit, Energie und Geld kostet und im schlimmsten Falle eine Lösung vereitelt.

Es ist also überaus wichtig zu erkennen, dass es neben den objektiven Bedingungen und Anforderungen eines Problems häufig auch persönliche Gesichtspunkte gibt, die unsere Entscheidungsprozesse beeinträchtigen können. Solche Beeinträchtigungen liegen oft in unbewussten Ängsten, unreflektierten Wert- und Klischeevorstellungen, festen Gewohnheiten und eingeschliffenen Denkmustern begründet. Diese Begleitumstände

schränken unsere Flexibilität ein, trüben den offenen Blick auf die Sachlage, verengen die Perspektive für die Lösungsansätze oder verzerrern gegebene Fakten.

Zu dieser Einsicht gelangt, gilt es nun, diese subjektiven Motive aufzuspüren und sie von den Überlegungen bezüglich des Problems zu trennen, um zu einer weitestgehend objektiven und offenen Betrachtungsweise zu finden. Versuchen Sie dazu, möglichst viele verschiedene Lösungsansätze und Ideen zu entwickeln, ohne diese einer zensierenden Bewertung zu unterziehen. Schränken Sie sich nicht ein durch vermeintliche Tabus oder Unmöglichkeiten.

Das Alternative Denken ist ein offenes Denken, bei dem alles möglich bleibt. Es muss nicht um jeden Preis eine neue Strategie gefunden werden; auch herkömmliche Wege können sich als angemessen richtig erweisen. Die unterschiedlichsten Maßnahmen können zum Ziel führen, auch wenn sie anfangs noch so abwegig erscheinen. Spielen Sie mit allen denkbaren Möglichkeiten!

Die entwickelten Varianten sollten Sie anschließend befragen nach Ihren eigenen Motiven, die hinter den unterschiedlichen Ansätzen verborgen liegen. Das ermöglicht Ihnen Einsichten über die Art und Weise, wie Sie an Probleme herangehen und wie Sie sich auf den Lösungsweg einlassen. So erkennen Sie, ob Sie tatsächlich das eigentliche Problem im Auge haben oder doch nur wieder das tun, was Sie in solchen Situationen bisher immer getan haben oder was Ih-



rer Meinung nach von Ihnen erwartet wird. Vielleicht versuchen Sie auch, bestimmte Schwierigkeiten zu umgehen und überlassen lieber anderen den direkten Weg. Oder Sie verlassen sich allzu sehr auf bewährte Strategien. Reflektieren Sie also Ihre eigene Haltung zur Sache und Ihre Herangehensweise an die Aufgabenstellung. Nur so erkennen Sie, wo Ihre persönlichen Motive liegen, wann Sie Gewohnheiten folgen oder Denkmuster reproduzieren und an welcher Stelle wirklich die Sache im Zentrum Ihrer Überlegungen steht. Entscheidend ist, dass Sie sich bewusst werden, dass Alternativen möglich sind, die Sie – passend zu Ihrer eigenen Persönlichkeit – selbstbestimmt und frei von Fremdeinflüssen entwickeln können, dass Sie Denkmuster durch- oder unterbrechen und Gewohnheiten ablegen können.

## **Schritt 2: Finden Sie Ihre eigenen Alternativen**

Um zu realisierbaren und guten Alternativen zu gelangen, ist kreativer Spielraum erforderlich, den Sie sich nicht selbst durch frühe wertende Eingriffe verbauen sollten. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf. Auch unrealistische oder unwahrscheinliche Varianten erfüllen zunächst ihren Zweck: Sie stecken die Grenzen des Problems ab, schärfen Ihr Bewusstsein für akzeptable und inakzeptable Möglichkeiten, regen zur bewussten Urteilsbildung an und zeigen Sachzusammenhänge auf. Vernachlässigen Sie diese Alternativen also nicht; sie erleichtern Ihnen den Weg zur eigentlichen Lösung. Denn sie halten Ihr Denken offen und erlauben Ihnen kreative Ausflüge in bislang Unentdecktes.

Suchen Sie sich passende Partner, die Sie unterstützen, um ein noch vielfältigeres Spektrum an Wahlmöglichkeiten zu erhalten, ihr kreatives Potential wird Ihnen bei der Lösungsfindung sicher helfen. Denn unterschiedliche Menschen bringen unterschiedliche Sichtweisen in die Sache und entwickeln unter Umständen ganz neue und unkonventionelle Lösungsansätze. Mithilfe von Mitstreitern können viele Facetten und Teilaspekte des Problems mit in Betracht gezogen werden, und die Auswahl an Alternativen vergrößert sich erheblich. Das regt zusätzlich Ihr eigenes Denken an, sich frei zu entfalten, und verschafft Ihnen dabei möglicherweise innovative Einsichten, ein Optimum. Die Komplexität von Zusammenhängen lässt sich noch differenzierter wahrnehmen, und das Gesamtbild wird erfassbar.

Doch irgendwann werden Sie immer an den schwierigen Punkt gelangen, sich für eine der entwickelten Varianten entscheiden zu müssen. Die Kriterien für eine endgültige Entscheidung sind oft nicht leicht festzulegen, denn nur selten ist die Faktenlage so glasklar und gut überschaubar, dass eine eindeutige Entscheidungsmöglichkeit offensichtlich wird. In den meisten Fällen sind mehrere Möglichkeiten denkbar, sodass neben den Fakten weitere Kriterien mit ins Spiel kommen.

Die letztlich entscheidende Bedingung liegt dann aber meist bei einem selbst:

■ Kann ich die volle Verantwortung für diese Entscheidung übernehmen?

■ Kann ich dazu stehen, auch wenn die Konsequenzen problematisch sind oder mich in Schwierigkeiten bringen könnten?

■ Kann ich mit meiner Entscheidung leben?

Wenn sich Problemstellungen an derartigen Fragen entscheiden, dann ist es unverzichtbar, dass vorher ein Prozess der Selbsterkenntnis und Reflexion stattgefunden hat, denn um auf diese Fragen antworten zu können, muss ich mich selbst und meine eigenen Wertvorstellungen erst einmal kennen. Nur dann kann ich Antworten finden, die mir tatsächlich entsprechen, die ich nicht aufgrund fremder Einflüsse entwickelt habe. Gerade bei schwierigen Entscheidungen ist es unabdingbar, dass ich in der Lage bin, meinen inneren Überzeugungen gemäß zu entscheiden und zu handeln, um wirklich die Verantwortung dafür übernehmen zu können. Das ist umso wichtiger, wenn es tatsächlich einmal zu einer Fehlentscheidung gekommen ist.

Fehlentscheidungen und Irrtümer sind immer möglich, nichts ist bis ins letzte Detail vorhersehbar, niemals sind alle möglichen Konsequenzen ersichtlich, und der Faktor Zufall hat schon so manchen Kalkulationen die Basis genommen. Hier zahlt es sich aus, wenn Sie hinter Ihrer Entscheidung stehen und Verantwortung übernehmen können, weil Sie authentisch und selbstbestimmt entschieden und gehandelt haben. Dann ist es kein Problem, Fehler zu akzeptieren.

### **Schritt 3: Verstehen Sie Denkmuster anderer Menschen**

Das Bewusstsein und die Erkenntnisse über die eigenen Gewohnheiten und Muster im Denken ermöglichen es nun, derlei Vorgaben auch bei anderen Menschen wahrzunehmen und einzuschätzen. Sie können Aufschluss geben über das Innere des Gegenübers, so dass Ihr Verständnis für Ihre Mitmenschen und Ihre Umwelt wächst.

Denkmuster lassen sich in verschiedenen wahrnehmbaren Phänomenen entdecken:

Äußerliche Zeichen können Hinweise auf bestimmte Denkmuster geben. In Dresscodes zum Beispiel spiegeln sich häufig berufsbedingte, generationsspezifische oder weltanschauliche Denkstrukturen wider. Jedoch sind dahingehende Deutungen mit Vorsicht anzustellen, da die Mode inzwischen viele spezifische Zeichen in alltägliche Zusammenhänge trägt und diese damit ihre eigentliche Aussage verlieren. Derartige Symbole müssen hinsichtlich ihrer Bedeutung und Absicht also immer auch hinterfragt werden.

Im sprachlichen Ausdruck eines Menschen finden sich ebenfalls viele Hinweise auf seine inneren Zustände. So kann eine blumig ausgeschmückte Sprache auf einen kreativen Geist hindeuten oder aber auch verbergen wollen, dass das Gegenüber inhaltlich nicht viel zu sagen hat. Sehr langsames Sprechen kann Ausdruck von hoher Konzentration oder auch von Unaufmerksamkeit sein. Floskeln und Standardformulierungen lassen zweifeln, ob der Gesprächspartner wirklich genau weiß, wovon er spricht. Vielleicht ist er aber auch nur unsicher. Bestimmte Metaphern, Bilder und Assoziationen geben

möglicherweise Auskunft über den persönlichen Hintergrund (Bildung, Religion, Gesinnung).

Auch nonverbale Signale in der Kommunikation können Anzeichen für bestimmte innere Zustände des Gegenübers sein. Da ein Großteil von Kommunikationsinhalten nicht über die Sprache selbst, sondern über die sie begleitenden nonverbalen Aussagen vermittelt wird, lassen sich auch hier Muster ablesen. Körperhaltung, Blickkontakt, Stimme, Outfit, Auftreten, Gestik, Mimik etc. sind Faktoren, die Einblicke in das Innere des Gegenübers gewähren. Bei authentischem Auftreten und Verhalten sind diese äußerlichen Zeichen ein Abbild des Inneren und ermöglichen somit oftmals das Erkennen der unverfälschten auf eigene Art und Weise charismatischen Persönlichkeit.

Es ist ersichtlich, dass Denkmuster in der Regel nicht eins zu eins in einem bestimmten Ausdruck umgesetzt werden. Es bedarf immer noch einer Deutung der Zeichen. Je besser Sie sich also selbst kennen, umso näher werden Ihre Interpretationen an die Wirklichkeit herankommen.

### **Flexibilität statt Stillstand**

Wenn Sie der Wirklichkeit angemessen begegnen wollen, stehen Sie vor der Notwendigkeit, sich selbst, die Welt und das eigene Verhältnis zur Umwelt kontinuierlich zu beobachten und zu reflektieren. Alternatives Denken und Selbst-Coaching sind Methoden, die fortlaufend angewendet werden sollten. Stillstand würde die Gefahr vergrößern, sich erneut in festen Mustern und Gewohnheiten zu verfangen. Da die Welt aber immerwährenden Veränderungen und Wandlungen unterliegt, ihr eine unaufhaltsame Dynamik innewohnt, ist es für jeden Menschen von großer Wichtigkeit, die eigene Flexibilität dauerhaft zu erhalten.

### **Die Macht der Gewohnheit**

Fast jeder Mensch beruft sich bei seinen Entscheidungen auf seine bisherigen Erfahrungen in allen möglichen Sinnen. Auf Erfahrungswerte zu setzen, gilt gemeinhin als vernünftig. Das logische Denken gibt uns dabei die Möglichkeit, die Dinge abzuwägen und einzuordnen. Wir fühlen uns am sichersten, wenn die Abläufe einem vertrauten Schema folgen. Daraus ergibt sich jedoch auch die Gefahr, den traditionellen Denkweisen nur noch stur zu gehorchen, ohne sie dabei zu hinterfragen. Oft ist uns gar nicht bewusst, auf welche Vielzahl von Möglichkeiten wir damit verzichten. Einmal ausgetretene Wege werden schließlich nur ungern verlassen. – Es ist schon beinahe verpönt, den ureigenen Intuitionen zu vertrauen und Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen. Tatsächlich haben wir es meist verlernt, das gesamte uns zur Verfügung ste-

hende Spektrum zu nutzen. – Eine rationale Logik im Denken ist natürlich wichtig für jedes erfolgreiche Handeln, doch dürfen wir uns zugleich keine Scheuklappen aufsetzen, die uns den Variantenreichtum an Lösungswegen nicht mehr sehen lassen.

Ganz sicher haben Sie irgendwann auch einmal auf die Frage „Warum machen Sie das so?“, die doch sehr unbefriedigende Antwort „Weil ich das schon immer so mache!“ erhalten. Und vermutlich haben Sie schon am eigenen Leibe erfahren, wie schwierig es beispielsweise ist, in einem Unternehmen neue Strukturen und ungewohnte Arbeitsprozesse zu etablieren. Wer Veränderungen anvisiert, trifft anfangs nur selten auf Begeisterung. Die Betroffenen sträuben sich, protestieren schon rein prophylaktisch, sind voller Sorge und berufen sich darauf, dass bisher doch auch alles irgendwie funktioniert hat. – Einige Zeit später stellt sich dann heraus, dass der eingeleitete Wandel doch ganz sinnvoll war und sogar enorme Erleichterungen mit sich brachte. Heute hat man beispielsweise bereits vergessen, wie groß und verbreitet die Angst vor Computern in den 80er und 90er Jahren war. Es gab wohl kaum eine Sekretärin oder Schreibkraft, die nicht lamentierte, wie kompliziert diese neuen Dinger doch seien. – Hätte man auf sie gehört, sie würden heute noch vor Schreibmaschinen sitzen und eifrig Tipp-Ex gebrauchen ...

Computer sind heute so selbstverständlich geworden, wie es früher einmal die Schreibmaschine gewesen ist. Aber was passiert, wenn nun von einer altbewährten Software

auf eine neue umgestellt wird? – Wieder stößt man auf Widerstand und mangelnde Bereitschaft, sich dem Neuen zu öffnen. Sie sehen: Die Mechanismen wiederholen sich und werden auch zukünftig nach dem gleichen Muster verlaufen.

### **Endgültigkeit heißt Stagnation**

Es ist ein Fehler, einen hergestellten oder erreichten Zustand als endgültig zu betrachten. Jede Endgültigkeit verursacht Stagnation und beeinträchtigt damit unser Vorwärtkommen, das Endgültige behindert jede Innovation und auch den persönlichen Erfolg.

Gleichzeitig hat es so etwas wie absoluten Stillstand in der Geschichte der Menschheit (glücklicherweise) noch nie gegeben. Eben weil alles fließt, wusste schon Heraklit vor 2500 Jahren, kann auch niemand zweimal in den gleichen Fluss steigen. Doch diese Erkenntnis scheinen wir im täglichen Leben nur zu gerne zu vergessen. Wir neigen dazu, uns selbst ein starres Korsett zu verpassen, das dann den Handlungsspielraum insgesamt einengt. Aus unseren Erfahrungen entstehen im Laufe der Zeit feste Denkmuster, die uns mehr oder weniger gefangen halten und sich kaum noch auflösen lassen. Schließlich sind wir aus uns selbst heraus kaum noch fähig, Gedanken zu entwickeln, die sich außerhalb dieses konstruierten Rahmens befinden. – Kaum dass wir neue Wege beschreiten und unbekanntes Terrain ergründen wollen, werden wir daher auch mit der Angst vor allen möglichen Konsequenzen und einer Vielzahl von Zweifeln konfrontiert. Für uns ist es bequemer, eventuelle Wagnisse folglich

schon im Vorfeld zu vermeiden. Bevor wir bekanntes Fahrwasser verlassen, versuchen wir lieber, alle Gegebenheiten in die dafür vorgesehenen, wohl geordneten Bahnen zu lenken.

### **Auf Entdeckungsreise gehen und Alternativen finden**

Wenn wir nun allmählich lernen, den eingengten Horizont zu erweitern und über den berühmten Tellerrand hinauszuschauen, heißt das nicht, dass sich damit alles grundsätzlich ändern soll. – Ziel ist es vielmehr, das eigene Handlungsspektrum zu vergrößern. Die Entscheidungen treffen wir nach wie vor selbst, nun allerdings bewusster und freier von äußeren einzwängenden Einflüssen. Gerade das Berufsleben wird gemeinhin vom logischen Denken dominiert, hier gilt es, einen klaren Kopf zu bewahren und alle Entscheidungen wohl durchdacht abzuwägen. Dabei kommt uns jedoch eine Vorurteilslosigkeit oft abhanden. Wodurch Entscheidungen, die wir für gut überlegt halten, letztendlich doch nur auf einer allzu gewohnheitsmäßigen Denkweise beruhen, von der wir uns nicht trennen können. Schnell ist man geneigt, sich selbst etwas vorzugaukeln, gerade wenn sich daraus eine bequeme Lösung nach bewährtem Muster ergibt.

Der eigene Handlungsspielraum erhöht sich, wenn wir unsere Denkprozesse hinterfragen und auch Zweifel zulassen und gleichzeitig intuitive Momente ernst nehmen. Natürlich kann uns dabei auch unsere Intuition einen Streich spielen, weil auch diese selten völlig frei von unseren Erfahrungswerten ist.

Die Sache erscheint somit komplex und kaum mehr entwirrbar. Doch wenn wir jede Entscheidung kritisch überprüfen und anschließend noch immer davon überzeugt sind, obendrein noch ein gutes Gefühl dabei haben, können wir kaum falsch liegen. Es kommt darauf an, jederzeit flexibel zu bleiben und nicht nur fortwährend nach ein und demselben Schema zu verfahren. Doch, wie schon der römische Dichter Ovid wusste: Nichts ist mächtiger als die Gewohnheit. Daher ist es auch nicht leicht, auf starre Meinungen zu verzichten. Tatsächlich entstehen etliche Probleme allein deshalb, weil wir zu viele Dinge für absolut und endgültig erklären. Wer stets nach dem Motto „So, und nicht anders!“ verfährt, engt sich selbst ein und erntet letztlich nur Unzufriedenheit und Misstrauen.

### **Alternativen dies- und jenseits der Logik**

Eine Entscheidung oder eine Meinung, die sich aufdrängt, muss nicht zwangsläufig die richtige sein, selbst wenn sie noch so logisch anmutet. Denn die möglichen Alternativen, die neben der „einzigen wahren Entscheidung“ stehen, sehen wir oft gar nicht – weil wir sie nicht sehen wollen. Sie werden erst dann erkennbar, wenn wir uns trauen, den Ballast der starren Meinungen über Bord zu werfen und gelegentlich Zweifel an unserer gewohnten Denkweise anmelden. Hier kann es sehr aufschlussreich sein, eine Situation, die sich uns stellt (und die wir vielleicht nach altbewährtem Muster meistern wollen), mit all ihren Handlungsvarianten einmal durchzuspielen – und zwar ganz unabhängig davon,

ob eine der Handlungsmöglichkeiten für uns tatsächlich infrage kommt oder nicht. Begeben wir uns auf das Terrain jenseits der vordergründigen Logik und Wahrscheinlichkeit, zeigt sich schnell, dass ein quasi unerschöpflicher Fundus an Alternativen zur Verfügung steht. Wir brauchen dem automatisierten Denken nur einen Riegel vorzuschieben, ein wenig Phantasie zuzulassen, und schon zeigt sich das ganze Spektrum der zuvor verborgenen Alternativen. Anstelle von einer einzigen Lösung ergeben sich plötzlich unzählige Optionen. Nicht selten kommt dabei eine wahre Chaoslawine ins Rollen. Und wer jetzt noch einmal auf die Anfangssituation schaut, sieht sofort, dass es die „eine“ Lösung schlichtweg nicht gibt.

Jetzt steht die althergebrachte Lösung zur Verfügung, hinzu kommen unzählige Alternativen sowie Kombinationen der unterschiedlichen Ansätze. Unser Handeln bleibt nicht mehr auf eine isolierte Option beschränkt, allein weil das Denken weniger fixiert ist und spielerisch den gesamten zur Verfügung stehenden Variantenreichtum in Betracht zieht. Vielleicht sollten wir es uns daher zur Gewohnheit machen, mit den konventionellen Gewohnheiten zu brechen, sie zumindest zu hinterfragen. So können wir immer auf eine breite Palette an Alternativen zugreifen. Wichtig ist hierbei, eben jene Variante zu finden, die der eigenen Persönlichkeit und den individuellen Fähigkeiten am ehesten entspricht. Damit kommen wir nicht nur zu vielschichtigeren und intelligenteren Entscheidungen, die variabel auf die jeweilige Situation abgestimmt sind – oft vergrößert

ber sich zusätzlich die eigene Zufriedenheit, weil wir nicht mehr in traditionellen oft sehr fremden Mustern feststecken, deren wir vielleicht schon selbst längst überdrüssig sind.

Ein vom Ballast der Gewohnheit befreites Denken trägt immer zu einer konstruktiven Problemlösung und Entscheidungsfindung bei. Das Alternative Denken hilft zusätzlich bei der persönlichen Zieldefinition und dem anschließenden Erreichen der gesetzten Ziele. Wenn wir für uns Ziele markieren wollen, können wir auch hierbei auf eine größere Spannbreite zurückgreifen. Denn auch unsere Ziele sind keine starre, absolute Größe – um mit ihnen umzugehen, stehen ebenso viele Möglichkeiten bereit, wie es die unterschiedlichsten Wege gibt, die Ziele zu erreichen. Und dies gilt für sehr klar formulierte Zielsetzungen genauso wie für noch vage Absichtserklärungen.

### **Neue Zielsetzungen durch Alternatives Denken**

Der alternativ denkende Mensch schließt keine Zielsetzung schon im Vorfeld aus; er ist bemüht, nicht ständig zu vergleichen und zu bewerten. Aus dem Vergleich der eigenen Person mit anderen resultieren häufig störende Befürchtungen. Wir sehen uns damit konfrontiert, dass die eigenen Fähigkeiten nicht ausreichend sind und trauen uns schließlich kaum, größere Zielsetzungen in Angriff zu nehmen. Stehen größere Anstrengungen bevor, entsteht oft ein sich im Kreis drehendes Gedankenchaos, das nicht selten dazu führt, doch lieber alles beim Alten zu belassen. Mit einer flexiblen Denkweise än-

dert sich dagegen häufig die Wahrnehmung der sich stellenden Aufgaben. Und eine veränderte Wahrnehmung führt meist eine ganz neue Dynamik mit sich: Wir werden bereit für Veränderungen und können damit auf Kräfte zugreifen, die zuvor in destruktive Kanäle versickerten.

Sammeln Sie geeignete Ziele, und setzen Sie sich dabei keine zu engen Grenzen – denken Sie dabei an Alternativen und an alternative Wege der Realisierung. Jedes Ziel sollte erreichbar und möglichst frei von äußeren Einflüssen sein und obendrein einem echten inneren Wunsch entsprechen. Hochgesteckte Ziele lassen sich meist in pragmatische Teiletappen einteilen – so können Sie schon bald erste Erfolge verbuchen und sich damit für den weiteren Weg motivieren. Erlauben Sie sich jederzeit eine Kurskorrektur, damit Sie weiterhin auf die Herausforderungen des Augenblicks reagieren und auf Alternativen zugreifen können.

Ohne Zielsetzungen, die durchaus auch mutig sein können, bleiben wir im festen Gefüge alter Gewohnheiten stecken, wir schränken so die eigenen Fähigkeiten ein und behindern den persönlichen Erfolg. Entscheiden Sie sich nicht immer nur für das „objektiv richtige“ Ziel, achten Sie auch auf das subjektive und ganz persönliche Empfinden. Hierdurch erhöht sich die Chance, dass Sie sich nicht nur für eine Zielsetzung entscheiden, sondern schließlich auch tatsächlich zur Tat schreiten und mit der Ausführung Ihres Vorhabens beginnen.

## **Alternativen entwickeln – Ziele verwirklichen**

Indem wir Entscheidungen treffen, die mit einer neuen Zielsetzung einhergehen, machen wir zugleich einen ersten Schritt, um die gewohnten Pfade unseres Denkens zu verlassen und mögliche Handlungsalternativen zu entwickeln. Jeder Mensch ist voller Wünsche, Ideen und Ziele. Viele davon schwelen namenlos unter der Oberfläche, ohne jemals ausdrücklich formuliert zu werden; andere hingegen sind mit großer Entschlossenheit verbunden und drängen förmlich zu Taten. Hier gehen mit den Zielsetzungen dann auch eine prinzipielle Bereitschaft und ein echter Wille zur Veränderung einher. – Und dennoch müssen wir rückblickend oft feststellen, dass es bei der Umsetzung dann doch an der letzten Konsequenz fehlte und schließlich wieder einmal alles beim Alten geblieben ist.

Allzu oft stecken wir beharrlich im Netz alter Gewohnheiten fest – es gibt allerdings Wege, um sich daraus zu befreien.

Fast jeder Mensch kennt es aus eigener Erfahrung mit den vielen lästigen Kleinigkeiten, die wir eigentlich schon längst erledigen wollten: Wir haben die zweifelhafte Begabung, Dinge hartnäckig auf die lange Bank zu schieben.

Mit geradezu bewundernswerter Kreativität finden wir immer neue Argumente, warum genau jetzt nicht der richtige Augenblick ist, um mit einer Sache zu beginnen. So manches wird dabei solange vor sich her geschoben, bis es schließlich wieder gelingt, sich ganz

davor zu drücken, überhaupt auch nur einen Anfang zu machen.

### **Aller Anfang ist schwer**

Mit der reinen Entscheidung dafür, dass sich etwas ändern soll, sind wir meist noch schnell bei der Hand, und gerne malen wir uns dabei aus, wie befriedigend es doch wäre, ein ganz bestimmtes Ziel erreicht zu haben. Impulse gibt es, gehört man nicht gerade zu den etwas phlegmatischen Menschen, mehr als genug, und auch an konkreten Zielvorstellungen mangelt es meist nicht. Wir wissen genau, wie richtig und gut es wäre, dieses oder jenes anzugehen und auch tatsächlich zu realisieren. Woran es immer wieder hapert, ist die Zeitspanne zwischen dem ersten Impuls bzw. der Entscheidung und dem eigentlichen Ziel. Man würde so gerne, könnte und sollte auch – soweit sind wir uns noch sicher. Doch dann will sich der rechte Zeitpunkt für einen echten Anfang einfach nicht einstellen. Es kommt immer etwas dazwischen: Ohnehin ist gerade so viel Trubel, dann ist etwas anderes im Moment doch wieder dringender. Oder man fühlt sich zurzeit einfach nicht in der Lage, verschiebt alles, zuerst um eine Woche, dann um einen Monat. Und schlussendlich gerät das ersehnte Ziel fast schon in Vergessenheit.

Und selbst, wenn wir uns einen Ruck geben und wirklich zur Tat schreiten, heißt das noch lange nicht, dass ein eingeschlagener neuer Weg auch zu Ende gegangen wird. Schnell ist der anfängliche Elan auch wieder verpufft, wenn erste Hindernisse auftreten oder wenn erkannt wird, dass echte Kontinuität

gefragt ist, um ein Ziel tatsächlich zu erreichen. Die Wirklichkeit sieht plötzlich ganz anders aus, sie passt nicht mehr mit dem zusammen, was man sich zuvor so schön vorgestellt hat. Folglich gerät die Sache wieder ins Stocken, weil uns nach und nach der Mut verloren geht. Und ist erst einmal der Wurm drin, türmen sich die einzelnen Hindernisse zu scheinbar unüberwindlichen Barrikaden auf. Weit ist es jetzt nicht mehr bis zum vollständigen Abbruch. – Zurück bleiben Mutlosigkeit und Unzufriedenheit, die auch das Erreichen der nächsten Zielsetzung nicht eben erleichtern.

Naturgemäß sind kleinere und kurzfristig erreichbare Ziele immer leichter zu verwirklichen als die großen Projekte, die auf dauerhaften Einsatz angelegt sind. Alle Zielsetzungen, insbesondere die langfristigen, erfordern eine Abkehr von den alten Gewohnheiten. Nur sind es gerade diese alten Muster, bei denen wir uns ganz wohl fühlen. Im Schoß des Bekannten und Althergebrachten wiegen wir uns in Sicherheit. Jeder neue Weg dagegen scheint unabsehbare Gefahren zu bergen – zumal dann, wenn er über lange Zeit gegangen werden soll. Ein Vorhaben bis zum Ziel auszuführen, ist damit immer auch ein Kampf gegen das Gewohnheitsdenken.

Oft sind es die Erfahrungen der Vergangenheit, die dazu führen, dass ein Ziel nicht angegangen oder der Weg dahin vorzeitig abgebrochen wird. Wer schon früher einmal gescheitert ist, wird sicher im Hinterkopf behalten, auch in Zukunft wieder zu scheitern.



Hierdurch entstehen Vorurteile, die dazu führen, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu verlieren. Man kennt sich schließlich selbst, weiß um die eigenen Schwächen, haben wir vielleicht doch schon mehrfach ambitionierte Ziele aufgegeben. Zurück bleiben Zweifel und Verunsicherung. Solche negativ erlebten Gewohnheiten und Erfahrungen setzen sich im Gedächtnis fest und erschweren später jeden Neuanfang, selbst dann, wenn wir uns dessen nicht völlig bewusst sind.

Unterschwellig flüstert uns dann eine innere Stimme ein, vorsichtshalber doch lieber alles beim Alten zu belassen, was schließlich auch viel bequemer ist, als – wie wir uns glauben machen wollen – waghalsige Experimente zu machen. Aus dem Bauch heraus zu entscheiden, auf seine Intuition zu hören, erfordert immer eine gewisse Übung. Wer zu sehr in alte Denkmuster verstrickt ist, hört hierbei zuweilen jedoch auch trügerische Worte. Gelegentlich führen unsere Zweifel ein wahres Eigenleben und entwickeln dabei eine destruktive Dynamik, die wir schließlich kaum noch von sachbezogenen Bedenken unterscheiden können. Um diese Mechanismen zu durchbrechen, braucht es ein neues, alternatives Denken, das einen Schritt oder mehrere weitergeht.

### **Der Selbstsabotage entgehen**

Bei allen größeren und langfristigen Zielen werden sich früher oder später ganz selbstverständlich Zweifel und Ängste anmelden, davon kann und sollte bereits im Vorfeld ausgegangen werden. Dieses Wissen können wir dann in unsere Zielplanung einkal-

kulieren: Wenn sich Vorbehalte gegen die Entscheidung, ein Ziel zu verfolgen, sowie so einstellen werden, hat das meist weniger mit den uns fehlenden Fähigkeiten oder mit äußeren Einflüssen zu tun, als vielmehr mit der grundsätzlichen Angst vor Veränderung. Es sind eben nicht die „Umstände“, die uns vom Ziel fernhalten, sondern unsere eigene Interpretation derselben. An dieser Stelle gilt es schlichtweg weiterzumachen. Zumindest sollte auf Zweifel niemals sofort und überstürzt reagiert werden. Besser ist es, zunächst unbeirrt am Ziel festzuhalten und sich mit der aufkommenden Skepsis erst mit einiger Verzögerung zu beschäftigen. Abbrechen kann man jederzeit, dies ist immer sehr leicht und schnell getan; was jedoch einmal beendet wurde, dafür lässt sich nur mit größter Mühe ein Neuanfang finden.

Und wenn Sie schon drauf und dran sind, ein Ziel aufzugeben, fragen Sie sich, was hinter diesem Impuls wirklich steckt. Zweifel und Bedenken lassen sich auf eine sachliche Basis zurückführen, indem Sie nach dem Prinzip Pro und Kontra vorgehen: Sammeln Sie die Argumente für einen Abbruch – und stellen Sie ihnen die Argumente gegenüber, die für eine Fortsetzung sprechen. Wenn Sie beispielsweise daran zweifeln, ob Sie ein konkretes Ziel wirklich überhaupt noch erreichen wollen, dann können Sie dem immer entgegensetzen, dass Sie zumindest einmal fest entschlossen waren, eben dieses Ziel zu erreichen – sonst hätten Sie schließlich nie mit der Ausführung begonnen. Zuweilen verdrehen sich im Laufe der Zeit die vordergründigen Prioritäten: Was anfangs noch

unbedingt wünschenswert erschien, wird nun eher als lästige Verpflichtung wahrgenommen; ein starrer Gewohnheitszustand, den man durchbrechen wollte, wird fast zurückersehnt. Doch spielen wir uns hier selbst einen Streich. Natürlich ist der Wunsch (das Ziel) noch immer genauso erstrebenswert, nur drängen sich jetzt viele kleine und manche größere Hindernisse dazwischen.

Gerade ein Blick, der ausschließlich auf das Fernziel gerichtet ist, versperrt häufig die Sicht auf die notwendigen Zwischentappen und wird so mitunter zur echten Blockade dafür, entweder überhaupt anzufangen oder dann kontinuierlich am Ziel zu arbeiten. Daher sollte jede Zielsetzung mit einer möglichst differenzierten Planung beginnen.

Hierzu gehört auch, sich Klarheit über die Rahmenbedingungen zu verschaffen:

- Gibt es Hindernisse oder kann ich sogar auf Unterstützung zählen?
- Ist das Ziel mit meinen anderen Vorhaben zu vereinbaren?
- Kann ich das Ziel ohne Hilfe von anderen erreichen?
- Kollidiert meine Zielsetzung womöglich mit den Interessen meiner Umgebung?

Einige der Rahmenbedingungen können wir selbst günstig beeinflussen, auf andere Faktoren haben wir keinen Einfluss – hier können wir unser Handeln nur den Gegebenheiten anpassen. Doch ist es hilfreich, die Rahmenbedingungen bewusst zu erkennen.

Die Falle, die uns an der Ausführung hindert, schnappt insbesondere dann schnell zu, wenn die einzelnen Schritte, die mit einer Zielsetzung verbunden sind, allzu vage gehalten werden. Wir benötigen daher möglichst klar formulierte (Teil-)Ziele, die nicht nur an sich, sondern auch hinsichtlich der Zeitplanung realistisch sind. So sollte das Ziel am besten mit einer passenden individuellen Struktur belegt werden, die genau beinhaltet, wann welche Schritte wie zu gehen sind.

### **Vorausschauend denken, eigenverantwortlich handeln**

Ein Problem, mit dem wir schon im Vorfeld rechnen, ist immer leichter zu bewältigen als eine unangenehme, plötzlich auftretende Überraschung.

Fragen sie sich daher:

- ob Ihnen wirklich klar ist, was genau Sie erreichen wollen;
- inwiefern Ihr (Arbeits-) Umfeld eine Konzentration auf Ihre Intuition erlaubt;
- welche Reihenfolge die wirklich sinnvollste ist;
- in welchem Verhältnis Zielvorgabe und Arbeitsaufwand stehen;
- was Sie überhaupt bereit sind einzusetzen;
- und ob Sie zu viel, zu wenig oder vielleicht zu viele Dinge gleichzeitig in Angriff nehmen?

Zielsetzungen, die Sie für lange Zeit in Anspruch nehmen, können selbst ausdauernde Menschen ermüden, wenn keine Zwischener-

folge erkennbar werden. Bei langen Strecken stellt sich oft das Gefühl ein, nicht wirklich von der Stelle zu kommen und ständig auf dem selben Fleck zu treten, selbst wenn bereits wichtige Schritte gegangen und einige Hürden genommen sind.

Schnell gehen hier der Elan und die Leidenschaft verloren. Setzen Sie sich daher geeignete Zwischenziele und vergessen Sie nicht, sich selbst zu belohnen, wenn eine Etappe erreicht ist. Mit mehreren kleinen Schritten kommen Sie sicherer zum Ziel als mit großen Sprüngen, bei denen man letztlich nicht weiß, wo man landen wird. Es ist eine sehr schmerzliche Erfahrung, feststellen zu müssen, sich völlig vergaloppiert zu haben. – Und damit Sie nicht zum Einzelkämpfer werden, was immer sehr demotivierend ist, bedarf es der Kommunikation: Sprechen Sie über Ihre Erfahrungen, holen Sie sich Inspirationen und Tipps, auch Lob und Anerkennung.

Eine allzu fixierte Verbissenheit führt allerdings auch nicht immer am schnellsten zum Ziel. Niemand verfügt über längere Zeit über ein gleichermaßen unerschöpfliches Kräfte-reservoir. Tanken Sie bei einer Verschnauf-pause, die Sie sich – zum Beispiel nach dem Erreichen eines Zwischenziels – wirklich er-lauben können, wieder neue Energie.

Eine wichtige Zielsetzung ist Bestandteil des persönlichen Lebensweges, sollte jedoch nicht zum alleinigen Inhalt aller Unternehmungen werden. Ohne Abwechslung werden selbst die spannendsten Ziele bald fade. Wenn Sie zuweilen jedoch für frischen Wind

in den Segeln sorgen, können Sie sich davon oft über Hindernisse hinwegtragen lassen.

Wenn Sie einen Anfang machen und Ihre Ziele wirklich erreichen wollen, ist es wichtig, sich schon zu Beginn mit möglichen Hindernissen zu beschäftigen und dabei zugleich einzukalkulieren, dass sicher noch zusätzliche, bisher unbekannte Hürden, auftauchen werden. Dazu gehören beispielsweise die eigenen Zweifel, die – zumeist zum ungünstigsten Zeitpunkt, dann, wenn man ohnehin gerade in einer labilen, schwierigen Phase steckt – uns ganz bestimmt plagen und vom eingeschlagenen Weg abzuhalten versuchen werden.

„Ein frei denkender Mensch bleibt nicht da stehen, wo der Zufall ihn hinstößt.“ (Heinrich von Kleist) – Wer eine Entscheidung trifft, Ziele definiert und sich an die Ausführung macht, beweist damit eigenverantwortliches Handeln. Und ob eine Sache gelingt oder nicht, können wir letztendlich niemandem in die Schuhe schieben. Es wäre auch zu leicht (was uns nicht davon abhält, es zu versuchen), alle Erschwernisse allein auf die „Umstände“ abzuwälzen. In Wahrheit drücken wir uns damit nur vor der Verantwortung für unser Handeln oder eben Nicht-handeln. Wir selbst können bestimmen, ob wir ein Ziel ins Auge fassen – und es schließlich auch erreichen.

# Alternatives Denken

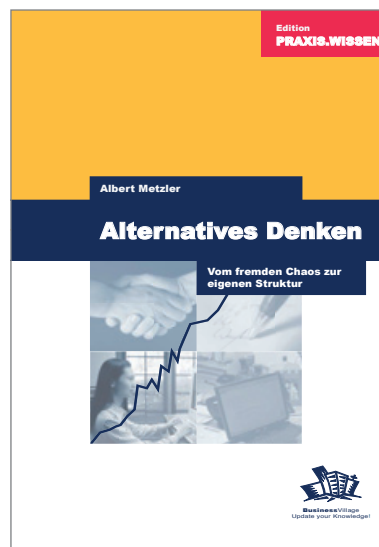
## Vom inneren Chaos zu eigener Struktur

von Albert Metzler

Das Selbst-Coaching nach dem Modell des Alternativen Denkens erneuert hier auf modernste Weise eine Tradition. Wenn es die angestrebte Breitenwirksamkeit erreicht, kann es nicht nur das Leben Einzelner, die sich auf positive Weise ehrgeizig zu einem Selbst-Coaching entschließen, verändern, sondern auch Wirkungen in größeren Zusammenhängen, beispielsweise in Unternehmen, erzielen.

Alternatives Denken beschreibt die Alternative zu den chaotischen Denkprozessen, denen der Mensch, wenn er nicht reflektiert, ausgesetzt ist: Alternatives Denken ist ein bewusst gesteuerter Prozess, in dem die mentalen Einstellungen und vorgeprägten Muster überprüft und umstrukturiert werden können, die für die Entwicklung von Alternativen und für das Design unserer Entscheidungen zuständig sind. Solche Überprüfungen und Umstrukturierungen führen dann zu Verständnis, Einfühlungsvermögen, Selbstbewusstsein, ungezwungener Kreativität und Entscheidungsfestigkeit.

Dieses Buch hilft Ihnen einen ehrlichen Selbst-Coachingprozess nach dem Modell des alternativen Denkens



### Alternatives Denken

Vom fremden Chaos zu eigener Struktur

BusinessVillage, November 2005

102 Seiten, zahlr. Abbildungen

ISBN 978-3-938358-05-X

Art.-Nr. 631

€ 21,80; € 22,50 [A]; CHF 35,90



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

**Jetzt bestellen!**

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

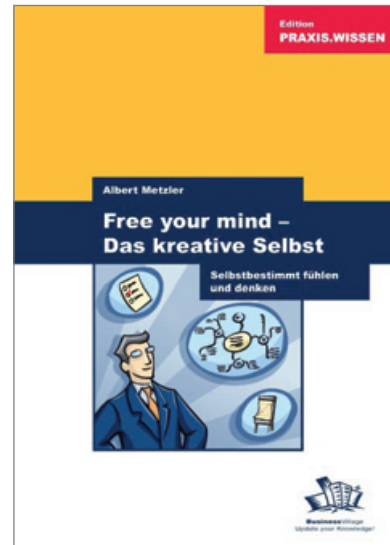
# Vom selben Autor erscheint im Mai 2007

## Free your mind – Das kreative Selbst Selbstbestimmt fühlen und denken – mehr Freiheit schöpfen von Albert Metzler

Wir alle wollen unsere Gedanken erforschen und selbstbestimmt handeln, vergessen dabei jedoch die Tatsache, dass unser Denken oft uns kontrolliert und dass unsere Gedanken keinesfalls nur auf rationalen Überlegungen basieren, sondern vor allem auf Emotionen, Imaginationen und Gefühlen.

Der Autor Albert Metzler veranschaulicht die oft verblüffenden Zusammenhänge zwischen Denken und Fühlen und unserer Lebensrealität. Der Fokus liegt dabei auf dem Selbst des Menschen, das – von fremden und eigenen destruktiven Einflüssen befreit – fast spielerisch ein ungeheures Potenzial und wahre Kreativität entfalten kann.

Das Buch richtet sich an alle, die der persönlichen Stagnation entgehen und authentische Erneuerungen einleiten wollen – dabei handelt es sich hier nicht um einen herkömmlichen Ratgeber, sondern vielmehr um einen Wegweiser für ein kreatives Selbst-Coaching.



**Free your mind –  
Das kreative Selbst**  
Selbstbestimmt fühlen und denken  
– mehr Freiheit schöpfen  
BusinessVillage

**Erscheint im Mai 2007!**

120 Seiten, zahlr. Abbildungen

ISBN 978-3-938358-56-6

Art.-Nr. 583

€ 21,80; € 22,50 [A]; CHF 35,90



**BusinessVillage**  
Update your Knowledge!

**Jetzt vorbestellen!**  
[www.BusinessVillage.de](http://www.BusinessVillage.de)

# BusinessVillage – Update your Knowledge!

## Persönlicher Erfolg

- 591 Bessere Geschäftsbeziehungen, Marzella Arndt; Peter Arndt
- 596 Endlich frustfrei! Chefs erfolgreich führen; Christiane Drühe-Wienholt
- 604 Die Magie der Effektivität, Stéphane Etrillard
- 620 Zeitmanagement, Annette Geiger
- 624 Gesprächsrhetorik, Stéphane Etrillard
- 631 Alternatives Denken, Albert Metzler
- 661 Allein erfolgreich – Die Einzelkämpfermarke, Giso Weyand

## Präsentieren und konzipieren

- 579 Kreativität in Meeting und Team, Kerstin Meier
- 590 **Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv, Sonja Klug\***
- 600 Mind Mapping, Sabine Schmelzer
- 632 Texte schreiben – einfach, klar, verständlich, Günther Zimmermann
- 635 Schwierige Briefe perfekt schreiben, Michael Brückner
- 625 Speak Limbic – Wirkungsvoll präsentieren, Anita Hermann-Ruess
- 646 Geschäftsbriefe und E-Mails – Schnell und professionell, Irma Traud Schmitt

## Richtig führen

- 555 Richtig führen ist einfach, Mathias K. Hettl
- 614 Mitarbeitergespräche richtig führen, Annelies Helff; Miriam Gross
- 616 Plötzlich Führungskraft, Christiane Drühe-Wienholt
- 629 Erfolgreich Führen durch gelungene Kommunikation, Stéphane Etrillard; Doris Marx-Ruhland
- 638 Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. Auflage, A. M. Schüller
- 643 Führen mit Coaching, Ruth Hellmich

## Vertrieb und Verkaufen

- 479 Messemarketing, Elke Clausen
- 543 Verkaufen für Techniker, Tim Cole
- 561 Erfolgreich verkaufen an anspruchsvolle Kunden, Stéphane Etrillard
- 562 Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, Stéphane Etrillard
- 587 **Zukunftstrend Empfehlungsmarketing\*, Anne M. Schüller**
- 605 **Fit für die Neukundengewinnung\*, Rolf Leicher**
- 618 Events und Veranstaltungen professionell managen, Melanie Dressler
- 619 **Erfolgreich verhandeln, erfolgreich verkaufen\*, Anne M. Schüller**
- 647 Erfolgsfaktor Eventmarketing, Melanie von Graeve
- 668 Mystery Shopping, Ralf Deckers; Gerd Heinemann

## Kundenbindung

- 476 Beschwerdemanagement, Klaus Erlbeck
- 567 **Zukunftstrend Kundenloyalität\*, Anne M. Schüller**
- 570 Couponing in der Praxis, Sebastian Dierks; Dirk Ploss
- 573 Kundenwert durch Kundenbindung in der Praxis, Kolja Wehleit; Arno Publitz
- 577 CRM erfolgreich einsetzen, Prof. Dr. Heinrich Holland

## Direkt-Marketing

- 546 Telefonmarketing, Robert Ehlert, Annemike Meyer
- 563 Telefonmarketing-Kampagnen, Markus Grutzeck
- 586 Adress- und Kundendatenbanken für das Direktmarketing, Carsten Kraus

## PR und Kommunikation

- 468 Wie Profis Sponsoren gewinnen!, Roland Bischof
- 478 Kundenzeitschriften, Thomas Schmitz
- 557 Krisen PR – Alles eine Frage der Taktik, Frank Wilmes
- 569 **Professionelle Pressearbeit\*, Annemike Meyer**
- 595 Interne Kommunikation. Schnell und effektiv, Caroline Niederhaus
- 653 Public Relations, Hajo Neu, Jochen Breitwieser
- 594 1×1 für Online-Redakteure und Online-Texter, Saim Rolf Alkan

## Online-Marketing

- 361 **Effizientes Suchmaschinen-Marketing\*, Thomas Kaiser**
- 506 Besser texten, mehr verkaufen auf Corporate Websites, Stefan Hejnk
- 688 Performance Marketing, 2. Auflage Thomas Eisinger; Lars Rabe; Wolfgang Thomas (Hrsg.)
- 690 Erfolgreiche Online-Werbung, 2. Auflage Marius Dannenberg; Frank H. Wildschütz

## Werbung

- 500 Leitfaden Ambient Media, Kolja Wehleit
- 549 Produktivfaktor BRIEFING, Mike Barowski
- 576 Plakat- und Verkehrsmittelwerbung, Sybille Anspach
- 584 Perfekt texten, Detlef Krause

## Marketing-Strategien

- 454 Professionelle Preisfindung, Georg Wübker
- 533 Corporate Identity ganzheitlich gestalten, Volker Spielvogel
- 574 Marktsegmentierung in der Praxis, Jens Böcker; Katja Butt; Werner Ziemer
- 603 Die Kunst der Markenführung, Carsten Busch
- 630 Kommunikation neu denken – Werbung, die wirkt Malte Altenbach

## Zielgruppenmarketing

- 566 Seniorenmarketing, Hanne Meyer-Hentschel; Gundolf Meyer-Hentschel
- 571 Generation 40+ Marketing, Elke Verheugen

## Gründen und Finanzen

- 622 **Die Bank als Gegner, E. A. Bach; V. Friedhoff; U. Qualmann**
- 634 Forderungen erfolgreich eintreiben, Christine Kaiser
- 656 Praxis der Existenzgründung – Erfolgsfaktoren für den Start, Werner Lippert
- 657 Praxis der Existenzgründung – Marketing mit kleinem Budget, Werner Lippert
- 658 Praxis der Existenzgründung – Die Finanzen im Griff, Werner Lippert

\* BusinessVillage Bestseller

**Faxen Sie dieses Blatt an:  
+49 (551) 2099-105**

**Oder senden Sie Ihre Bestellung an:**  
BusinessVillage GmbH  
Reinhäuser Landstraße 22, 37083 Göttingen  
Tel. +49 (551) 2099-100  
info@businessvillage.de

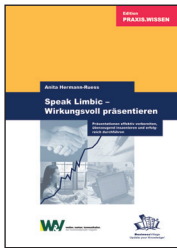


**Ja, ich bestelle:**

Exemplar(e)

Exemplar(e)

**Speak Limbic –  
Wirkungsvoll präsentieren**



Präsentieren bedeutet Ziele erreichen! Einfach den Auftrag bekommen, Forderungen durchsetzen, Wissen vermitteln, andere von eigenen Ideen überzeugen, als Mensch kompetent und sympathisch ankommen. Dieser Leitfaden begleitet Sie wie ein Rhetorik-Coach vom Tag des Präsentations-Auftrags bis zum Applaus der Teilnehmer Schritt für Schritt mit Fragen, Tests, Katalogen für Argumente und Überzeugungsmitteln.

**Art.-Nr. 625**  
**21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF**

**Endlich frustfrei!  
Chefs erfolgreich führen**



Wie kann ich meinen Chef dazu bringen, das zu tun, was ich will? Diese Frage stellen sich viele Mitarbeiter. Eigentlich ganz einfach! Praxisnah erfahren Sie in diesem Buch, wie Sie Ihren Chef auf Ihre Seite ziehen und ihn für Ihre Ideen und Ziele gewinnen. So klappt endlich mit dem Chef!

**Art.-Nr. 596**  
**21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF**

(Alle Praxisleitfäden der Edition PRAXIS.WISSEN kosten 21,80 € • 22,50 € [A] • 35,90 CHF)

Menge	Art.-Nr.	Titel	Einzelpreis €/CHF
<b>1</b>	<b>669</b>	<b>&gt;&gt; KOSTENLOS – Erfolgsfaktoren</b>	<b>0,00 €</b>

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Vorname

\_\_\_\_\_  
Name

\_\_\_\_\_  
Straße

\_\_\_\_\_  
Land PLZ Ort

\_\_\_\_\_  
Telefon

\_\_\_\_\_  
E-Mail

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift