

Ilja Grzeskowitz



Die Veränderungs- Formel

Aus Problemen
Chancen machen

GABAL

Ilja Grzeskowitz
Die Veränderungsformel

ILJA GRZESKOWITZ

Die Veränderungs- formel

**Aus Problemen Chancen
machen**

*Für meine Eltern Karin und Joachim Grzeskowitz
in großer Dankbarkeit*

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 978-3-95623-098-1

Lektorat: Eva Gößwein, Goldbach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Coverfoto: Tatyana Kronbichler, Die Hoffotografen Berlin

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

Prolog – Die Regeln haben sich geändert 7

Veränderung einfach machen 25

Sie können andere nicht verändern 36

Gut sein, wenn es drauf ankommt 39

Veränderung ist, was Sie daraus machen 44

Die Welt ist keine Grauzone 47

Stillstand ist keine Option 52

Die nackte Wahrheit 58

Die Motivation des Machens 62

Die Gier auf Siege 69

Was würde Zuckerberg tun? 74

Die Illusion der Sicherheit 79

Der Flügelschlag eines Schmetterlings 82

Ein Problem ist ein Problem 85

Freiheit ist die neue Sicherheit 90

Das letzte eine Prozent 96

Mut zur Verantwortung 103

Mangel oder Überfluss? 105

Die Zukunft gehört den kritischen Denkern 111

Raus aus der Opfermentalität 116

Schluss mit dem Anspruchsdenken 122

Das volle Potenzial entfalten 133

Schluss mit der Selbstsabotage 136

Einzigartigkeit statt Anderssein 145

Der Gran-Torino-Effekt 150

Die 4 W's der Veränderung 157

Das erste W der Veränderung: Wählen	161
Es liegt nicht an der Lufthansa	165
Erhöhen Sie Ihre Standards	172
Entscheiden Sie rechtzeitig	178
Es gibt keine Zufälle	182
Das zweite W der Veränderung: Wollen	188
Es gibt keine Geheimnisse	191
Springen oder Aufgeben	194
Endlich nicht mehr müssen müssen	199
Der Weg des Cowboys	204
Das dritte W der Veränderung: Wagen	209
Das vierzigste Hemd hat auch nur Taschen	212
Das Gute ist des Besseren Feind	218
Im Taxi weinen	222
Die Freiheit des Falken	226
Das vierte W der Veränderung: Wiederholen	235
Erstens kommt es anders, und zweitens als man denkt	237
Die kleinen Dinge zählen	241
Essen Sie den Käsekuchen	245
Die Veränderungsformel als Lebensphilosophie	252
Bleibt alles anders	259
Erwarten Sie das Unerwartete	262
Viva la Revolution	266
Generation Change	269
Das Yin und Yang der Veränderung	272
Epilog – Was wichtig ist	281
Danksagung	282
Stichwortverzeichnis	285
Über den Autor	287
Mein Angebot für Sie	289
Bonus	291

Prolog – Die Regeln haben sich geändert

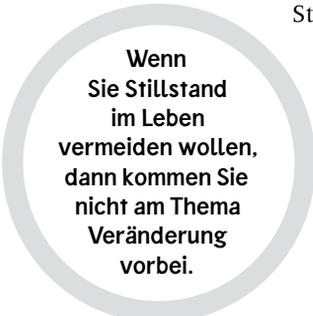
*Ich war noch niemals in New York, ich war noch niemals
auf Hawaii, ging nie durch San Francisco in zerrissenen Jeans.
Ich war noch niemals in New York, ich war noch niemals richtig frei,
einmal verrückt sein und aus allen Zwängen fliehen.
Ich war noch niemals in New York von Udo Jürgens*

»Ilja, an der Rezeption steht eine ältere Dame, die dich gerne sprechen möchte.« Als ich im Mai 2013 während eines Seminars in der Schweiz diesen Satz von meiner Assistentin höre, ahne ich noch nicht, wie sehr mich die darauffolgenden fünf Minuten verändern werden. »Okay«, antworte ich, und mache mich auf den Weg. Kurze Zeit später blicke ich in die braunen Augen einer Frau, die ungefähr siebzig Jahre alt sein dürfte. Sie lächelt mich freundlich an und sagt dann mit einem leichten Schweizer Dialekt: »Draußen wartet mein Vater. Er ist sechsundneunzig Jahre alt und möchte an Ihrem Seminar teilnehmen.« Genau in dem Moment fährt ein eleganter Herr im Rollstuhl um die Ecke und strahlt übers ganze Gesicht. Er trägt einen perfekt sitzenden Anzug, eine dazu passende Krawatte und unter dem Arm hält er eine braune Aktentasche. Wie selbstverständlich streckt er seine Hand aus und sagt laut: »Da bin ich.« Und etwas leiser hinterher: »Ich hatte mich schon zum letzten Termin angemeldet, doch meine Tochter ist immer so um mich besorgt und hat meine Teilnahme einfach wieder storniert. Aber so leicht gebe ich nicht auf. Also habe ich mich gestern einfach noch einmal angemeldet. Und zwar heimlich.«

Beeindruckend, oder? Kennen Sie nicht auch Menschen, die der Meinung sind, mit Beendigung der Schule hätten sie ausgelernt und wüssten schon alles, was das Leben zu bieten hat? Und ich stehe da und schüttele die Hand eines Mannes, der mit fast hundert Jahren immer

noch dazulernen will. Natürlich bin ich neugierig und stelle ihm eine Frage, die mir unter den Nägeln brennt: »Herzlich Willkommen. Warum wollen Sie denn an meinem Seminar teilnehmen?« Er schaut mich mit einem wachen Blick an und sagt dann: »Wissen Sie, Ilja, ich schaffe es einfach nicht, nur zu Hause zu sitzen. Da fällt mir die Decke auf den Kopf. Ich bin Vorsitzender von zwei Vereinen, Verleger einer Zeitschrift und schreibe gerade an einem Buch. Ich habe noch so viele Träume, die ich mir erfüllen will. Und vor einer Sache habe ich riesige Angst: dass sich in meinem Leben nichts mehr verändert.«

Einige Tage später hatte sich viel verändert. Bei ihm. Vor allem aber bei mir, denn die Begegnung mit diesem Herrn war für mich eine der prägendsten Erfahrungen meines Lebens. Sie hat mir eines wieder einmal sehr deutlich vor Augen geführt: Wenn Sie den



**Wenn
Sie Stillstand
im Leben
vermeiden wollen,
dann kommen Sie
nicht am Thema
Veränderung
vorbei.**

Stillstand im Leben vermeiden wollen, dann kommen Sie nicht daran vorbei, sich mit dem Thema Veränderung zu beschäftigen. Und wie Sie an diesem Beispiel wunderbar sehen können, es ist niemals eine Frage des Alters oder der Rahmenbedingungen. Erfolgreiche Veränderung ist das Ergebnis einer inneren Haltung: der unbedingten Bereitschaft, ins Machen zu kommen. Niemals passiv abzuwarten, sondern aktiv die eigene Zukunft zu gestalten. Damit meine

ich nicht die zurzeit weitverbreitete Mode, nach dem Prinzip zu handeln: »Hauptsache ich bin anders, deshalb verändere ich einfach irgendetwas.« Nein, ich glaube, jede Veränderung sollte immer einen Sinn haben. Sie sollte zielgerichtet sein. Sie sollte das Bewährte aus der Vergangenheit wertschätzen und mit neuen Ideen kombinieren.

Denken Sie nur einmal an Ihr eigenes Leben. Wie häufig waren Sie schon in Situationen, in denen sich von einem Moment auf den anderen plötzlich alles geändert hat? Der Wandel wird immer schneller und der Umgang mit Veränderung ist die Schlüsselqualifikation Nummer eins, wenn es um die Karriere und die persönliche Lebensqualität geht. Als ich dem sechsunneunzigjährigen Herrn am Ende einer tollen Seminarwoche zum Abschied die Hand gab, musste ich an die folgenden berühmten Worte von Muhammad Ali denken: »Unmöglich

ist nur ein großes Wort, das von kleinen Menschen erfunden wurde. Diese Menschen finden es leichter, sich mit dem Mittelmaß abzufinden, statt ihre Potenziale zu aktivieren, mit denen sie etwas ändern könnten. Unmöglich ist niemals Fakt. Es ist eine Meinung. Unmöglich ist keine Feststellung. Es ist eine Herausforderung. Unmöglich ist Potenzial. Unmöglich ist nur zeitweise. Unmöglich ist Nichts!«

Wie geht es Ihnen, wenn Sie dieses Zitat lesen? Müssen Sie an die zahlreichen Motivationsgurus denken, die dem brodelnden Saal in der Dortmunder Westfalenhalle unter frenetischem Jubel versprechen, jeder könne wirklich alles erreichen, man müsse es sich nur stark genug wünschen? Oder wandern Ihre Gedanken zu Hermann Hesse, der in seiner unverwechselbaren Art und Weise darauf hinwies, dass wir erst dadurch, dass wir das Unmögliche versuchen, eine Chance haben, das Mögliche zu erreichen? Wenn ich in diesem Buch davon spreche, das Unmögliche zu versuchen, dann meine ich damit auf keinen Fall die Dinge, die tatsächlich nicht möglich sind. Ich meine vielmehr all die Vorhaben, die als unmöglich bezeichnet werden, weil man sie sich nicht vorstellen kann oder einfach noch nicht den Mut hatte, sie auszuprobieren. Aber ganz gleich, wie Ihre Reaktion auf das Zitat von Muhammad Ali nun aussieht, sie zeigt Ihnen anschaulich ein wichtiges Prinzip der Veränderung. Jedes Ereignis, jede Situation und auch jedes Wort ist erst einmal neutral. Erst Ihre ganz persönliche Bewertung macht es dann zu einer positiven oder zu einer negativen Erfahrung. Ihre Einstellung bestimmt Ihre Ergebnisse im Leben. Erfolgreiche Veränderung passiert niemals »da draußen«, sondern immer »da oben« in unserem Kopf.

»Ich war noch niemals in New York, ich war noch niemals auf Hawaii, ging nie durch San Francisco in zerrissenen Jeans.« Diese Textzeile aus einem Welthit von Udo Jürgens beschreibt für mich wie kein anderes Lied die Sehnsucht vieler Menschen, etwas Besonderes aus ihrem Leben zu machen. Auch wenn wir im Alltag manchmal das Gefühl haben, nur noch zu funktionieren und von Termin zu Termin hetzen, tief in uns drin werden wir alle von dem großen Traum angetrieben, ein Leben mit Bedeutung zu führen. Würden Sie mir zustimmen, wenn ich behauptete, dass jeder Mensch erfolgreich, glücklich, gesund und zufrieden sein will? Die Wege dorthin sind dann natürlich sehr individuell. Manche wollen Karriere machen und andere hätten gerne

eine möglichst große Familie. Die einen wünschen sich eine harmonische Beziehung, während andere die finanzielle Unabhängigkeit anstreben. Einige träumen davon, ihr eigenes Unternehmen zu gründen, während für andere die größte Erfüllung darin bestehen würde, auf einem Kreuzfahrtschiff um die Welt zu reisen. Doch so unterschiedlich wir alle sind, so sehr eint uns der

Alle Menschen eint der Wunsch nach Wachstum und persönlicher Entwicklung. Der Schlüssel ist Veränderung.

Wunsch nach Wachstum und persönlicher Entwicklung. Wir wollen unsere Ängste überwinden und Dinge erreichen, von denen wir träumen. Aber was auch immer Ihr größter Antrieb im Leben ist, ohne Veränderung geht es einfach nicht. Da sollte man doch meinen, dass wir alle nichts lieber tun würden, als uns zu verändern, oder? Aber Sie wissen aus Ihrem eigenen Umfeld, dass diese Aussage falscher nicht sein könnte. Eine Sache stelle ich nämlich täglich fest:

Die meisten Menschen haben einfach keine Lust mehr auf Veränderungen. Weil die Taktung so stark zugenommen hat. Kaum ist die eine Veränderung abgeschlossen, schon steht die nächste vor der Tür. Manche Menschen hassen Veränderung sogar regelrecht. Sie mussten schon durch so viele Veränderungsprozesse gehen, dass sie sich lieber mit dem Mittelmaß arrangieren, als noch eine weitere Veränderung anstoßen zu müssen.

Doch woran liegt das? Warum tun sich viele Menschen so ungeheuer schwer damit, sich zu verändern? Ich glaube, es liegt vor allem an einer Sache: Veränderung kann hart sein und wehtun. Weil sie an der gewohnten Bequemlichkeit rüttelt und oftmals die eigenen Meinungen, Vorurteile und Überzeugungen in Frage stellt. Haben Sie schon einmal einen dieser typischen Badeurlaube gemacht? Ich war vor drei Jahren in einem schönen Hotel auf Mallorca. Am ersten Tag wollte ich morgens um neun Uhr den Pool ausprobieren. Doch es waren keine Liegen mehr frei. Und das, obwohl sich sämtliche Gäste noch im Speisesaal beim Frühstück befanden. Stattdessen folgendes Bild: Die erste Liege war mit einem Handtuch belegt. Die zweite Liege war mit einem Handtuch belegt. Und Sie ahnen es sicher schon, auch die dritte Liege war mit einem Handtuch belegt. Aber wie durch ein Wunder war ein kleines Stückchen weiter tatsächlich noch eine Liege frei. Der Platz war wirklich super. Direkt am Pool unter einem Sonnenschirm.

Doch gerade, als ich meine Tasche ablegen wollte, kam ein Mann auf mich zugelaufen und winkte mit beiden Armen. Ein deutscher Tourist wie aus dem Bilderbuch. Bekleidet mit karierten Bermudashorts, weißen Tennissocken und braunen Sandalen. Völlig außer Atem sagte er: »Entschuldigung, aber da können Sie nicht liegen.« Ich war verwundert und fragte: »Wieso das denn nicht?« Woraufhin er antwortete: »Das ist meine Liege, ich hab es heute Morgen nur nicht rechtzeitig geschafft, sie zu reservieren.« In dem Moment ist mir wieder einmal sehr bewusst geworden: Der Mensch ist und bleibt nun mal ein Gewohnheitstier. Er braucht die Sicherheit von bekannten Ideen, Meinungen und Abläufen. Jede Veränderung bringt diese Sicherheit des Bekannten durcheinander und befördert die Unsicherheit des Neuen an die Oberfläche. Das ist es, was vielen Menschen so ein mulmiges Gefühl bereitet. Die Angst vor dem Unbekannten. Die Angst vorm Scheitern. Und öfter, als Sie vielleicht denken, sogar die Angst vor dem eigenen Erfolg.

Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Arten von Veränderungen. Da sind zum einen diejenigen, die Sie selbst wählen und von sich aus freiwillig anstoßen. Die sind meistens relativ einfach und es fällt Ihnen mehr oder weniger leicht, sie umzusetzen. Doch es gibt auch die andere Sorte von Veränderungen. Die unerwarteten. Die unangenehmen. Diejenigen, bei denen auf einmal Ihr ganzes Leben auf den Kopf gestellt wird. Einschneidende Ereignisse im Job, gesundheitliche Probleme, das Ende einer Beziehung oder das Platzen eines Traums. Ich spreche von solchen Erfahrungen, an denen Sie richtig zu knabbern haben, und bei denen Sie im ersten Moment denken, dass Sie es niemals schaffen werden. Wenn Sie mit dieser Art von Veränderung konfrontiert werden, stehen Sie vor einer fundamentalen Entscheidung. Fühlen Sie sich als Opfer der äußeren Umstände oder wählen Sie eine andere Einstellung, um auch aus den größten Herausforderungen das Beste zu machen? Die Rahmenbedingungen können Sie sich nicht immer aussuchen. Aber über Ihre Einstellung bestimmen ausschließlich Sie. Niemand anders.



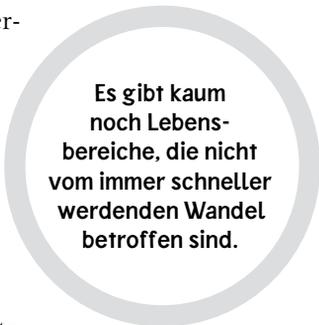
Die Rahmenbedingungen können Sie sich nicht immer aussuchen, aber über Ihre Einstellung bestimmen ausschließlich sie.

Und die äußeren Umstände werden ja nicht einfacher. Was gestern noch Standard war, kann heute schon längst überholt sein. Die Wirtschaft hangelt sich von einer Krise zur nächsten, die technische Entwicklung ist kaum noch zu überblicken und eine generelle Unsicherheit begleitet unser Leben. Denken Sie nur einmal zehn Jahre zurück und führen Sie sich vor Augen, was sich seitdem alles getan hat. Kommt es Ihnen auch wie eine gefühlte Ewigkeit vor? Im Jahr 2004 gab noch kein iPhone, Griechenland war als von Otto Rehhagel trainierter Europameister vor allem als Fußball- und nicht Krisennation bekannt und beim Wort »Rettungsschirm« dachte man an schlechtes Wetter und nicht an die drohende Pleite ganzer Staaten. In den letzten zehn Jahren hat sich mehr verändert als in den tausend Jahren davor. Und man muss wahrhaftig kein Prophet sein, um vorauszusagen, dass es mindestens in der gleichen Geschwindigkeit weitergehen wird.

In so gut wie jedem Gespräch, das ich heutzutage mit Unternehmern, Führungskräften oder Managern führe, höre ich eine Variation der folgenden Aussage: »Herr Grzeskowitz, es ist so, unser Unternehmen steht vor einem großen Veränderungsprozess. Können Sie uns da unterstützen?« Die Firmenlenker mit Weitblick haben nämlich längst erkannt, dass die Strategien der vergangenen Jahre nicht die Lösung für die Herausforderungen der Zukunft sein können. Doch während die erfolgreichen Unternehmen längst die Weichen neu gestellt haben, sieht sich auch der Rest mit immer massiver auftretenden Veränderungen konfrontiert. Die Reaktionen auf die sich drastisch verändernden Rahmenbedingungen sind vielfältig: die Einführung neuer Technologien, Investitionen in zukunftsichernde Innovationen, strategische Umstrukturierungen oder drastischer Personalabbau (der leider so gut wie immer die letzte verzweifelte Maßnahme ist, wenn man es versäumt hat, rechtzeitig auf die anstehenden Veränderungen zu reagieren). Was für die Wirtschaft gilt, hat natürlich auch im täglichen Leben seine Gültigkeit. Auch unser Alltag wird von den unterschiedlichsten Veränderungen bestimmt und begleitet. Manche davon sind absehbar, andere tauchen aus heiterem Himmel auf. Einige Veränderungen sind so wunderschön, dass wir am liebsten den ganzen Tag Goethe zitieren und dem Universum zurufen wollen: »Augenblick, verweile doch! Du bist so schön.« Wer von Ihnen schon mal ein neugeborenes Baby im Arm hatte, frisch verliebt war oder unterm Sternenhimmel am Strand von Miami Beach eine Flasche Rotwein getrunken hat, der weiß, wo-

von ich spreche. Doch so schön diese Momente sind, genauso häufig werden wir von Veränderungen beeinflusst, die uns in Form von Schicksalsschlägen treffen, bei denen wir häufig das Gefühl haben, ohnmächtig der Willkür des Zufalls ausgesetzt zu sein.

Wenn Sie genau hinschauen, gibt es kaum noch einen Lebensbereich, der nicht von massiven Veränderungen betroffen ist. Wie sieht es bei Ihnen aus, mit welchen Herausforderungen sind Sie aktuell in Ihrem beruflichen und privaten Leben konfrontiert? Ob Sie es nun gut finden oder nicht, Veränderung ist überall. Alles ändert sich permanent und ständig. Ich kenne wirklich niemanden, der in den letzten Monaten nicht in irgendeiner Form vom immer schneller werdenden Wandel betroffen war. Machen Sie sich bitte eines immer wieder klar: Von einer Sekunde auf die andere kann auf einmal alles anders sein. So anders, dass Sie das Gefühl haben, Ihr Leben würde plötzlich auf dem Kopf stehen. Babys werden geboren, verliebte Paare heiraten und gute Freunde erfüllen sich den lange gehegten Lebenstraum. Aber ich bin mir sicher, dass Sie auch die harte Seite der Veränderung aus Ihrem persönlichen Umfeld kennen. Ein geliebter Mensch stirbt, jemand verliert über Nacht seinen Job und steht plötzlich auf der Straße. Oder das Schicksal schwingt brutal seine Keule und erinnert einen in Form eines Herzinfarktes auf dem Golfplatz daran, die Prioritäten im Leben doch dringend einmal zu überdenken.



Es gibt kaum noch Lebensbereiche, die nicht vom immer schneller werdenden Wandel betroffen sind.

Wie Sie mit all diesen Facetten von Veränderung umgehen, bestimmt nicht nur Ihre gesamte Lebensqualität, sondern auch in entscheidendem Maße Ihre Persönlichkeit. Aber warum fallen diese Herausforderungen einigen Menschen scheinbar besonders leicht, während viele andere schon nach kurzer Zeit wieder in alte Muster zurückfallen? Weil es einige wenige gibt, die Veränderung einfach machen. Und dann gibt es den großen Rest, der lieber kompliziert denkt und in der eigenen Bequemlichkeit verharrt. Doch echte Veränderung findet eben nur dann statt, wenn Sie die gewohnten Bahnen verlassen und den Mut haben, neue Gedanken zu denken, neue Ideen auszuprobieren und neue Wege zu gehen. Genau das fällt vielen Menschen so

schwer, weil sich Veränderung zwar theoretisch sehr leicht anhört, die praktische Umsetzung jedoch auf einem ganz anderen Blatt steht. Und weil das eben so ist, handeln viele auch erst dann, wenn der Leidensdruck so hoch ist, dass sie gar nicht mehr anders können. Weil sie dann auf einmal müssen. Und es gibt sogar Beispiele, in denen selbst die größte Warnung des Schicksals nicht ausreicht, um zu einer Veränderung zu motivieren.

Ich werde nie vergessen, wie dem Vater eines Bekannten von mir eines Tages ein Teil der Lunge entfernt werden musste. Jahrelang hatte er den Rat, das Rauchen einzustellen, ignoriert. Nach der riskanten Operation führte der behandelnde Arzt ein eindringliches Gespräch

mit seinem Patienten. Er sagte: »Sie rauchen zwei bis drei

Schachteln Zigaretten am Tag. Mit ganz viel Glück konnten wir den größten Teil Ihrer Lunge noch

retten. Doch Sie müssen jetzt handeln. Ihre Atemwege sind extrem angegriffen und auch

das Raucherbein schon weit fortgeschritten.

Jede weitere Zigarette birgt die Gefahr, dass Ihre Lunge irreparabel geschädigt wird.« Der

Vater meines Bekannten hörte dem Arzt ruhig zu und verstand die Eindringlichkeit der Worte.

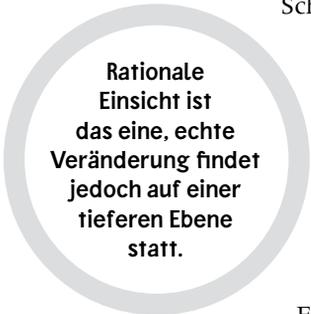
Er hatte begriffen, dass es sich bei der Warnung

nicht um den so beliebten drohenden Zeigefinger eines

Arztes handelte, sondern dass es um Leben und Tod ging. Doch was tat er als Allererstes, als er die Klinik verließ? Sie ahnen es schon,

er zündete sich eine Zigarette an und rauchte sie, unterbrochen von gelegentlichen Hustenanfällen, bis zum Ende auf. Rationale Einsicht

ist das eine, doch echte Veränderung findet eben immer auch auf einer tieferen, unterbewussten Ebene statt.



**Rationale
Einsicht ist
das eine, echte
Veränderung findet
jedoch auf einer
tieferen Ebene
statt.**

Der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen jeglicher Art ist daher auch keine Technik oder etwas, das Sie »mal schnell nebenbei« lernen können, sondern viel mehr. Er ist eine Lebensphilosophie, die auf einfachen Prinzipien, mutigen Ideen und einer ausgeprägten Umsetzungscompetenz basiert. Entgegen weitläufiger Meinungen hat Veränderung niemals etwas mit den äußeren Umständen oder Startvoraussetzungen zu tun. Nein, ganz im Gegenteil. Gerade wenn Ihnen der Wind des Wandels wieder einmal mit voller Kraft ins Gesicht bläst,

haben Sie die große Gelegenheit, dem Schicksal zu zeigen, dass Sie es mit Ihren Zielen und Träumen wirklich ernst meinen. Veränderung ist daher vor allem eine ganz besondere Attitüde, die es möglich macht, mit den Herausforderungen des Lebens umzugehen. Es ist die Einstellung, die darin besteht, das komplizierte Denken zu beenden und Veränderung einfach zu machen.

Aber eines gleich vorweg: Auch wenn sich das Wort »einfach« wie ein roter Faden durch dieses Buch ziehen wird, behaupte ich nicht, dass Veränderung leicht ist. Nichts liegt mir ferner. Das Leben kann ganz schön hart sein. Es beinhaltet Risiken, Unsicherheit und die Angst vor dem Unbekannten. Jeder, der Ihnen einreden will, dass es leichte Wege geben würde, sagt Ihnen entweder nicht die Wahrheit oder hat noch keine großen Probleme meistern müssen. »Einfach« bedeutet hier: Wenn die Veränderung ihren ganzen Zauber entfaltet, dann tut sie das niemals auf komplizierten Wegen, sondern immer mit einfachen Mitteln. Ich behaupte auch nicht, dass ich das Rad neu erfunden habe. Alles Wissen in diesem Buch ist bekannt. Aber schauen Sie sich um. Wer nutzt die einfachen Methoden und Wege? So gut wie niemand. Stattdessen wird gejammert, wie schwer man es doch hat, und darauf gewartet, dass irgendwann das große Geheimnis gelüftet wird, wie man erfolgreich mit Veränderung umgehen kann. Das werden Sie von mir genau so wenig bekommen wie irgendwelche Versprechungen, dass es eine lang verschollene Methode geben würde, mit der Sie ohne jeglichen Einsatz, ohne harte Arbeit und ohne Durchhaltevermögen erfolgreich werden könnten.

Stattdessen möchte ich Sie an ein paar wichtige Prinzipien erinnern, die wir alle gut kennen, aber in der Hektik des Alltags häufig vergessen. Und vor allem möchte ich Sie daran erinnern, dass Veränderung nichts ist, womit Sie eines Tages beginnen und irgendwann wieder aufhören. Nein, Veränderung ist eine innere Haltung, die es jeden Tag neu auszurichten gilt. Dafür erhalten Sie von mir einfache, aber wirkungsvolle Impulse, die bei konsequenter Anwendung zu entsprechenden Ergebnissen führen. Was neu daran ist, ist meine Sicht der Dinge. Ja, dieses Buch ist stark durch meine Meinung geprägt. Sie bekommen sämtliche Prinzipien, alle Impulse und auch die konkreten Werkzeuge auf eine Art und Weise aufbereitet, die durch den Filter meiner eigenen Erfahrungen und meines Blickwinkels gegangen ist. Ich behaupte übrigens

nicht, einen Weg gefunden zu haben, der Probleme jeglicher Größe mit einem Fingerschnippen in Luft auflöst. Aber ich habe einen Weg gefunden, mit dem Veränderung gelingt. Und zwar nachhaltig. Einen Weg, der keine Abkürzungen oder Wunderdinge verspricht, dafür aber zum Ziel führt. Vor allem aber ist es mein Weg. Ich bin ihn selbst gegangen. Veränderung ist nämlich der rote Faden meines Lebens. Daher ist dieses Buch auch eine echte Herzensangelegenheit für mich. Es ist das Resultat meiner Erfahrungen als Geschäftsführer im Einzelhandel, als Veränderungsberater für spannende und facettenreiche Menschen sowie als Vortragsredner, der Unternehmen aller Branchen durch kleine und große Veränderungen begleitet.

Als Warenhausmanager war ich mit so vielen persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen konfrontiert, dass kaum Zeit zum Luftholen blieb. Mehr als einmal hörte ich von einem meiner Mitarbeiter nach einem besonderen Erlebnis, einem inspirierenden Kundengespräch oder einem persönlichen Aha-Moment den berühmten Ausspruch: »Da müsste man wirklich einmal ein Buch drüber schreiben.« Und dieser Gedanke ließ mich nicht mehr los. Also habe ich begonnen, Material zu sammeln, meine Erfahrungen aufzuschreiben und mit viel Leidenschaft und Herzblut nach einer Methode zu suchen, mit der Veränderung einfach wird. Dieses Buch ist daher sowohl die Essenz meiner eigenen Erfahrungen mit dem Thema Change, als auch mein Weg, Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, praxiserprobte Werkzeuge und viele Impulse an die Hand zu geben, von denen ich hoffe, dass Sie Ihnen als persönliche Inspirationsquelle beim Erreichen Ihrer persönlichen Ziele und Träume dienen werden.

Bevor wir loslegen, möchte ich Sie etwas fragen: Glauben Sie an Zufälle? Oder anders gefragt, gab es Ereignisse in Ihrem Leben, wo Sie ganz einfach gespürt haben, dass Sie sich an einem Wendepunkt befunden haben? Ich hatte ein solches »Zufallserlebnis« an einem ganz normalen Mittwochnachmittag im Jahre 2006. Ich leitete zu dieser Zeit ein Warenhaus in Berlin und führte täglich die unterschiedlichsten Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Und eines Tages sagte einer meiner Mitarbeiter nach einer vermeintlich alltäglichen Unterhaltung einen Satz zu mir, der die wohl größte Veränderung in meinem Leben anstoßen sollte: »Herr Grzeskowitz, ich weiß nicht genau, wie Sie es machen, aber Sie haben eine besondere Gabe,

das Potenzial von Menschen zu erkennen und zu entfalten.« Nun müssen Sie wissen, dass ich mich selbst nicht für besonders gut in solchen Dingen halte. Deshalb fühlte ich mich anfangs auch nur sehr geschmeichelt. Doch mehr und mehr sagte mir mein Bauchgefühl, dass an der Aussage möglicherweise etwas dran sein könnte. Und so stellte ich mir die entscheidende Frage: »Was wäre wenn ...?«

Seitdem treibt mich die Überlegung an, wie man das riesige Potenzial entfalten kann, das in den Köpfen

und Herzen der Menschen steckt. An welchem Punkt in Ihrem Leben Sie sich auch befinden, in

Ihnen schlummert ein großes inneres Feuer, das nur darauf wartet, an die Oberfläche befördert und dort als lodernde Flamme sichtbar zu werden. Und eines habe ich schnell erkannt.

Der Schlüssel, um das volle Potenzial in allen Lebensbereichen ausschöpfen zu können, ist der Umgang mit Veränderung. Daraus haben sich für mich mehrere Fragen ergeben: Was ist das Wesen der

Veränderung und wie setzt man sie bestmöglich um? Wie schafft man es, Veränderung nicht als Bedrohung anzusehen, sondern als einmalige Chance, die großen und kleinen Träume zu leben? Warum sind für manche Menschen schon die kleinsten Veränderungen ein riesiger Kampf, während andere auch für die komplexesten Probleme einfache Lösungen finden und es immer wieder schaffen, dem Schicksal einen Schritt voraus zu sein? Und die vielleicht wichtigste Frage von allen: Warum jammern die einen permanent, wie schwer sie es doch haben, während die anderen ein erfülltes und erfolgreiches Leben führen?



**Der Schlüssel,
um das volle
Potenzial in allen
Lebensbereichen
ausschöpfen zu können,
ist der Umgang mit
Veränderung.**

Die Antwort klingt verblüffend einfach. Es ist eine simple Entscheidung: ob Sie lieber kompliziert denken oder Veränderung einfach machen. Und mit diesem Buch entwickeln Sie die hierfür notwendige Einstellung und bauen die alles entscheidende Umsetzungskompetenz aus, mit der Sie auch in schweren Zeiten Probleme lösen und Ihre Träume in die Tat umsetzen können. Die Betonung liegt hier ganz klar auf dem Wort »Tat«. Denn letzten Endes kommt es darauf an, was Sie tun, wie Sie handeln und was Sie machen werden. Weil das Machen so wichtig ist, werde ich Sie immer wieder darauf hinweisen. So häufig, bis Sie irgendwann gar nicht mehr anders können, als ins Handeln

zu kommen. Das ist nämlich der große Unterschied. Während die einen kompliziert denken, machen es die anderen einfach. Und es gibt

eine gute Nachricht: Die konkrete Umsetzung von Veränderung kann trainiert werden, wie jede andere Fähigkeit auch. Ich werde Ihnen die vier notwendigen Schritte vorstellen, mit denen es gelingt, jede Form von Veränderung erfolgreich und vor allem nachhaltig zu meistern. Damit Ihnen das leichter fällt, habe ich aus diesen einzelnen Schritten eine einfach anzuwendende Veränderungsformel entwickelt. Diese besteht aus den vier W's der Veränderung: **Wählen, Wollen, Wagen** und **Wiederholen**. Woher ich weiß, dass die Formel funktioniert? Ich habe sie selbst genutzt.

Nicht nur einmal, sondern immer und immer wieder.



Es ist
eine simple
Entscheidung:
Denken Sie lieber
kompliziert oder
machen Sie Dinge
einfach?

Welche Veränderungen ich im Laufe meines Lebens auch meistern musste, es lief immer wieder auf die konsequente Anwendung der vier W's hinaus. Und glauben Sie mir, ich hatte mit so mancher Herausforderung zu kämpfen. Nachdem ich mit neunzehn Jahren meine kleine und beschauliche Heimatstadt Lübeck verlassen hatte, bin ich insgesamt fünfzehnmal umgezogen. Ich war jüngster Geschäftsführer Deutschlands im damals größten deutschen Handelskonzern und habe in den folgenden Jahren zehn Standorte in ganz Deutschland für Karstadt, Hertie, Wertheim und IKEA geleitet. Es waren kleine Standorte, mittlere Standorte und größere Standorte. Es waren extrem schwierige Standorte, schwierige Standorte und, naja, sagen wir mal herausfordernde Standorte. Nur leicht war es eigentlich nie. Diese Jahre haben mich geprägt und heute weiß ich, warum eine der bekanntesten Binsenweisheiten lautet: Handel ist Wandel. Vor kurzem habe ich einmal nachgerechnet. Als Geschäftsführer habe ich über 200 Abteilungsleiter und über 3000 Mitarbeiter durch persönliche und unternehmerische Veränderungsprozesse geführt. Ich habe Filialen schließen und andere in Altwarencenter umwandeln müssen. Ich habe Sozialpläne genauso erlebt wie große und millionenschwere Umbauten. Ich habe viele hoffnungsvolle Talente auf ihrem Weg begleiten dürfen, musste aber auch so manche Kündigung unterschreiben. Ich habe mit meinen Teams reichlich gefeiert, aber auch viele Tränen fließen sehen. Vor allem aber habe ich erkannt, dass sich besonders in

Zeiten schwerer Rahmenbedingungen schnell die Spreu vom Weizen trennt. Während die einen jammern, sich beschweren und resignieren, packen die anderen an, entwickeln eine »Jetzt erst Recht«-Mentalität und greifen so häufig wieder an, bis sie ihr Ziel erreicht haben. Das ist wahrscheinlich die wichtigste Eigenschaft, die Sie benötigen, wenn Sie Veränderung erfolgreich meistern wollen: einmal häufiger aufzustehen, als hinzufallen.

Die wohl größte Veränderung gab es dann auf meinem persönlichen Lebensweg, als ich an einem Freitagabend im Jahr 2008 die schicksalsschwere Entscheidung traf, die vermeintliche Sicherheit meines Geschäftsführerjobs gegen meine Berufung und die unsichere Zukunft als Redner und Autor einzutauschen. Ich habe auf meine innere Stimme gehört und meinen Lebenstraum in die Tat umgesetzt. Seitdem hat sich nicht nur mein Leben um 180 Grad gedreht, sondern das Tempo und die Häufigkeit der Veränderungen haben enorm zugenommen. Und wissen Sie was? Auch wenn dieser Weg keinesfalls leicht und oftmals sogar sehr hart war, möchte ich nicht eine Sekunde davon missen. Denn seitdem ich in der Lage bin, Veränderung einfach zu machen, ist die Welt nicht nur bunter, schöner und erfolgreicher geworden, sondern meine generelle Zufriedenheit hat sich dramatisch erhöht. Das gilt für meine berufliche Karriere genauso wie für mein persönliches, mein privates Leben.

Und wo wir gerade von einem erfüllten Leben sprechen, können Sie sich noch an Ihren letzten Geburtstag erinnern? Ich bin mir sicher, dass der Großteil Ihrer Gratulanten Sie etwa in dieser Weise beglückwünscht hat: »Happy Birthday, altes Haus. Ich wünsche dir alles Gute zum Geburtstag. Und bleib so, wie du bist.« Kommt Ihnen das bekannt vor und Sie nicken heftig? Dann ist jetzt Obacht geboten. Denn wenn Sie lieber so bleiben wollen, wie Sie heute sind, ist das völlig okay. Allerdings ist dieses Buch dann mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht das Richtige für Sie. Doch reagieren Sie bitte nicht zu impulsiv und legen es gleich in die Ecke. Machen Sie lieber ein kleines Experiment. Blicken Sie in den Spiegel und schauen sich selbst tief in die Augen. (Ja, machen Sie



**Wenn Sie nichts
in Ihrem Leben
ändern, dann wird
Ihre Zukunft genauso
aussehen wie Ihre
Vergangenheit.**

das tatsächlich, es muss ja keiner sehen!) Wenn Sie nun die letzten fünf Jahre vor Ihrem geistigen Auge vorüberziehen lassen, können Sie auf eine Tatsache vertrauen: Wenn Sie in Ihrem Leben nichts ändern und lieber so bleiben wollen, wie Sie sind, dann werden auch die nächsten fünf Jahre exakt genauso aussehen wie die vergangenen. Und das wäre nicht nur schade, sondern der direkte Weg Richtung Mittelmaß. Wenn Sie jetzt einwenden, dass Ihre letzten fünf Jahre so richtig grandios und aufregend waren, dann antworte ich Ihnen: Super. Verändern Sie sich trotzdem, denn das Gute ist nicht nur des Besseren Feind, sondern es geht auch immer noch besser oder noch intensiver, nicht wahr? Ich zitiere an dieser Stelle mit großer Freude den von mir sehr verehrten Helmut Fischer, der in seiner Paraderolle als Monaco Franze den berühmten Satz kreierte: »A bisserl was geht immer!« Recht hatte er, der ewige Stenz.

Dieses Buch ist nicht die richtige Lektüre für Besitzstandwahrer, Am-Status-quo-Festklammerer oder passionierte Komfortzonenausbauer. Ebenso ist es die falsche Wahl für Berufsjammerer, professionelle Schwarzmaler oder Das-Haar-in-der-Suppe-Sucher. Stattdessen ist es für Menschen wie Sie geschrieben, liebe Leserin, lieber Leser. Für den Firmeninhaber, der sein Unternehmen zukunftsgerecht aufstellen will. Für die Führungskraft, die ihrer Karriere den entscheidenden Schub geben will. Für den Angestellten, dessen Leben sich im Umbruch befindet, und der möglichst schnell wieder auf die Beine kommen möchte. Für den Beamten, der nach zwanzig Jahren im Büro noch einmal wissen möchte, was Leben bedeuten kann. Für den Studenten, der sein Leben auf einem stabilen Fundament aufbauen will. Und es ist für alle Menschen, die sich nicht mit dem Mittelmaß zufrieden geben möchten, sondern aus ihrem Leben etwas Besonderes machen wollen. Es ist ein Buch für Möglichkeitsdenker, Lebenstraumerfüller, Alltagsabenteurer, Visionäre, Verrückte, Regelbrecher, Romantiker, Business-Philosophen und alle, die das Leben in seinen unterschiedlichen Facetten lieben. Kurzum, es ist ein Buch für Menschen, die Veränderung nicht kompliziert denken, sondern einfach machen wollen.

Warum Sie dieses Buch auch immer in den Händen halten, ob Sie es sich gekauft haben, weil Sie vor einer bestimmten Herausforderung stehen, oder ob es Ihnen jemand geschenkt hat (entweder, weil er Sie sehr gerne hat, oder als kleiner Wink mit dem Zaunpfahl), gemeinsam

werden wir uns dem Wesen der Veränderung von allen Seiten nähern und sowohl das große Gesamtbild als auch die kleinen Details betrachten. Ich stelle Ihnen die von mir entwickelte Veränderungsformel vor. Diese besteht aus den notwendigen Schritten, mit denen Veränderung einfach und erfolgreich gelingt, und mit denen Ihr Leben diese Bezeichnung auch wirklich verdient. Ich werde Ihnen viele Antworten geben, doch noch mehr ist es mein Anliegen, dass Sie sich im Laufe der Lektüre so manche Frage stellen. Veränderung basiert nämlich vor allem auf einer bestimmten Art zu denken, welche die Basis für die Einstellung ist, mit der Sie die anstehenden Aufgaben bewältigen können.

An welchem Punkt Ihres Lebens Sie sich gerade auch befinden, mit welchen Problemen Sie zu kämpfen haben und welche konkreten Ziele Sie auch verfolgen, betrachten Sie die Impulse dieses Buches als mein persönliches Geschenk an Sie. Ich möchte Sie inspirieren und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, mit denen Sie sofort loslegen können. Vor allem aber möchte ich Ihnen Mut und Hoffnung für Ihre Zukunft machen und Ihnen zurufen: »Sie können gerne klein anfangen. Aber träumen Sie immer groß und mutig!« Die meisten Veränderungen sind nämlich in der Realität überhaupt nicht so schwierig wie in Ihrer Vorstellung. Und wenn Ihnen jetzt gerade die Frage »Was wäre wenn ...?« im Kopf herumschwirrt, dann verfolgen Sie diesen Gedanken unbedingt weiter. Das Tor zu Glück, Erfolg und einer tiefen Zufriedenheit ist weit geöffnet. Aber bevor Sie jetzt komplett durch die Decke gehen, stellen Sie sich auch darauf ein, dass ich Ihnen genauso häufig den Spiegel vorhalten, so manches Mal den Finger in die Wunde legen und so oft es geht Klartext sprechen werde. Eines ist nämlich so sicher wie das Amen in der Kirche: Mit kuscheligen Worten und toll klingenden Versprechungen mögen Sie sich vielleicht gebauchpinselt fühlen, doch Sie werden keine Ergebnisse erzielen. Und das ist es, worauf es mir ankommt. Dass Sie Ihre ganz persönlichen Herausforderungen mit viel Selbstvertrauen angehen und schließlich auch die Resultate erzielen, von denen Sie träumen.

Damit Sie das Maximum aus der Lektüre dieses Buchs herausholen können, möchte ich Ihnen noch ein paar kurze Anregungen mit auf den Weg geben. Vor ein paar Wochen kam nach einem Vortrag ein Teilnehmer auf mich zu und überschüttete mich mit Komplimenten. »Ilja, einfach klasse, ich konnte jeder Ihrer Aussagen zu hundert

Prozent zustimmen.« Aber das ist weder meine Intention, wenn ich als Redner einen Vortrag halte, noch wenn ich ein Buch wie dieses schreibe. Wenn meine und Ihre Ideen komplett deckungsgleich wären, dann bräuchten Sie mich ja nicht. Höchstens zur Bestätigung, dass Sie genauso bleiben dürfen, wie Sie sind. Stattdessen möchte ich Sie mit meinen Thesen und Meinungen dazu animieren, Ihre eigenen Überzeugungen kritisch zu überprüfen und dadurch das Fenster Ihres Bewusstseins sukzessive zu erweitern und die Grenzen



**An der Grenze
Ihrer Komfortzone
warten die größten
Durchbrüche
auf Sie.**

Ihrer Komfortzone zu stretchen. Nur mit neuen Ideen und Verhaltensweisen kommt es nämlich zu Veränderungen und damit zu Wachstum und persönlicher Entwicklung. Wenn es sein muss, werde ich deshalb auch die eine oder andere kritische Frage stellen und harte Wahrheiten aussprechen. Ja, ich werde Ihnen wahrscheinlich öfter den Spiegel vorhalten, als Ihnen lieb ist. Denn eines habe ich im Laufe der Jahre gelernt: Wenn eine Veränderung nicht ein wenig unbequem ist, dann hält sie nicht lange an. Aber besonders dann, wenn Sie das Gefühl haben, dass ich so richtig heftig an Ihren Grenzen rüttele, sollten Sie sich daran erinnern, dass Sie höchstwahrscheinlich vor einem großen Durchbruch stehen. Wie sagte schon der große Philosoph Ralph Waldo Emerson: »Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, das wir können.« Gerne bin ich dieser Mensch für Sie. Nur, dass ich Sie nicht zwingen werde. Alle meine Ideen, Meinungen und Impulse sind ein Angebot. Ob Sie es annehmen, liegt ganz allein bei Ihnen. Mein großes Ziel ist es, Sie zum Nachdenken, zum Reflektieren und vor allem zum Handeln anzuregen. Wenn mir dies gelingt, dann weiß ich, dass dies ein gutes Buch ist.

Wahrscheinlich haben Sie genau wie ich in der Schule, während der Ausbildung oder auf der Universität vor allem gelernt, *was* Sie denken sollen. Etwas auswendig zu lernen und sich perfekt auf eine Prüfung vorzubereiten. Wissen eintrichtern. Wiederkäuen. Und dann wieder von vorn. So lange, bis man funktioniert. Die Entwicklung der Fähigkeit, *wie* man denkt, *wie* man das Wissen anwendet und *wie* man Zusammenhänge kritisch hinterfragt, wird dabei mittlerweile komplett vernachlässigt. Auch das will ich mit diesem Buch ändern. Stimmen

Sie mir also nicht sofort zu, wenn Sie einen Absatz lesen. Nur weil ich etwas glaube oder sage, heißt das noch lange nicht, dass Sie das auch tun sollten. Aber lehnen Sie einen Gedanken, der Ihnen fremd oder absurd vorkommt, auch nicht direkt ab. Lassen Sie stattdessen folgenden mentalen Prozess ablaufen. Sagen Sie sich: »Ich glaube fest an X. Der Ilja behauptet jetzt aber genauso fest Y. Da ich ihn für einen coolen und kompetenten Typen halte, überprüfe ich den Gedanken kritisch und ergebnisoffen.« Sie werden erstaunt sein, welche Ergebnisse Sie allein durch diese Attitüde erzielen und wie rasant Ihre Erfolge ansteigen werden.

Ich werde Ihnen Fakten präsentieren, viele praktische Beispiele bringen und eine Menge Geschichten erzählen. Dadurch werden beim Lesen sowohl Ihr logischer Verstand als auch die für Ihr Unterbewusstsein so wichtigen Emotionen stimuliert. Oftmals werden Sie das Gefühl haben, dass ein Gedanke besonders aus dem Text heraussticht, Sie eine Idee besonders intensiv zum Nachdenken anregt oder Sie ein Satz stark motiviert. Nehmen Sie in solchen Momenten unbedingt einen Stift zur Hand und schreiben Sie Ihren Gedankengang auf (Sie können natürlich auch gerne ein digitales Programm wie Evernote benutzen). Glauben Sie mir, auch wenn Sie in der jeweiligen Situation vollkommen anderer Meinung sind, die gute Idee ist viel schneller vergessen, als Sie glauben. Ein Gedanke, der einmal verschwunden ist, kommt so schnell nicht wieder. Lesen Sie das Buch also nicht nur, sondern benutzen Sie es. Markieren Sie Ihre Lieblingsstellen, notieren Sie sich Dinge am Rand oder schreiben Sie Ihre Gedanken in ein Erfolgsjournal. Auf diese Weise wird der Mehrwert der Informationen, Ideen und der gesamten Philosophie wesentlich höher sein und Sie werden auch noch viele Wochen und Monate später davon profitieren.



**Halten
Sie während
der Lektüre Ihre
Gedanken, Gefühle
und Ideen fest,
um optimal von
diesem Buch zu
profitieren.**

Wenn Sie das Inhaltsverzeichnis aufmerksam studiert haben, dann haben Sie bereits gelesen, dass am Ende des Buches noch ein Bonus auf Sie wartet. Doch ich möchte Ihnen bereits an dieser Stelle ein kleines Geschenk machen. Ich habe Ihnen viele Tipps, Informationen und Links auf einer Internetseite zusammengefasst. Diese Seite steht

ausschließlich Lesern dieses Buches zur Verfügung und soll Ihnen zur Begleitung, Vertiefung und weiterführenden Inspiration dienen. Und hier ist der entsprechende Link: www.grzeskowitz.de/bonusmaterial-veraenderungsfornel

Ich freue mich, dass unsere gemeinsame Reise nun beginnt, und möchte Sie einladen, gemeinsam mit mir ein paar neue Türen zu öffnen, das Thema Veränderung zu entmystifizieren und uns auf die Suche nach einfachen Lösungen zu machen. Die Zukunft wartet auf Sie. Und Sie haben die Wahl, welche Wege Sie gehen, was Sie hinter sich lassen und welche Türen Sie öffnen. Sie haben die Wahl. Ob Sie lieber nach New York reisen oder es vorziehen, in zerrissenen Jeans durch San Francisco zu gehen. Ob Sie kompliziert denken, oder Veränderung einfach machen. Wählen Sie weise.

Herzlichst,

Ihr *Ilja Grzeskowitz*

Veränderung einfach machen

There are no easy answers, but there are simple answers.

We must have the courage to do what we know is right.

Ronald Reagan, ehemaliger US-Präsident

Die Wissenschaft sagt, dass ein Moment genau 2,7 Sekunden dauert. So lange braucht nämlich unser Gehirn, um Zukunft in Vergangenheit umzuwandeln. In 2,7 Sekunden werden auf der Welt 10,8 Babys geboren, Apple macht 5400 Dollar Umsatz und auf Facebook werden 111 000 Beiträge geschrieben. Im Jahr 2002 habe ich in 2,7 Sekunden erfahren, was erfolgreiche Veränderung wirklich bedeutet. Es ist nicht das, was da draußen passiert. Es ist die Art und Weise, wie Sie hier oben damit umgehen. Ich war gerade auf einem dreitägigen Teambuildingseminar für Warenhausgeschäftsführer. Und an Tag 2 hieß das Thema: Improvisationstheater für Führungskräfte. Das bedeutete vor allem: Spontan sein. Kreativ sein. Permanent die eigene Flexibilität trainieren. Das wiederum bedeutete für mich: Supergau! Hätten Sie mich damals gekannt, dann hätten Sie mich wahrscheinlich mit vielen Worten beschrieben, nur nicht mit spontan, kreativ oder flexibel. Geleitet wurde der Workshop von einer sympathischen Trainerin, die mich mit ihren Übungen fast zur Verzweiflung brachte. Eine davon war ganz besonders fies. Sie stand vor der Gruppe und verkündete mit einem Lächeln auf den Lippen eine Reihe von ziemlich unsinnigen Aufgaben. Und egal, wie unsinnig wir diese auch fanden, wir sollten im Brustton der Überzeugung mit folgenden zwei Wörtern antworten: »Au ja!«, und dann die Aufgabe ausführen.

Stellen Sie sich das einmal bildlich vor, eine hübsche Frau steht vor Ihnen und sagt: »Jetzt hüpfen wir alle auf einem Bein!« Und dreißig mehr oder weniger gestandene Führungskräfte rufen im Chor »Au ja!«

und hüpfen dann alle auf einem Bein. Naja, neunundzwanzig, denn mir war das viel zu peinlich. Dann sagte die Trainerin: »Jetzt klatschen wir alle in die Hände.« Alle dreißig Leute rufen wieder »Au ja!« und klatschen in die Hände. Okay, fast alle, denn ich hatte wieder nicht mitgemacht. Dann kam der Höhepunkt. Sie sagte: »Und jetzt umarmen wir alle die Person neben uns!« Neunundzwanzig Führungskräfte rufen wieder: »Au ja!« Neben mir streckt ein vollbärtiger und bestimmt 113 Kilo schwerer Kollege namens Manfred beide Arme aus,

um mich zu umarmen. Es muss an meinem Gesichtsausdruck gelegen haben, denn plötzlich stand die nette

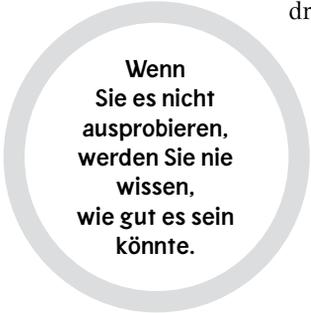
Trainerin vor mir. Und sie sagte einen Satz, der mich zum Nachdenken brachte: »Ilja, wenn du

es jetzt nicht ausprobierst, wirst du nie wissen, wie gut es sein kann.« Dann zwinkerte sie mir

zu und ging. Und ich stand da. Ich grübelte. Ich zweifelte. Wofür sollte ich mich entscheiden?

Kneifen und die Flucht ergreifen oder mutig sein und ausprobieren, was passiert? Und es dauerte 2,7 extrem lange Sekunden, bis ich meine Wahl getroffen hatte. Wenn ich es jetzt nicht ausprobieren

würde, würde ich nie erfahren, wie gut es sein könnte. Auch wenn ich immer noch Zweifel hatte, sagte ich aus voller Brust »Au ja!« und umarmte Manfred, der sich zärtlich an mich schmiegte. Und wissen Sie was, es war überhaupt nicht schlimm. Ganz im Gegenteil. Auf einmal lernten wir uns besser kennen und später wurden wir sogar richtig gute Freunde. Seitdem sind diese beiden Worte für mich eine Art Leitfaden für den Umgang mit Veränderung. Das »Au ja!« zeigt nämlich die Kraft der Einstellung, die darin besteht, vor den kleinen und großen Veränderungen des Alltags nicht davonzulaufen, sondern die Herausforderung anzunehmen. Nicht in Problemen zu baden, sondern den Fokus auf die Lösung zu richten. »Au ja!« zu sagen – auch wenn sich innerlich alles sträubt –, und dann Ihr Bestes zu geben. Ich werde Ihnen jetzt eine Frage stellen, und ich würde mich freuen, wenn Sie innerlich mit einem enthusiastischen »Au ja!« antworten: Haben Sie Lust, dass wir anfangen?



**Wenn
Sie es nicht
ausprobieren,
werden Sie nie
wissen,
wie gut es sein
könnte.**

Zu Beginn des Buches möchte ich Sie mit meiner Veränderungsphilosophie bekannt machen. Diese beruht auf ein paar einfachen, aber sehr wirkungsvollen Prinzipien. Stellen Sie sich für den Moment ein-

mal vor, Sie würden in einem meiner Vorträge im Publikum sitzen. Sie haben hoffentlich schon viel gelacht und hören mich ein Experiment ankündigen, in dem ein Glas Wasser die Hauptrolle spielt, das ich gut sichtbar mit ausgestrecktem Arm in die Luft halte. Möglicherweise geht Ihnen sofort folgender Gedanke durch den Kopf: »Ach, jetzt kommt der alte Hut, ob das Glas nun halbvoll oder halbleer ist.« Aber darum geht es überhaupt nicht. Ich bin ergebnisorientiert und mich interessiert nur, ob das Wasser meinen Durst stillt. Stattdessen stelle ich Ihnen eine andere Frage: »Wenn ich das Glas auf diese Art und Weise halte, was glauben Sie, wie schwer es dann ist?« Nachdem ich Ihre Antwort gehört habe, komme ich zum eigentlichen Punkt. »Wissen Sie was, das absolute Gewicht spielt überhaupt keine Rolle. Es kommt ausschließlich darauf an, wie lange ich in dieser Position bleibe. Wenn ich das Glas nur kurz halte, ist es kein Problem. Wenn ich es für eine Stunde halte, dann würde irgendwann mein Arm anfangen zu zittern, und ich hätte morgen einen schlimmen Muskelkater. Und wenn ich es den ganzen Tag so halten würde, dann könnte ich an nichts anderes mehr denken, ich hätte starke Schmerzen und der Arm wäre wie gelähmt. In jedem der Fälle verändert sich das Gewicht des Glases nicht. Aber je länger ich es halte, desto schwerer wird es.«

Jeden Tag befinden wir uns in dutzenden Situationen, in denen wir mit verschiedensten Veränderungen konfrontiert sind. Es macht einen riesigen Unterschied, wie Sie damit umgehen, ob Sie denken: »Och nö, das wird bestimmt nichts«, oder ob Sie sich für die Alternative entscheiden: »Au ja, packen wir es an!« Ob Sie das Glas mit aller Macht festhalten oder rechtzeitig wieder abstellen. Doch immer dann, wenn die Entscheidung besonders herausfordernd ist, tritt mit schöner Regelmäßigkeit diese kleine, fiese Stimme im Kopf in Aktion. Sie taucht in Gestalt eines kleinen Teufelchens auf Ihrer Schulter auf und erklärt Ihnen sehr ausführlich und verführerisch, warum Ihr Vorhaben keine besonders gute Idee ist, was alles schief gehen kann und weshalb Sie es am besten gar nicht erst probieren sollten. Kennen Sie diese Zweifel, Sorgen und Ängste, die mit Veränderungen einhergehen? Ich glaube jeder von uns hat sie. Und es ist auch gut, dass sie da sind, weil sie eine wichtige Funktion haben. Sie schützen uns davor, allzu großen Blödsinn zu machen. Doch wie auch beim Wasserglas kommt es vor allem darauf an, wie Sie damit umgehen. Wenn Sie nur ein wenig zweifeln, dann ist das vollkommen okay. Wenn Sie die Zweifel aber länger mit

sich herumtragen, dann werden irgendwann Sorgen daraus. Wenn Sie sich den ganzen Tag Sorgen machen, dann bekommen Sie Angst. Und Angst lähmt. Die Botschaft der Metapher ist also einfach: Erfolgreiche Veränderung hängt nicht davon ab, mit welchen Problemen Sie konfrontiert sind, sondern einzig und allein, wie Sie darauf reagieren. Denn vor welcher Herausforderung Sie auch immer stehen, Sie allein bestimmen, wie lange Sie an Ihren Ängsten und Zweifeln festhalten und wann Sie sie loslassen. Ich würde mir wünschen, dass Sie diese Erkenntnis von Anfang an verinnerlichen: Veränderung ist nicht, was um Sie herum geschieht. Es ist die Art und Weise, wie Sie damit umgehen.

Wenn alles perfekt läuft, kann jeder glänzen. Schönwetter-Kapitäne kennen wir alle zur Genüge. Aber wie gut sind Sie, wenn die Dinge einmal nicht so laufen, wie sie sollen? Jammern Sie, wie schwer Sie es haben und wie ungerecht die Welt ist? Oder beschließen Sie, das Beste

daraus zu machen, »*Au ja!*« zu sagen und sich aktiv zu verändern? Sie können die äußeren Umstände

meist nicht ändern. Das einzige, was Sie beeinflussen können, ist die Art und Weise, wie Sie darauf reagieren und zu welchem Zeitpunkt Sie Ihr metaphorisches Glas wieder abstellen.

Damit Ihnen das gelingt, erhalten Sie von mir konkrete Werkzeuge, um eine Einstellung zu entwickeln, mit der Sie auch unter schweren

Rahmenbedingungen Veränderung einfach machen können. Natürlich bin ich mir sehr bewusst,

dass ich bei diesem Vorhaben auch mit den unterschied-

lichsten Varianten der kleinen fiesen Stimme in Ihrem Kopf zu kämpfen haben werde. Denn immer dann, wenn es sich um einfache Lösungen handelt, sagt das kleine Teufelchen auf der Schulter gerne Sätze wie »Kenne ich schon«, »Hab ich schon ausprobiert« oder »Das mag bei anderen funktionieren, bei mir aber auf keinen Fall«. Wenn Sie sich im Laufe der Lektüre bei einem solchen oder ähnlichen Gedanken ertappen sollten, dann erinnern Sie sich bitte daran, das Glas wieder rechtzeitig abzustellen. Ich weiß, was Sie jetzt denken: »Aber Ilja, so häufig kommt das bei mir gar nicht vor.« Doch diese als unschuldige innere Stimme getarnte Suche nach Ausreden und Gründen, warum etwas nicht geht, taucht in den verschiedensten Spielarten auf. Und



**Eine fiese
kleine Stimme
flüstert Ihnen
Ausreden und Gründe
ein, warum etwas
nicht geht.**

viele haben sich die eigenen Ausreden so häufig selbst erzählt, dass sie es gar nicht mehr mitbekommen, wie stark die eigene Veränderungsresistenz bereits ausgeprägt ist.

Hinzu kommt eine sich vermehrt ausbreitende Veränderungsmüdigkeit. Als ich einem befreundeten Unternehmer davon berichtete, dass ich ein Buch über erfolgreiche Veränderung schreiben würde, runzelte er die Stirn und bemerkte kritisch: »Ach komm, zum Thema Veränderung ist doch nun wirklich alles gesagt, was es zu sagen gibt.« Und wissen Sie was? Ganz unrecht hatte er nicht. Wohl jeder von uns hat dutzende Bücher zu diesem Thema gelesen, hat Metaphern über Mäuse, Pinguine oder Eisberge verinnerlicht, Strategien für Zeitmanagement, Glück oder erfolgreiches Querdenken entwickelt und beim Lesen heftig mit dem Kopf genickt. Aber welche dieser vielen Informationen haben Sie dann auch umgesetzt? In Seminaren, Vorträgen und Teambuilding-Maßnahmen haben Sie gelernt, wie Veränderung theoretisch funktioniert. Sie haben Ihre Hand ans Kinn geführt und herzlich gelacht, als Sie der Seminarleiter darauf hingewiesen hat, dass er doch laut und deutlich »Nase« gesagt hatte. (Wenn Sie jetzt nicht wissen, wovon ich rede, hatten Sie Glück und saßen wahrscheinlich noch nicht in einem der typischen, aber meist austauschbaren Veränderungstrainings.) Sie haben gespürt, wie es sich anfühlt, wenn Sie Ihre Hände falten, und dabei den oben liegenden Daumen wechseln. Und wahrscheinlich kennen Sie noch viele weitere Übungen, die Sie gemacht haben, um sich dem Thema Veränderung zu nähern. Aber wie sagte ein Teilnehmer in einem meiner eigenen Seminare kürzlich zu mir: »Veränderung? Das habe ich schon ausprobiert. War mir viel zu kompliziert.«

Es gibt einen großen Unterschied zwischen kennen und können.

Und genau da liegt der Hase im Pfeffer. Denn es gibt nun mal einen entscheidenden Unterschied zwischen kennen und können. Zwischen kompliziert denken und einfach machen. Und dieser Unterschied führt zu einem großen Dilemma. Auf der einen Seite nimmt die Schlagzahl an Veränderung rasant zu. Im Job, zu Hause, unterwegs, einfach überall. Manchmal sind wir von so vielen unerwarteten Herausforderungen umgeben, dass wir gar nicht genau wissen, welche wir davon zuerst angehen sollen. Gleichzeitig explodiert das theoretische Wissen,