

campus

Berthold Gunster

In
zehn Schritten
zu einem
ja-aber-freien
Leben

Ja-aber was, wenn alles klappt?

So machen Sie Ihr Problem zur Möglichkeit

Inhalt

Empfang: Ja-aber	7
----------------------------	---

Teil I Erdgeschoss

Ja-und, Nein-weil, Ja-aber	15
Angst	31
Hingabe	49

Teil II Die zehn Stockwerke

10-mal Ja	63
1. Sag Ja zum Sein	67
2. Sag Ja zur Wirklichkeit	77
3. Sag Ja zu diesem Leben	93
4. Sag Ja zu deiner Intuition	111
5. Sag Ja zu deinen Fähigkeiten	131
6. Sag Ja zu deinen Wünschen	145
7. Sag Ja zu deinen Zielen	159
8. Sag Ja zu anderen	179
9. Sag Ja zu allem, was geschieht	199
10. Sag Ja zum Handeln	215

Teil III
Hubschrauberlandeplatz

Ja-aber was, wenn alles klappt? 231

Teil IV
Handgepäck

Lektüeranregungen 243
Anmerkungen 249
Dank 257

Ja-und, Nein-weil, Ja-aber

»Wenn man auf die Pointe wartet, kommt sie nicht.«

Beppie Melissen, niederländische Schauspielerin

Wenn einem etwas Unvorhergesehenes passiert, kann man auf allerlei Arten reagieren: erstaunt, erleichtert, verärgert, schockiert, froh. Es scheint, als wären tausend unterschiedliche Arten von Reaktionen möglich. Im Grunde genommen kann man aber all diese Reaktionen in drei Grundhaltungen zusammenfassen: Akzeptanz (Ja-und), Widerstand (Nein-weil) und kritisches Beobachten (Ja-aber). Ein einfaches Beispiel zur Veranschaulichung: ein Tag am Strand.

Es ist schönes Wetter, der erste Sommertag in diesem Jahr. Maarten möchte mit seiner Partnerin Monique einen Tag am Meer verbringen. In aller Frühe packen sie eine Tasche mit Handtüchern und Sonnencreme, eine große Kühlbox mit Leckereien und Getränken; sie setzen sich ins Auto, öffnen die Fenster, machen die Musik an und fahren los. Kurzum, sie fühlen sich wohl und freuen sich auf das, was kommt. Das ist ihr Tag! Aber fünf Kilometer vor der Küste zieht sich der Himmel immer mehr zu. Dunkle Wolken tauchen auf, und nach einer Weile fängt es an zu regnen. Die Scheibenwischer machen ihre Arbeit, die Temperatur sinkt um gut sechs Grad und Maarten und Monique schauen sich fragend an. Was jetzt?

Wenn sich solch ein unerwartetes und unerwünschtes (da dem ursprünglichen Plan widersprechendes) Ereignis ankündigt, kann man im Prinzip auf dreierlei Arten reagieren. Die erste Reaktion könnte man als die Ja-und-Haltung umschreiben. Es ist die Position der Akzeptanz. »Okay, Regen. Ja, dann machen wir eben eine fantastische Strandwanderung. Gleich haben wir bestimmt den Strand für uns allein – wer hätte das gedacht?« Die zweite Haltung, die Nein-weil-Reaktion, ist die des Streits und des Widerstands. »Mist. Das ist ja wirk-

lich das Letzte, womit ich gerechnet habe. Den Wetterbericht kann man einmal wieder in der Pfeife rauchen. Nein, so wird das hier heute nichts mehr – wir fahren nach Hause.« Die dritte und letzte Haltung, die Ja-aber-Reaktion, könnte man als die Position der kritischen Beobachtung umschreiben. »Tja, Regen. Aber sie hatten doch gutes Wetter vorhergesagt. Vielleicht hört es ja gleich wieder auf. Sollen wir auf einen Parkplatz fahren und eine Weile warten?« Alle drei Reaktionen sind nachvollziehbar und logisch. Die eine Verhaltensweise ist nicht besser als die andere. Es gibt keine »falsche« Art, mit der Wirklichkeit umzugehen. Die Kunst ist jedoch, in der jeweiligen Situation auf die effektivste Weise zu reagieren.



Vom Standpunkt der Effektivität aus betrachtet ist Ja-und die optimale Reaktion. Wer den Regen akzeptieren kann und einen neuen Plan entwickelt (Strandwanderung im Regen), befindet sich auf der Stelle in Harmonie mit seiner Umgebung. Da die gegebenen Tatsachen dieses Moments (Regen) mit der neuen Vision (Strandwanderung im Regen) übereinstimmen, entsteht keinerlei Spannungsverhältnis zwischen Traum und Wirklichkeit. Die Ja-und-Haltung schenkt Ruhe, Handlungsspielraum und Spaß. Trotz widriger Umstände behält man die Zügel fest in der Hand. Wenn sich die Windrichtung ändert, ändert man ja auch die Stellung der Segel. Ganz einfach.

Ja-und ist eine Welt ohne Grenzen. Alles ist möglich. Egal, wie schwierig ein Umstand ist, er kann in die eigenen Pläne integriert werden. Demzufolge ist Ja-und die Haltung der inspirierten Denker, der Führungskräfte mit Weitblick und weltumspannenden Visionen und der überragenden Künstler. Mit ihrer Sichtweise erschaffen sie einen neuen Blick auf die Wirklichkeit. Obwohl ihre Grundhaltung zukunftsgerichtet ist, leben Ja-und-Menschen in fortwährender Harmonie mit dem Augenblick, dem Hier und Jetzt. Sie sind offen für das, was ist, mehr noch: Sie betrachten die augenblickliche Realität (die Wirklichkeit) als Humusboden, aus dem die zukünftige Realität (die Zukunft) wachsen kann. Selbst bei offensichtlichen Rückschlägen, sogar bei großen Einschränkungen, scheint es den Ja-und-Menschen doch zu gelingen, die Situation nach ihren Wünschen zu verändern und da-

durch ein Leben zu gestalten, das ihren Bedürfnissen entspricht. Sie machen aus der Not eine Tugend. Sie setzen »ihre Segel in den Wind«. Im Grunde ist Ja-und eine Haltung des Akzeptierens und Hinzufügens. Wer eine Ja-und-Verhaltensweise annimmt, passt seine Visionen den Tatsachen an. Und das bedeutet: Ja-und-Sager setzen sich für ihr Glück ein.

Wohlgemerkt: Akzeptieren ist etwas grundlegend anderes als sich mit etwas abfinden. Akzeptieren ist eine aktive Tat der Hingabe. Wer die Wirklichkeit akzeptiert, hat keine Probleme mit ihr. Er kann seine Pläne mühelos den Tatsachen anpassen. Akzeptieren ist aktiv, sich mit etwas abfinden ist passiv. Sich mit etwas abfinden bedeutet in der Praxis, dass man etwas auf sich beruhen lässt. Sie werden merken, dass Akzeptanz oft genau das Gegenteil bewirkt. Menschen, die die Wirklichkeit akzeptieren, sind äußerst effektiv, wenn es darum geht, eine neue Wirklichkeit zu schaffen. Je besser Sie die Dinge akzeptieren, desto besser können Sie die Situation beeinflussen. Dieser auf den ersten Blick widersprüchliche Gedanke ist eine der Grundideen dieses Buches.

Die zweite Haltung, die Nein-weil-Reaktion, führt zu Streit und Widerstand. Der Tag scheint verdorben zu sein. Wer Nein-weil sagt, wird diesen Verlust nicht akzeptieren wollen. Er wird sich sträuben und versuchen, die Tatsachen trotzdem an seine Vision anzupassen. Und das erzeugt Spannungen. Denn solange das, was man will (die Vision), nicht mit dem, was ist (die Realität), übereinstimmt, wird man etwas unternehmen müssen. Zu einem Strand 100 Kilometer weiter südlich fahren, zum Beispiel. Die Qualität einer Nein-weil-Reaktion ist Selbstbestimmtheit. So wie Ja-und eine Welt ohne Grenzen ist, so ist Nein-weil eine Welt der Begrenzungen, wie beispielsweise einen Schlusstrich zu ziehen, Nein zu jemandem zu sagen, sich für sich selbst einzusetzen. Wer nicht Nein sagen kann, führt ein Leben, das von den Wünschen und Bedürfnissen anderer bestimmt wird. Menschen mit einer Nein-weil-Haltung verfügen über ein starkes Selbst, haben Rückgrat, wissen, was sie wollen. Und hängen eben nicht ihr Fähnchen in den Wind. Wer eine Nein-weil-Reaktion zeigt, passt die Tatsachen seiner Vision an. Nein-weil-Sager setzen sich für ihr Glück ein.

Die dritte und letzte Haltung, die Ja-aber-Reaktion, führt zu einem abwartenden Verhalten. »Okay, im Moment regnet es, aber vielleicht hört es gleich auf. Okay, eigentlich wollten wir am Strand in der Sonne

liegen, aber wir können immerhin schwimmen gehen – trotz des Regens.« Menschen mit einer Ja-aber-Haltung sind im Grunde noch unschlüssig. Soll ich meine Vision an die Tatsachen anpassen? »Ja, wir sind an den Strand gefahren, um uns zu sonnen, aber wir können immerhin noch schwimmen.« Oder soll ich die Tatsachen an meine Vision anpassen? »Ja, im Moment regnet es, aber es könnte ebenso gut aufhören. Das weiß man nie so genau.« Das wichtigste Merkmal der Ja-aber-Haltung ist das Nicht-Handeln. Ja-aber heißt: Ich stehe daneben und sehe zu. Deswegen ist Ja-aber die Verhaltensweise der kritischen Beobachtung und wissenschaftlichen Betrachtungsweise. Alles, was gute Journalisten, Wissenschaftler und Rechtsanwälte tun, kann man als Ja-aber-Tätigkeiten bezeichnen. Kritische Reflexionen, intelligente Beurteilungen und fundierte Analysen bilden den Kern ihrer Arbeit. In manchen Fällen kann Ja-aber lebenswichtig sein. Eine falsche Berechnung bei der Konstruktion eines Flugzeugs beispielsweise kann katastrophale Folgen haben. Aus diesem Grund beträgt in einigen Produktionszweigen der maximale Fehlerquotient null Prozent. In der Praxis heißt das: Testen, testen und nochmals testen, bevor man wirklich in die Luft abheben kann.

Auf eine positive Art Ja-aber-Verhalten zu zeigen ist schwieriger, als man denkt. Wer in den Augen anderer zu lange nachdenkt, wird schnell als jemand angesehen, der den Prozess behindert. In unserer westlichen Kultur liegt die Betonung auf Aktion, etwas unternehmen, sich für etwas einsetzen. Wir glauben, dass Dinge entstehen, indem wir handeln. Gerade in unsicheren Zeiten folgen viele dem Reflex, härter zu arbeiten, noch mehr zu tun. Perioden des Zweifels und des Nicht-Wissens sind nicht vorgesehen. Ja-aber ist eine Position des Zweifels. Wer eine Ja-aber-Reaktion an den Tag legt, weiß (noch) nicht, was die beste Strategie ist: Soll ich die Tatsachen an meine Vision anpassen oder meine Vision an die Tatsachen? Oder von beidem ein bisschen? Ja-aber-Sager setzen sich (vorläufig) für nichts ein. Und das ist manchmal gar nicht so einfach auszuhalten, denn unser Umfeld hat uns gelehrt, dass bei Nichtstun nichts entsteht. Doch das ist ein Missverständnis. Manchmal ist es sehr wohl sinnvoll, sich Zeit zu lassen, abzuwarten, abzuwägen. Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht – es steht im Gegenteil dann am höchsten, wenn man gerade aus dem Urlaub zurückkommt.

Um es noch einmal deutlich zu sagen: Gegen keine der drei Verhaltensweisen gibt es etwas einzuwenden: Jede für sich hat ihre Qualitäten. Alle drei haben aber auch ihre Tücken.



So ist Ja-und eine Qualität, sogar der Kern dieses Buches. Aber Ja-und kann auch zur Falle werden. Wer zu allem Ja-und sagt, wird jemand, der sein Fähnchen in den Wind hängt. Wer nur Ja sagen kann, vermag keine Prioritäten festzulegen oder eine klare Wahl zu treffen. Leute, die sich durch eine dominante Ja-und-Verhaltensweise auszeichnen, erwarten von sich selbst, immer nett zu sein, alles zu akzeptieren und jeden Rückschlag mit einem Lächeln zu quittieren. Jemand, der Ja-und zu seiner Grundhaltung gemacht hat, hat eigentlich keinen Kompass oder Kern. Er ist wie ein Weichtier ohne Rückgrat.

Auch Nein-weil kann eine Falle sein. Das ultimative Nein-weil-Beispiel zum Thema »Ein Tag am Strand« fand ich in einem Donald-Duck-Heft. Trotz schweren Regens zwingt Donald seine Neffen Tick, Trick und Track, in Badehose und mit Handtuch und Sonnenschirm bewaffnet am Strand zu liegen. Nein-weil ist der ultimative Streit gegen die Elemente. Wer jeder Situation (über)selbstsicher, übertrieben entgegentritt, wird von den anderen als feindselig erlebt, als notorischer Streithahn. Wie ein Zeitung lesender Vater: Egal, was das Kind fragt, die Antwort ist kategorisch »Nein«. Solch eine zwanghafte Grundhaltung ist nicht nur unfreundlich (Nein heißt im Klartext: Verschwinde!), sondern obendrein wenig effektiv. Wenn man alles ablehnt und überall Streit anzettelt, dann wird man auf Dauer zu einer Festung, zu der niemand mehr Zutritt hat.

So wie eine übermäßige Ja-und-Verhaltensweise zu einer Fähnchen-im-Wind-Haltung führt, so führt eine übermäßige Nein-weil-Grundhaltung in einen permanenten Kriegszustand. Die Falle von Ja-und ist Grenzenlosigkeit, die Falle von Nein-weil ist übermäßige Abgrenzung, Rückzug in sich selbst.

Bei der Ja-aber-Haltung, deren Stärke die kritische Beobachtung ist, liegt nun die negative Seite im entscheidungslosen Jammern, Nörgeln und Meckern. Nichts ist gut genug. Es gibt immer etwas auszusetzen. Vor dem Sofa-Kauf muss immer noch ein weiterer Katalog gewälzt,

noch genauer getestet oder ein anderes Möbelgeschäft besucht werden, bevor man sich definitiv zum Kauf entschließt. Menschen mit Ja-aber-Grundhaltung entsprechen dem Klischee von der ewig krittelnden Schwiegermutter: »Schönes Sofa, findest du nicht?« – »Ja schon, aber ein sehr empfindlicher Bezug.«

Ja-aber-Menschen sind nie wirklich für etwas, aber auch nie wirklich dagegen. Sie sagen Ja, aber sie handeln wie Nein. So als gäben sie Gas und würden gleichzeitig bremsen. Ja-aber-Menschen stehen nicht im Leben, sie betrachten das Leben. Sie wissen nicht, sie zweifeln, sie wägen lange ab. Würde zum Beispiel eine Fusion anstehen, so hätten sie allerlei Bedenken, Zweifel und Worst-Case-Szenarien vor Augen. Aber um nun aktiv gegen eine Fusion zu sein, dafür reichen diese auch wieder nicht. Gibt es allerdings nach der Fusion Probleme (und die wird es natürlich immer geben), dann haben sie das natürlich schon längst vorhergesehen. In ihrer schlimmsten Form sind Ja-aber-Menschen Besserwisser und Rechthaber-im-Nachhinein. Es gibt immer etwas zu nörgeln. Eine Ja-aber-Haltung bedeutet, sich nie richtig für etwas einzusetzen, sehr wohl aber zu allem einen Kommentar abzugeben. Im besten Fall verfügen Sie in ausreichendem Maße über alle drei Haltungen und entscheiden sich in der jeweiligen Situation dafür, welche Haltung Sie einnehmen möchten. Manchmal ist es klug, auf eine Ja-und-Weise zu reagieren, manchmal ist ein Nein-weil-Verhalten besser und manchmal ist gerade eine Ja-aber-Reaktion angebracht. Doch in der Praxis ist das gar nicht so einfach.



Nehmen wir ein willkürliches Drei-Zimmer-Küche-Bad-Pärchen. Harry und Marieke. Sie haben ihre kleine Welt perfekt organisiert: Beide haben eine sichere Anstellung, einen Mittelklasse-Wagen, eine Hypothek mit einer Laufzeit von zehn Jahren und 5,9 Prozent Zinsen und eine Lebensversicherung, die im Todesfall des Partners ausgezahlt wird. Nach reiflicher Überlegung haben sie beschlossen, ein Kind zu bekommen – sie war zu diesem Zeitpunkt 38 und er 45 Jahre alt, also: jetzt oder nie – und so kam letztes Jahr Clarinde auf die Welt. Heute, ein Jahr später, hütet Oma Anke die Kleine, sodass Marieke und Harry übers Wochenende nach Amsterdam fahren können. Sie wissen genau, was sie wollen: ein

gemütliches französisches Bistro am Wasser, nicht zu viele Leute, schöne Hintergrundmusik. Marieke hat sich im Internet informiert, einen Tisch reserviert (kontrolliert, ob die Reservierung auch geklappt hat) und nun freuen sie sich darauf. Am Ziel angekommen müssen sie feststellen, dass es viel voller und lauter ist, als sie erwartet hatten. Außerdem macht das Lokal einen chaotischen Eindruck. Hm, was nun? Nach längerer Beratung beschließen sie, ein anderes Lokal zu suchen. Sie annullieren ihre Reservierung, gehen nach draußen und machen sich auf die Suche. Doch das ist gar nicht so einfach. Egal, welches Lokal sie sich anschauen: zu teuer, zu durchschnittlich, zu voll, zu leer ... Über das, was sie nicht wollen, sind sie sich schnell einig. Aber sich auf das zu einigen, was ihnen gefällt, ist um einiges schwieriger. Als sie um halb neun schließlich irgendwo hineingehen (»Lass uns das nehmen, sonst schließt die Küche noch und wir bekommen nichts mehr zu essen«), ist die Chance groß, dass sie sofort anfangen, ihre Situation zu bewerten. »Ganz schön klein und eng«, flüstert Marieke. »Und das für den Preis«, urteilt Harry.

Marieke und Harry stellen hohe und konkrete Erwartungen an das Leben, finden es wichtig, die beste Entscheidung zu fällen, und fassen hinterher zusammen, ob ihr Entschluss auch zu dem geführt hat, was sie sich davon versprochen haben. Abbildung 1 zeigt das Handlungsmuster (lesen Sie die Abbildung wie eine Zeile von links nach rechts): Jede Handlung fängt mit einer Erwartung an. Marieke und Harry haben hohe Erwartungen. Hierauf verwenden sie viel Zeit und Auf-

Ja-aber-Haltung



Ja-und-Haltung



merksamkeit. Dann folgt das Wahrnehmen. Aber eigentlich ist die Wahrnehmung von Harry und Marieke eher schlecht. Denn anstatt wahrzunehmen vergleichen sie das, was sie sehen (Realität), mit ihren Erwartungen (Vorstellung). Alle mexikanischen, griechischen, indischen, thailändischen und belgischen Restaurants lassen sie links liegen. Schließlich passen sie nicht in ihr Schema »Bistro«. Die meiste Zeit verbringen sie mit Nachdenken, Zweifeln und Diskutieren. Als sie dann endlich entscheiden, wo sie essen werden, und dann auch entsprechend handeln, werden sie nicht in Ruhe essen, sondern sofort anfangen zu bewerten, ob ihre Entscheidung gut war. Und wie sollte es anders sein, die Beurteilung fällt negativ aus. Bezeichnend für Ja-aber-Dialoge sind beispielsweise: »Siehst du!«, »Ich habe doch gleich gesagt ...« oder »Hätten wir doch ...«.

Die Felder »Erwarten«, »Entscheiden« und »Bewerten« kann man als Ja-aber-Felder bezeichnen: Man denkt nach über die Wirklichkeit. Genau das ist der Kern von Ja-aber: Beurteilen. Die Felder »Wahrnehmen« und »Handeln« dagegen sind Ja-und-Felder: Man erfährt die Wirklichkeit. Und das ist der Kern der Ja-und-Verhaltensweise: Sich der Situation hingeben und akzeptieren (Hingabe und Akzeptanz).

Wenn man, wie Marieke und Harry, viel Zeit auf die Ja-aber-Felder verwendet, wird man zwangsläufig viel Zeit für jede Art von Entscheidung benötigen, ob es nun um die Wahl eines Restaurants geht oder den Kauf eines neuen Wagens, den Wechsel der Arbeitsstelle, das Zusammenwohnen, die Wahl der Tapete oder die Suche nach einer Schule für die Tochter. Wenn Marieke und Harry nicht aufpassen, werden sie die meiste Zeit mit dem Diskutieren *über* das Leben verbringen. Anders gesagt: Marieke und Harry leben mehr im Kopf als in der Realität.

Für Menschen wie Marieke und Harry, die eine ausgeprägte Vorliebe für die Ja-aber-Verhaltensweise haben, besteht die Herausforderung darin, weniger Zeit in das »Nachdenken über etwas« zu investieren und mehr Zeit mit dem »Erleben von« zu verbringen. Und das ist schwierig, denn im täglichen Leben werden wir permanent mit großen und kleinen Entscheidungen konfrontiert. Wer den Übergang in ein Ja-aber-freies Leben – also ein Leben ohne unnötiges Zweifeln – schaffen möchte, kann es sich selbstverständlich nicht erlauben, überhaupt nicht mehr nachzudenken. Das wäre naiv. Die Kunst besteht jedoch darin, alles zur

rechten Zeit zu tun. Ein Ja-und-Leben hat dieselben Strukturen wie ein Ja-aber-Leben, doch mit einem grundlegend anderen Akzent.

Wenn man die Welt mit einem Ja-und-Blick wahrnimmt, erlebt man sie auf eine fundamental andere Weise als mit einer Ja-aber-Haltung. Wer eine Ja-aber-Brille trägt, legt den Schwerpunkt auf seine Erwartungen. Außerdem wird er permanent die Realität mit seinen Erwartungen vergleichen. Der Ja-aber-Blick nimmt hauptsächlich wahr, was nicht vorhanden ist, was fehlt, was nicht gut ist an der Realität. Ein Ja-aber-Blick führt per definitionem zu Enttäuschung, alles bleibt hinter den Erwartungen zurück. Wer dagegen die Welt mit einem Ja-und-Blick wahrnimmt, sieht besser, erwartet weniger und gelegentlich sogar gar nichts. Und das Schöne daran ist: Wer gut wahrnimmt, wird feststellen, dass die Realität mehr zu bieten hat als die eigenen Erwartungen: Sie ist nämlich größer, umfangreicher und vielfältiger. Wer mit dem Ja-und-Blick wahrnimmt, wird buchstäblich mehr Chancen und Möglichkeiten sehen als jemand, der auf der Suche nach etwas ist, was es nicht gibt.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen, dass eine entspannte Haltung ein wesentliches Merkmal für Menschen ist, die besser wahrnehmen, kreativer sind, mehr Sinn für Humor haben und besser imstande sind, einen Rückschlag zu verkraften und sich durchzusetzen.¹

Zunächst genügt es festzustellen, dass Marieke und Harry derart zwanghaft auf der Suche nach einem französischen Restaurant sind, dass sie auch nur noch französische Restaurants wahrnehmen können. Sie übersehen nicht nur alle anderen Restaurants, sondern auch andere Möglichkeiten, die sich außerhalb ihres Erwartungsfeldes befinden: eine Disco vielleicht (es geht auch einmal ohne Essen), eine Kneipe oder ein Lounge-Café (wo, wie sich vielleicht herausstellen würde, man französische Küche serviert, Loungemusik mit französischem Einschlag spielt und dekorative Fotos von Paris hängen). Vielleicht kommen Marieke und Harry aber auch zufällig an dem Ort vorbei, wo sie sich kennengelernt haben, und sehen sich verliebt in die Augen. Tja, dann würde das Essen keine Rolle mehr spielen ...



Zusammengefasst: Wer mit einer Ja-aber-Verhaltensweise durchs Leben geht, hat eine hohe Erwartungshaltung, nimmt die Realität, er-

drückt von Erwartungen, nur eingeschränkt wahr, übersieht Chancen und Möglichkeiten, tut sich mit Entscheidungen schwer und trifft dann intuitiv oft die falsche, stürzt sich sogleich in Aktionismus und geht übergangslos in die Evaluierung über. Angesichts des geringen Einsatzes wird das abschließende Urteil unvermeidlich negativ ausfallen. Um mit den Worten des deutschen Ex-Fußballprofis Jürgen Wegmann zu sprechen: »Erst hatten wir kein Glück und dann kam auch noch Pech dazu.«

Jemand, der stattdessen die Welt mit einem Ja-und-Blick wahrnimmt, hat weniger Erwartungen, ist flexibel und offen und sieht vor allem, was vorhanden ist (und was er eventuell gar nicht erwartet hätte). Er nimmt deswegen hauptsächlich Möglichkeiten und Chancen wahr, was dazu führen kann, manchmal sogar höhere Erwartungen zu stellen. Dem Ja-und-Menschen fällt es (deswegen) leicht, eine gute Entscheidung zu treffen. Ein Ja ist ein Ja. Dann setzt er sich dafür ein, ist bereit, so lange wie nötig am Ball zu bleiben, und in der Lage, Rückschläge einzustecken. Hat er sein Ziel erreicht, wird er kurz und knapp und vor allem effektiv evaluieren, ob es gutging oder nicht. Und weil der Ja-und-Mensch mit vollem Einsatz bei der Sache war, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Ergebnis der Evaluierung positiv ausfällt und schon bald wieder ein neuer Zyklus von Erwarten, Wahrnehmen, Entscheiden, Handeln, Evaluieren stattfinden kann.

Noch knapper zusammengefasst könnte man sagen: Der Unterschied zwischen einer Ja-aber-Sichtweise und einer Ja-und-Sichtweise ist, dass man bei Ja-aber wahrnimmt, was hätte sein *sollen*, was aber dennoch fehlt oder nicht gut ist. Bei Ja-und nimmt man wahr, was da ist und was man daraus *machen* könnte. Ja-aber ist demnach eine Sichtweise, die sich auf Hindernisse konzentriert, auf das, was nicht gelingt, eine Haltung der Kontrolle. Ja-und ist die Sichtweise der Möglichkeiten und Chancen, oder besser: eine Haltung der Kreativität.

Diese unterschiedlichen Grundverhaltensweisen haben auf alle Gebiete unseres Lebens Einfluss. Wer mit einer Ja-aber-Verhaltensweise durchs Leben geht, nimmt mit diesem Blick nicht nur Restaurants wahr, sondern auch seinen eigenen Körper und den der anderen, Beziehungen, Träume und Ziele, die sich daraus ergeben. Ja-aber und Ja-und sind zwei unterschiedliche Lebenseinstellungen, die mit unserem gesamten Dasein verwoben sind. Wenn Sie sich selbst in der Ja-aber-Lebenseinstellung er-

kennen, regelmäßig Ja-aber-Verhalten an den Tag legen, fest umrissene Erwartungen haben, bei wichtigen Entscheidungen dazu neigen, lange zu zweifeln, schnell aufzugeben und sich regelmäßig voll Selbstmitleid daran erinnern, was Sie oder jemand anderes falsch gemacht hat, dann ist dies Ihr Buch.

Natürlich erwarte ich nicht von Ihnen, dass Sie ein komplett anderer Mensch werden, und das ist auch gar nicht notwendig. Ja-aber und Ja-und sind beides Qualitäten, sie brauchen keine davon über Bord zu werfen. Behalten Sie sie. Pflegen Sie beide Verhaltensweisen. Mir geht es lediglich um eine Akzentverschiebung. Sagen Sie Ja-und beim Wahrnehmen und Handeln – sagen Sie Ja-aber, wenn Sie etwas überdenken müssen. Es geht hier um eine relativ einfache und subtile Verschiebung der Aufmerksamkeit. Der Witz liegt in einer relativ kleinen, aber konsequent durchgeführten Veränderung (etwas weniger erwarten und etwas mehr wahrnehmen), die revolutionäre Auswirkungen haben kann. Denken Sie zum Beispiel an Eis. Bei einer Temperatur knapp unter null Grad ist es fest gefroren. Doch erhöht man die Temperatur nur um wenige Grad, setzt man eine komplette Metamorphose in Gang. Kleiner Unterschied – große Wirkung. Deswegen spreche ich am liebsten von einer Akzentverschiebung.

Noch einmal: Eine Ja-aber-Grundhaltung hat eine gesunde Qualität. Buchhalter, Controller, Journalisten und Rechnungsprüfer, sogenannte »Accountants«, werden sogar für ihre Ja-aber-Verhaltensweise bezahlt. Es ist die Basis ihres Berufs: kritische Kontrolle, intelligente Reflexion. Und es wäre unsinnig und naiv zu behaupten, dass Sie nach der Lektüre dieses Buches auf eine Ja-und-Weise reagieren müssten, wenn das Management mit einem neuen Plan (Outsourcing der Hälfte der Produktion) ankäme. »Hurra! Danke! Neue Chancen!« Das Gegenteil ist der Fall. Kritisch zu sein ist nicht verkehrt. Wenn es etwas gibt, was ich in den letzten Jahren gelernt habe, dann das: gerade in den Ja-aber-Momenten die Tatsache auszuhalten, dass man nicht genau weiß, was man will, noch eine Nacht darüber zu schlafen und Abstand zu gewinnen; sich die Zeit zu nehmen, eine fundierte Beurteilung der Situation zu formulieren oder einen wohlüberlegten Entschluss zu treffen. Ja-aber und Ja-und ist vergleichbar mit dem Ein- und Ausatmen. Normalerweise gibt es einen natürlichen, ständigen Wechsel zwischen beiden Verhaltensweisen. Reflexion versus Aktion. Denken versus Handeln. Leben ist

Handeln *und* Denken. Sie brauchen einander. Das alles ist vor allem eine Frage des Timings.



Das vorliegende Buch handelt von Abenteuer, Kreativität und Bewegung. Davon, sich dem Strom des Lebens hinzugeben und gleichzeitig das Gefühl von Kontrolle und Selbststeuerung zu haben. Dieses Ziel erreichen wir aber nur, wenn wir der Balance von Ja-aber und Ja-und viel Aufmerksamkeit widmen. In der Praxis beobachten wir meiner Erfahrung nach in entscheidenden Situationen vor allem ein Zuviel an Ja-aber-Verhaltensweisen. Dabei haben wir in jeder Situation auf ein Neues die Möglichkeit, unsere Verhaltensweise frei zu wählen. Deswegen widmen wir uns nun der Aufgabe, wie man eine Akzentverschiebung von Ja-aber zu Ja-und realisieren kann.

Ja-aber
kontrollieren

Ja-und
kreativ sein