

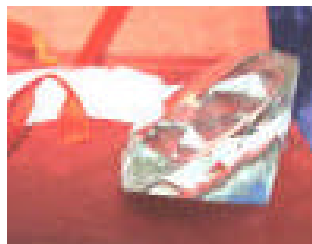
Buddhistische Praxis im Business- Alltag

Die nachfolgenden Korrelationen stammen aus
„Das große Buch über die Stufen des Weges „ von Tsongkapha
und
„Das Rad der scharfen Waffen“ von Dharmarakshita

und sind dankenswerterweise vom ehemaligen Einkaufsmanager von Andin International (einer der weltgrößten Diamantenhändler), Spitzen Harvard- Absolventen und Meditationslehrer Michael Roach für die Praxis des Geschäftslebens adaptiert worden.

Weitere Informationen erhalten sie auf englisch in der Datei The Book unter Ressourcen/ Spiritual Tools bei uns oder im Buch „Die Weisheit des Diamanten“ von Geshe Michael Roach aus dem Theseus Verlag.

Typische Probleme aus dem Berufsalltag und
ihre wirklichen Lösungen gemäß der Weisheit
des „Sutra vom Diamantschneider“



Geschäftliches Problem Nr. 1: Finanziell steht das Unternehmen auf wackeligen Füßen, unablässig geht es auf und ab.

Lösung: Bringen Sie eine größere Bereitschaft auf, Ihre Gewinne mit denjenigen zu teilen, die Ihnen geholfen haben, diese zu erwirtschaften, und seien Sie wirklich strikt darauf bedacht, niemals einen Cent durch nicht ganz astreine Aktivitäten zu verdienen. Denken Sie daran, dass es für die Stärke der Prägung nicht darauf ankommt, wie viel Sie mit den Sie umgebenden Menschen teilen, sondern auf die Bereitwilligkeit, mit der Sie teilen, was auch immer Sie zuwege gebracht haben, selbst wenn es nicht viel ist.

Geschäftliches Problem Nr. 2: Wenn Sie in solche Dinge wie Produktionsanlagen, Computer oder Firmenfahrzeuge investieren, sind die Geräte oft schon nach kurzer Zeit veraltet oder unzuverlässig.

Lösung: Seien Sie nicht länger auf andere Geschäftsleute und auf deren Unternehmen neidisch. Konzentrieren Sie sich darauf, aus Ihrer Firma ein innovatives, kreatives Unternehmen zu machen, bei dem man mit Freude arbeitet, und seien Sie nicht unzufrieden angesichts der Erfolge anderer Leute.

Geschäftliches Problem Nr. 3: Sie haben keine gefestigte Position innerhalb des Unternehmens und scheinen an Autorität zu verlieren.

Lösung: Achten Sie sorgfältig darauf, dass Sie andere niemals überheblich behandeln. Begegnen Sie ihnen „auf gleicher Augenhöhe“, setzen Sie sich zu Ihrer Truppe, haben Sie ein offenes Ohr für Ihre Mitarbeiter.

Geschäftliches Problem Nr. 4: Sie stellen fest, dass Sie sich an Ihrem Geld und an den Dingen, die Sie so hart erarbeitet haben, nicht erfreuen können

Lösung: Blicken Sie niemals missgünstig auf die Erfolge, die andere Menschen mit ihren Bemühungen haben. Hören Sie auf, sich mit anderen zu vergleichen; erfreuen Sie sich einfach an dem, was Sie haben: Seien Sie einfach Sie selbst, und entwickeln Sie Wertschätzung für das, was Sie haben.

Geschäftliches Problem Nr. 5: Gleichgültig wie groß Ihr Unternehmen ist oder wie interessant es sich entwickelt, stets haben Sie den Eindruck, dies sein nicht genug; Sie fühlen sich getrieben von einem Gefühl der Unzufriedenheit.

Lösung: Genau die gleiche wie im vorigen Fall.



Geschäftliches Problem Nr. 6: Die Angestellten und das Management scheinen ständig in Streit miteinander zu liegen.

Lösung: Geben Sie wirklich gut Acht, niemals jene Art von Gesprächen zu führen, die – ausgesprochen oder unausgesprochen – darauf hinauslaufen, einen Keil zwischen andere Menschen zu treiben. Solange es Ihnen vor allem darauf ankommt, dass die Distanz zwischen zwei Menschen größer wird, als sie es war, bevor Sie den Mund aufgemacht haben, gilt das übrigens auch, wenn Ihre Aussagen nicht unzutreffend sind, sondern durchaus der Wahrheit entsprechen. „Haben Sie gehört, was Frau Soundso über Sie erzählt hat?“ – „Wissen Sie eigentlich, was der und der über Ihr letztes Projekt wirklich denkt?“ Nun, Ihnen ist ja bekannt, wie diese Dinge ablaufen.

Und denken Sie bitte daran, dass wir hier nicht unbedingt über eine Prägung sprechen, die erst letzte Woche oder letzten Monat zustande gekommen ist. Sie könnte wesentlich älter sein und hätte dann mit Sicherheit an Gewicht gewonnen, je länger sie Ihnen unbewusst geblieben ist. Erwähnt werden sollte auch, dass Sie inzwischen möglicherweise das für jene Prägung, die Ihnen jetzt Kummer bereitet, verantwortliche Verhalten nicht mehr an den Tag legen. Im Hinblick auf die Lösung macht das jedenfalls keinen Unterschied: Sie müssen sorgsam alles vermeiden, was Sie auch nur im Geringsten wieder in solch ein Verhalten verfallen lässt. Da dieses spezielle Problem ja *Ihnen* zu schaffen macht, müssen Sie *ganz speziell*, mehr noch als andere Menschen, darauf achten, niemals der Neigung zu Gesprächen nachzugeben, die Unstimmigkeit und Zwietracht stiften.

Ist es Ihnen übrigens aufgefallen? Die Lösung hat so gut wie nichts damit zu tun, dass man zu diesen anderen Leuten hingehet und mit ihnen darüber zu sprechen versucht, wie man freundlicher zueinander sein könnte.

Der Schlüssel zum Verständnis dieses außerordentlich tiefgründigen Ansatzes liegt in folgendem Sachverhalt: Wenn sich die Betreffenden in *Ihrer* Gegenwart, in *Ihrer* Welt streiten, so ist dies ein Umstand, den Sie erfahren müssen, weil *Ihr* Geist eine entsprechende Prägung aufweist. Ihr Leben, Ihr Geschäft und Ihre Welt können Sie in Ordnung bringen, indem Sie sich selbst in Ordnung bringen.

Geschäftliches Problem Nr. 7: Immer wieder zeigt sich bei Ihnen die Tendenz zu Problemen mit Ihren Geschäftspartnern. Sie können die Geschäftspartner wechseln, so oft Sie wollen, und geraten trotzdem immer wieder aufs Neue mit ihnen in Streit.

Lösung: Genau die gleiche wie beim vorigen Problem

Geschäftliches Problem Nr. 8: Sie ertappen sich dabei, wie Sie im Nachhinein Ihre eigenen Entscheidungen kritisieren; Sie entwickeln eine Unfähigkeit, geschäftliche Entscheidungen zu treffen.

Lösung: Dieses Problem geht auf zwei verschiedene Ursachen zurück: Sie kümmern sich nicht um Ihre Angestellten, und ebenso wenig um Ihre Kolleginnen und Kollegen im Management; ferner stellen Sie sich Ihren Kunden und Lieferanten gegenüber als jemanden dar, der Sie in Wahrheit gar nicht sind. Letzteres zu vermeiden fällt in der heutigen Geschäftswelt, in der so viel verdreht und geschönt wird, sehr schwer. Gelingt es Ihnen jedoch, sich genau so darzustellen, wie Sie sind – kurzum, können Sie ein hohes Maß an Integrität wahren -, dann werden Sie geistig, also auch in Ihren geschäftlichen Entscheidungen, schlagfertig, entschlossen und effektiv sein.

Vergegenwärtigen Sie sich bitte: Hier geht es *nicht* um die Frage, ob vielleicht Ihre Kunden nach und nach herausfinden, dass Sie offen und ehrlich sind, und Ihnen daraufhin künftig entsprechend größeres Vertrauen schenken. Die Prägung, die angelegt wird, indem Sie offen und ehrlich sind, lässt um Sie herum eine Wirklichkeit entstehen, in der die Menschen ehrlich sind, in der Sie schnelle und klare Entscheidungen treffen und leicht zu Geld kommen.

Manche Menschen meinen, diese Art von Wirklichkeit sei weniger real als ihre alte „reale“ Wirklichkeit; tatsächlich jedoch hat es sich mit den Dingen schon immer genau so verhalten. Ein Auto, das Sie auf der Straße anfährt, ist vielleicht nur das Resultat einer alten, auf eine Verletzung, die Sie jemand anderem zugefügt haben, zurückgehenden und nun in Ihr Bewusstsein gelangenden Prägung. Gewöhnen Sie sich daran; auf diese Weise tragen sich die Dinge wirklich zu, und Sie können lernen, damit zurechtzukommen.

Geschäftliches Problem Nr. 9: Sie wollen ein anderes Unternehmen aufkaufen; Ihnen ist klar, dass Sie die Gelegenheit für ein todsicheres Geschäft vor sich haben. Zur Durchführung dieses Geschäfts benötigen Sie allerdings ein bisschen Geld, und dieses Geld aufzubringen bereitet Ihnen Probleme.

Lösung: Ganz einfach. Hören Sie endlich auf, in geschäftlichen Dingen und in Ihrem Privatleben solch ein Geizhals zu sein. Geben Sie, geben Sie, geben Sie. Gönnen Sie anderen auch etwas. Stellen Sie sicher, dass bei den Geschäften, die Sie machen, beide Seiten profitieren. Hier ist wiederum nicht die Höhe des zur Rede stehenden Geldbetrags entscheidend, sondern es kommt darauf an, dass Sie, getragen von dem Wunsch, jedermann erfolgreich zu sehen, den ganzen Tag über einen wirklich großzügigen, kreativen, offenen und flexiblen Geisteszustand wahren.

Benjamin Franklin war vielleicht der größte Staatsmann, Wissenschaftler und Geschäftsmann in der Geschichte der USA – und seine Antwort auf den Wettbewerb bestand in der Einladung an alle anderen Mitbewerber, einer neuen Vereinigung namens „Industrie- und Handelskammer“

beizutreten, die es sich zur Aufgabe gemacht hatte, Möglichkeiten zur Zusammenarbeit zu finden, damit die Märkte expandieren und alle Beteiligten reicher werden können.

Allein schon aufgrund dieser *Denkweise* werden übrigens bei allen Beteiligten wirkungsvolle Prägungen angelegt. Gut möglich, dass aus der Zusammenarbeit einer Gruppe von Geschäftsleuten Prägungen im Geist jedes Einzelnen entstehen, die eine gemeinsame Realität zum Vorschein bringen – einen expandierenden Markt beispielsweise.

Nebenbei bemerkt, es ist *nicht* möglich, dass andere Menschen an *Ihren* Prägungen teilhaben, beziehungsweise dass *Ihre* Prägungen auf einen anderen Menschen übertragen werden. Wenn hingegen eine Gruppe von Menschen gemeinsam auf großzügige, offenherzige Art und Weise handelt, entstehen dadurch Prägungen, die schließlich zu einer gemeinsamen Erfahrung – etwa in Form eines erfolgreichen Unternehmens oder einer besonders prosperierenden Nation – heranreifen. Aus genau diesem Grund verfügen in der Tat manche Länder über größeren Reichtum als andere. Eine detailliertere Behandlung dieses Aspekts würde uns hier allerdings zu weit vom eigentlichen Thema abbringen. Jedenfalls können Sie, wenn Sie über dieses Prinzip nachdenken, zu ganz erstaunlichen Einsichten über den Reichtum auf globaler Ebene gelangen.

Geschäftliches Problem Nr. 10: Ihr Unternehmen leidet unter äußeren Störfaktoren, zum Beispiel unter so genannter „höherer Gewalt“ – Unbilden der Natur wie zum Beispiel Schlechtwetter -, unter Problemen mit der städtischen Infrastruktur, unter mangelnder Stromversorgung und dergleichen.

Lösung: Achten Sie genau darauf, dass Sie Ihre Versprechen einhalten, insbesondere Versprechungen und Verpflichtungen, die Sie in Bezug auf bestimmte Prinzipien der Geschäftsabwicklung und Ihrer persönlichen Lebensführung eingegangen sind.

Der Geist rebelliert zwar bei dem Gedanken, dass selbst äußere Kräfte wie das Wetter oder der Verkehrsfluss in einer Stadt das Resultat unserer Verhaltensmuster sein könnten; den Gesetzmäßigkeiten zufolge, von denen das hier überlieferte Weisheitswissen spricht, gehen diese Dinge aber genau darauf zurück. Rufen Sie sich bitte in Erinnerung, dass diese Geschehnisse „leer“ sind, „neutral“, wie „ein unbeschriebenes Blatt“. Irgendjemand gelangt auf irgendeiner Strecke locker und leicht in die Stadt, selbst an Tagen, an denen auf anderen Strecken katastrophale Verkehrsverhältnisse herrschen. Und auch wenn es fürchterlich regnet oder schneit, macht irgendjemand einen mordsmäßigen Profit (beispielsweise Schirmhersteller oder Betreiber von Skipisten).

Ob ein beliebiges Ereignis sich positiv oder negativ für Sie auswirkt, ist nicht auf das Ereignis selbst zurückzuführen; vielmehr, wie Ihnen klar wird, wenn Sie auch nur einen Moment darüber nachdenken, ganz offensichtlich auf Ihre Wahrnehmungen. Und diese Wahrnehmungen kommen nicht einfach vom Himmel gefallen, sondern sie sind das unweigerliche Resultat Ihrer früheren Verhaltensmuster; und zwar in der Weise, dass zwischen wesentlichen Aspekten Ihres früheren Verhaltens

(ein Bruch mit den eigenen Verhaltensstandards) und dem dadurch hervorgerufenen äußeren Resultat (launisches Wetter und eine unzuverlässige Infrastruktur) eine Ähnlichkeit oder Analogie besteht.

Geschäftliches Problem Nr. 11: Sie stellen fest, dass es Ihnen nicht gelingt, angesichts einer schwierigen geschäftlichen Situation oder Entscheidung konzentriert beziehungsweise geistig gesammelt zu bleiben.

Lösung: Nehmen Sie sich jeden Tag ein wenig Zeit, damit Ihr Geist sich ruhig und gesammelt mit den umfassenderen Fragen des Lebens beschäftigen kann. Würden Sie das, was Sie im Moment tun, auch dann tun, wenn Sie wüssten, dass Sie heute Nacht sterben werden? Stimmen Ihre Prioritäten? Gibt es entscheidende Fragen in Bezug auf Ihre Lebensführung, vor denen Sie sich vielleicht zu verstecken versuchen, indem Sie immer mehr Stunden am Tag arbeiten und sich in immer größere geschäftliche Aktivitäten stürzen?

Betrachten Sie Ihr Leben mit ein wenig Abstand, um zu sehen, was wirklich zählt. Die Prägung, die angelegt wird, indem Sie jeden Tag ein wenig Zeit mit solchen Reflexionen verbringen, tritt als starke Konzentrationsfähigkeit ins Bewusstsein.

Das bringt uns zu einem sehr wichtigen Punkt: Nicht nur äußere Begebenheiten und Personen in Ihrem Umfeld werden durch das Heranreifen dieser vor langer Zeit in Ihrem Geist entstandenen Prägungen hervorgebracht: Die Art und Weise selbst, in der Sie Ihren Geist und Ihre Gedanken erfahren, ist ebenfalls das Resultat der früheren Verhaltensweisen und Prägungen, die im jeweils angemessenen Moment Eingang in Ihr Bewusstsein finden.

Geschäftliches Problem Nr. 12: Sie bemerken, dass Sie außerstande sind, weit reichende Geschäftsideen, umfassendere Marktstrukturen oder größere dynamische Zusammenhänge wie zum Beispiel komplette Produktionsabläufe oder –systeme zu erfassen.

Lösung: Schauen Sie der Tatsache ins Auge, dass Ihre Anschauungen in Bezug auf wesentliche Zusammenhänge dieser Welt Defizite aufweisen. Machen wir uns doch nichts vor. Im Grunde genommen gibt es nur drei Erklärungsmöglichkeiten dafür, warum all diese Dinge – Phänomene wie die globale Erwärmung, die Kriege, die diesen Monat wieder in bestimmten Ländern der Erde ausgefochten werden, oder die Tatsachen von Leben und Tod als solche – auf der Welt geschehen.

Sie können nicht die Frage, warum der Lauf der Dinge so ist, wie er ist, außen vor lassen und gleichzeitig erwarten, dass Sie begreifen, warum die Geschäfte in Ihrem Unternehmen so laufen, wie sie laufen (oder nicht laufen). Und hierbei handelt es sich nicht um eine Glaubensfrage, eine Frage der religiösen Orientierung oder dergleichen.

Erklärung Nummer eins: Die Dinge beruhen auf gar nichts, alles ist bloßer Zufall, wie und warum all diese Dinge geschehen, unterliegt keinem Muster und keinerlei Logik. Das entspricht dem wissenschaftlichen Ansatz des „Big Bang“ oder großen Urknalls: „Alles geschieht, weil es durch etwas anderes verursacht wird, und die naturwissenschaftliche Methodik beruht

auf einem schlüssigen Nachweis des Zusammenhangs von Ursache und Wirkung – außer bei solch wesentlichen Dingen wie dem Anfang von allem, der einfach aus dem Nichts kam.“ Demnach sind Sie hier, weil *vor langer, langer Zeit* irgendwas in die Luft geflogen ist: Bestimmte Elektronen sind auf andere Elektronen gestoßen, haben bestimmte Atome formiert, die sich dann zu Molekülen aller Art verbunden und einen Zusammenhalt aufgewiesen haben, der groß genug war, um ein Gas entstehen zu lassen, das durch die Gegend wirbelte und hart wurde, weil andere kleine Wie-sollen-wir-sie-denn-bloß-Nennen darauf prallen, und Materie ist entstanden, und ein kleines Stück davon wurde zur Sonne, und ein winzig kleines Stückchen wurde zur Erde, und das Meer entstand, und irgend so ein kleines Tierchen kam daraus hervorgekrochen und verlor ein paar Beine, und irgendwo und irgendwann sind zwischendrin Ihre Großmutter und Ihr Großvater entstanden, und – was soll's – alles ist halt ohnehin bloß Zufall. Und falls Sie jetzt lachen, so lachen Sie über die Grundlagen der in Ihrer Kultur vorherrschenden Weltanschauungen, über „Grundlagen“, die wahrhaftig zum Lachen sind.

Erklärung Nummer zwei: Die Sie umgebende Welt mit allem, was sie beinhaltet, geht auf die bewusste Aktivität eines überaus mächtigen, im Grunde jenseits unserer unmittelbaren Erfahrungsmöglichkeiten befindlichen Wesens zurück. Diese Erklärung gibt allerdings keinen Aufschluss darüber, wodurch dieses Wesen denn eigentlich entstanden ist (vielleicht durch die bewusste Aktivität eines anderen großen Wesens?). Ebenso wenig gibt sie Aufschluss über die unerklärliche Grausamkeit, die so vieles in unserem Leben kennzeichnet – zum Beispiel über den Umstand, dass kleine Kinder in fürchterlichen, in den oberen Etagen von Mietshäusern rasend schnell sich ausbreitenden Feuersbrünsten ums Leben kommen; über den Umstand, dass manche Menschen während ihres ganzen Lebens auf diesem Planeten in Einsamkeit und Angst befangen sind; oder über den Umstand, dass uns in diesem Leben alles, wofür wir arbeiten, und jeder, den wir lieben, entrissen werden muss.

Erklärung Nummer drei: Genau die Prinzipien, über die wir hier gesprochen haben. Nichts ist zufällig, nichts passiert einfach so, und für unsere eigene Welt können wir niemanden außer uns selbst verantwortlich machen. Die Dinge widerfahren uns exakt in der Weise, wie wir unsere Mitmenschen behandeln – nicht weil eine andere außerhalb von uns befindliche Person diese Entscheidung trifft, sondern in exakter Übereinstimmung mit einem ethischen Gestz, das genau sicher, unabweisbar und unnachsiglich waltet wie das Gesetz der Schwerkraft.

Wenn Sie vielleicht alle paar Tage für ein paar Stunden ernsthaft über die Frage nachsinnen, woher Ihrer Ansicht nach diese ganze Welt mitsamt all den Menschen und allem, was sich sonst so auf ihr abspielt, tatsächlich kommt, bewirkt dies jedenfalls in Bezug auf die Fähigkeit, größere Zusammenhänge in den Markt- und Geschäftsabläufen zu erfassen, wahr Wunder. Und dadurch wiederum werden Sie zu einem weitaus erfolgreicherem Geschäftsmann beziehungsweise einer weitaus erfolgreicherem Geschäftsfrau.

Geschäftliches Problem Nr. 13: Die Mieten sind zu hoch! Sie finden einfach kein Gebäude, in dem Sie die neue Niederlassung unterbringen können.

Lösung: Stellen Sie sicher, dass Sie anderen helfen, eine Bleibe zu finden, wenn diese sie benötigen. Zu sagen, die Weigerung, Tante Martha eine Übernachtungsmöglichkeit anzubieten, als sie während ihres Urlaubs in die Stadt kam, könne in irgendeinem Zusammenhang mit dem fehlgeschlagenen Versuch stehen, eine Bleibe für Ihre viele Millionen Dollar schwere Zweigstelle zu finden, mag wieder nach einer sträflichen Vereinfachung aussehen; es steht allerdings vollkommen mit der hier dargelegten Gesetzmäßigkeit in Einklang. Eine kleine Prägung erhält ihren Platz im Unbewussten, wird dort mit der Zeit größer und lässt Sie, wenn sie Eingang ins Bewusstsein findet, einen entsprechenden Mangel an benötigtem Raum erleben. Tun Sie dies nicht einfach nur als Torheit ab, probieren Sie es aus, um zu sehen, was passiert! Aber denken Sie bitte daran, wir sprechen hier davon, dass man alles in seinen Möglichkeiten Stehende tun sollte, um Raum für andere, die ihn brauchen, zu finden; und wir sprechen von einer permanenten geistigen Auseinandersetzung mit den hier dargelegten Prinzipien: Die Prägungen sind *weitaus* wirkungsvoller, wenn Sie sich darüber im Klaren sind, was Sie tun.

Geschäftliches Problem Nr. 14: Unternehmen und Einzelpersonen in der Geschäftswelt, die Sie für besonders seriös und kompetent halten, scheinen keine geschäftlichen Verbindungen mit Ihnen eingehen zu wollen.

Lösung: Diese spezielle Prägung wird durch eine schlechte Wahl der eigenen Geschäftspartner angelegt. Alle Geschäftsleute haben charakteristischerweise die Neigung, sich mit denjenigen zusammenzuschließen, die ihnen in finanzieller Hinsicht den größten Vorteil bringen – mit Leuten, die einem finanziell den Rücken freihalten oder andere nützliche und dringend benötigte Qualitäten einbringen können, besondere Fertigkeiten oder Kontakte beispielsweise. Und unter dem Druck der spezifischen Erfordernisse einer Situation übersehen wir nur allzu leicht das eine oder andere, eigentlich ziemlich offensichtliche Problem bei unseren Partnern in Bezug auf ihre Charakterfestigkeit, ihre Ehrlichkeit oder andere Merkmale dieser Art.

Letzten Endes wird jedoch ein Partner, dem die nötige Integrität fehlt, dem Geschäft immer schaden, während Leute mit hoher Integrität schließlich dazu beitragen werden, dass das Geschäft zu einem großen finanziellen Erfolg wird. In diesem Zusammenhang unterscheiden wir übrigens knallhartes, aber ehrliches Verhandeln klar von Unehrllichkeit: Ofer zum Beispiel, der Chairman von Andin International, war ein härterer Verhandlungspartner, als es seinem jeweiligen Gegenüber lieb sein konnte. Ofer hat zwar verhandelt wie ein Tiger, doch ist mir kein einziger Fall bekannt, in dem er eine einmal getroffene Vereinbarung nicht eingehalten hätte. Und ich glaube, was Andins Erfolg anbelangt, war dies ein ganz entscheidender Punkt.

Geschäftliches Problem Nr. 15: Die Konkurrenz ist gnadenlos, und im Kopf-an-Kopf-Rennen scheinen Sie am Ende immer das Nachsehen zu haben.

Lösung: Einer der Hauptgründe für dieses Phänomen besteht darin, dass man im Gespräch grob mit anderen Menschen umgeht. Die überlieferten Schriften erklären auf eine interessante Weise, was die Grobheit dessen, was man sagt, ausmacht. Sie unterscheiden zwischen zwei Arten von groben Aussagen: jenen, die an sich schon grob sind, und anderen, eigentlich netten Worten, die jedoch als Grobheit gemeint sind. Und während es, wenn man beispielsweise einem Angestellten in Gegenwart anderer Kolleginnen und Kollegen die Leviten liest, auf der Hand liegt, dass man dadurch solch eine Prägung anlegt, gilt dies nicht weniger bei einem scheinbar unschuldigen: „Wissen Sie, die Sears-Präsentation hat mir wirklich gut gefallen“, wenn Sie es etwa einem Verkaufsmitarbeiter gegenüber aussprechen, von dem Ihnen bekannt ist, dass er soeben total geknickt und ohne eine einzige Bestellung aus der Sears-Einkaufabteilung zurückgekehrt ist.

Enthalten Sie sich über einen längeren Zeitraum konsequent beider Formen von verbaler Grobheit, und vergegenwärtigen Sie sich dabei, in wie vielen Fällen Sie es so *vermeiden* können, Prägungen im eigenen Geist anzulegen. Dann können Sie sich getrost zurücklehnen und zuschauen, wie die Konkurrenzsituation sich zu Ihrem Vorteil wendet.

Geschäftliches Problem Nr. 16: Sobald Sie mit jemandem richtig ins Geschäft kommen, passiert es Ihnen immer wieder, dass der oder die Betreffende Ihnen einfach unvermittelt in den Rücken fällt.

Lösung: Die Prägung für diese Situation wird durch eine ganz bestimmte Haltung anderen Menschen gegenüber angelegt. Wenn wir erleben, wie jemand Schiffbruch erleidet in dem was er oder sie tut – sei es, dass sich eine Kollegin versehentlich ihren Kaffee über die Kleidung schüttet oder ein Konkurrent durch die Pleite eines Kunden ein paar Millionen Dollar verliert -, verspüren wir angesichts des Missgeschicks der betreffenden Person klammheimlich eine gewisse Genugtuung oder ein Gefühl der eigenen Überlegenheit. Diese Eigenart des menschlichen Geistes ist derart verbreitet, dass die überlieferten Schriften Tibets sie den Top Ten der mentalen Störfaktoren zurechnen. Wir haben offenbar die Angewohnheit, uns auf eine ungesunde Art und Weise für den Kummer und das Leid der Menschen um uns herum zu interessieren. In einer besonders üblen Form zeigt sich das in dem geradezu zwanghaften Interesse einer breiten Öffentlichkeit an den Problemen berühmter Zeitgenosse.

Um dieser Prägung entgegenzuwirken, sollten Sie versuchen, sich in jeden Menschen, der Probleme hat, hineinzusetzen, mag es sich dabei auch um einen Konkurrenten handeln. Es macht weit mehr Spaß, einen freundlichen Wettbewerb zwischen kreativen und inspirierten Firmen mitzuerleben, die einen fairen Umgang miteinander pflegen – wo die Vorstandsvorsitzenden der betreffenden Firmen vielleicht hin und wieder auch mal miteinander zu Abend essen -, als sich über jemanden zu belustigen, dem es ohnehin schon miserabel geht. Denken Sie auch an

den Leitsatz: „Sei auf dem Weg nach oben gut zu den Menschen, denn womöglich begegnest du ihnen nächstes Mal, wenn es mit dir abwärts geht.“

Ein kleiner Ratschlag für jeden, der ihn beherzigen mag, insbesondere für die jüngeren Führungskräfte: Achtet jeden Menschen – die Kollegin oder den Kollegen in der Geschäftsleitung ebenso wie den kleinsten Angestellten und den schärfsten Konkurrenten. Tatsächlich habe ich Dutzende von Managern letztlich genau unter der Leitung jener Leute arbeiten gesehen, denen sie einst, als sie noch am längeren Hebel saßen, kräftig zugesetzt haben; und Sie können sich leicht vorstellen, wie sie dann später behandelt wurden.

Geschäftliches Problem Nr. 17: Sie denken sich ein großes Projekt aus, planen es bis ins letzte Detail, arbeiten hart daran, es auf die Beine zu stellen und in Gang zu bringen, und dann erweist es sich schlicht und einfach als Fehlschlag.

Lösung: Dem liegt wiederum eine ganz spezifische Prägung zugrunde: nicht zu verstehen, wie die Dinge wirklich funktionieren. Denn Ihre Pläne werden ja keineswegs nur dann durchkreuzt, wenn Sie die hier erläuterten Prinzipien nicht verstehen: Jedes Mal, wenn Sie ein Projekt in Angriff nehmen und dabei in den praktischen Belangen unzutreffende Vorstellungen davon haben, wie die Dinge funktionieren – wenn Sie zum Beispiel denken, Sie bräuchten nur hart genug zu arbeiten und ein paar zusätzliche Stunden dranzuhängen, damit alles richtig läuft –, legen Sie dadurch in Ihrem Geist eine Prägung an, die dazu führt, dass sie weiterhin missverstehen, wie die Dinge funktionieren und dementsprechend auch weiterhin Misserfolge erleben.

Das hängt nicht vom Kapital ab, denn viele Projekte, denen genügend Kapital zu Verfügung stehen, gehen in die Brüche. Es hängt nicht von den Beteiligten ab, denn viele Projekte, an denen tüchtige Leute mitarbeiten, scheitern. Es hängt nicht vom Markt ab, denn irgendjemand da draußen auf demselben Markt führt ein Projekt durch, das prächtig läuft. Es hängt nicht davon ab, wie hart Sie arbeiten; denn manche Leute stecken kaum Zeit in ein Projekt und scheinen trotzdem Erfolg damit zu haben, während andere Leute Überstunden schieben und am Wochenende arbeiten, aber trotzdem Bankrott gehen.

Der Schlüssel zum Erfolg ist vielmehr ein Geisteszustand, ein Zustand der Einsicht in die hier dargelegten Prinzipien. Projekte, die mit diesem Verständnis, in diesem Zustand des Verstehens, durchgeführt werden, funktionieren. Punkt. Und klares Denken legt Prägungen an, die sich, sobald sie Eingang ins Bewusstsein finden, in der Weise auswirken, dass man aufs Neue klar denkt!

Geschäftliches Problem Nr. 18: Die Menschen in Ihrem Umfeld unternehmen keinerlei Anstalten, sie zu unterstützen, wenn Sie ganz besonders darauf angewiesen sind.

Lösung: Ein weiteres Resultat jenes ungesunden Vergnügens, das Sie den Problemen anderer Menschen abgewinnen. Am besten versuchen Sie,

anderen bei jeder sich bietenden Gelegenheit aus der Klemme zu helfen – ob Sie nun jemandem, der am Schreibtisch nebenan unter Kopfschmerzen leidet, ein Aspirin anbieten oder bei den letzten Vorbereitungen helfend einspringen, die unbedingt spätabends noch getroffen werden müsse, damit eine Präsentation für einen wichtigen Kunden rechtzeitig fertig wird. Zumindest aber sollten Sie auf Ihren Geist genau Obacht geben, damit Sie nicht länger jener morbiden Faszination erliegen, die für Sie von den Problemen anderer Menschen ausgeht.

Geschäftliches Problem Nr. 19: Sie stellen fest, dass Sie sich nicht beherrschen können; Sie werden wütend auf Angestellte, Lieferanten, Kunden, das Wetter, das Telefon und über fast alles andere.

Lösung: In der Welt der Potenziale und Prägungen ist diese Art von Wut ein interessantes Problem. Sie resultiert einmal mehr daraus, dass man anderen Probleme an den Hals wünscht – oder zumindest kein bisschen traurig ist, wenn man sieht, dass gewisse Leute ein Problem haben. Dies ist übrigens ein weit verbreitetes Phänomen im Umgang mit Menschen, denen gegenüber wir eine Abneigung verspüren, und – wenn Sie darüber nachdenken – ein ganz besonders unerfreulicher Zug des menschlichen Geistes.

Denn warum sollten wir einem anderen Menschen Schwierigkeiten wünschen, selbst wenn es sich um jemanden handelt, der uns Schwierigkeiten wünscht? Schwierigkeiten im Leben, Schwierigkeiten im Geschäft und in der Familie sind der gemeinsame Feind eines jeden von uns. Ähnlich wie bei Aids oder bei Krebs handelt es sich hier um ein Leid, das zunächst einmal niemandem gut tut, um eine Geißel für unsere Welt. Wenn wir wirklich erfolgreich sein wollen, auf irgendeiner Ebene, auf jeder Ebene, müssen wir bestrebt sein, Unglück und Leid zu beseitigen, in all ihren Formen und in jedem Geist – auch im Geist jener Menschen, die unsere Konkurrenten in Bezug auf die nächste Beförderung oder in Bezug auf unsere Position am Markt sind.

Geschäftliches Problem Nr. 20: Am Markt und im Geschäft herrscht eine Atmosphäre des Chaos; es scheint ein Auf und Ab ohne jeden Sinn und ohne jede Logik zu geben.

Lösung: Auch diese Art von Chaos resultiert aus einer chaotischen Intention – dem Misserfolg, den man anderen wünscht. Ein Durcheinander auf der globalen Ebene, auf der Ebene des Marktes, auf Firmenebene (sei es die eigene oder die eines Konkurrenten) oder auf einer persönlichen Ebene bedeutet für jeden Betroffenen, der mittendrin steckt in diesem Durcheinander, einfach eine weitere Form von Unglück und Leid – und wir sind an einem Punkt angelangt, an dem wir niemandem mehr etwas Schlechtes wünschen. Die Prägung, die dadurch in Ihrem Geist angelegt wird, dass Sie jedem Menschen weit und breit nur das Beste wünschen, auch Ihren Konkurrenten, bringt einen Markt hervor, der stabil ist; eine Ökonomie, die kontinuierlich wächst und für jeden Beteiligten mehr abwirft, als der oder die Betreffende sich jemals wünschen könnte.

Diese Auffassung von den ökonomischen Zusammenhängen hat weit reichende und tief greifende Konsequenzen: Es trifft nicht zu, dass nur begrenzte Ressourcen vorhanden sind und dass zu einem gegebenen Zeitpunkt nur eine bestimmte Zahl von Menschen wohlhabend sein kann. Denken Sie an den neuen, zusätzlichen Reichtum, der durch die Erfindung des Personal Computers geschaffen wurde; denken Sie an den zusätzlichen Reichtum, der durch die Erfindung des Telefons geschaffen wurde; oder denken Sie daran, welches Potenzial für zusätzlichen globalen Reichtum dem weitgespannten Netzwerk von PCs und von Firmencomputern innewohnt – sei es, dass sie über das Internet miteinander verbunden sind oder über etwas Ähnliches, das erst noch entstehen wird.

Unter dem Gesichtspunkt von Potenzialen und Prägungen betrachtet, ist dieser neue Reichtum das Resultat neuer Prägungen im Geist aller Betroffenen, die in ihr Bewusstsein Eingang finden und die Wahrnehmung von neuen Quellen des Reichtums für große Gruppen von Menschen hervorbringen.

Die Tatsache, dass andererseits einer wachsenden Zahl von Menschen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, hat wiederum eigene Ursachen. Hätten andere Prägungen vorgelegen, hätten es sich ebenso gut um Ressourcen handeln können, die im selben Tempo wachsen wie die Bevölkerung oder auch ein wenig schneller. Wir müssen genügend visionäre Kraft aufbringen, damit unermesslich großer neuer Reichtum entsteht, und dürfen uns und unsere Zukunft nicht von dem beschränken lassen, was bis jetzt existiert hat.

Geschäftliches Problem Nr. 21: In Ihrem Unternehmen stellt Korruption ein Problem dar; dabei kann es um amtliche Vorgaben gehen, um die wechselseitigen Beziehungen zwischen Firmen oder um das Verhalten einzelner Angestellter.

Lösung: Auch für dieses Problem gibt es eine ausgesprochen angenehme Lösung: Erfreuen Sie sich ganz bewusst am Erfolg jedes Einzelnen in Ihrem Umfeld – an kleinen Erfolgen und an großen Erfolgen, am Erfolg Ihres Unternehmens, aber ebenso am Erfolg der Konkurrenz. Bringen Sie Ihre Bewunderung für jede gut verrichtete Arbeit, wer auch immer sie ausgeführt haben mag, zum Ausdruck, und verweigern Sie sich solch einer selbstsüchtigen Emotion wie der Eifersucht auf das Glück eines anderen Menschen. Dieses kostbare Leben ist so kurz. Der Moment, in dem Sie und Ihre Konkurrenten tot und vergessen sind, wird schneller da sein, als Sie mit den Augen zwinkern können, und so eine richtig schöne Glückssträhne ist eine rare Kostbarkeit.

Wenn jemand in Ihrem Unternehmen gute Arbeit verrichtet oder einen anerkennenswerten Beitrag leistet, dann halten Sie doch die Kollegin oder den Kollegen auf dem Flur an, und nutzen Sie die Gelegenheit, die eigene Freude zu mehren, indem Sie sich *mit* der oder dem Betreffenden über diesen Erfolg freuen, statt auf einen jener schönen Momente im Leben, die allzu selten und ohnehin viel zu schnell vorüber sind, mit Missgunst zu reagieren.

Wenn ein Konkurrent mit einer großartigen neuen Idee auf den Markt kommt, dann machen Sie doch bei der nächsten Fachmesse kurz am Stand des oder der Betreffenden Halt, und bringen Sie Ihre aufrichtige Bewunderung und Freude über diese Leistung zum Ausdruck. Die durch solch ein Verhalten angelegte Geistesprägung wird sich in Ihrem Bewusstsein als die nächste großartige Idee, die auf den Markt kommt, manifestieren! Und daran haben Sie dann viel mehr Freude, als wenn Sie zu Hause sitzen und Trübsal blasen über die guten Dinge, die anderen widerfahren.

Geschäftliches Problem Nr. 22: Nachdem Sie seit Jahren im Beruf stehen, müssen Sie feststellen, dass sich kleine Gesundheitsprobleme bemerkbar machen und ständig die Gefahr droht, dass etwas Ernsteres daraus werden könnte.

Lösung: Für dieses Problem gibt es eine ganz spezielle und wirklich zufriedenstellende Lösung. Betrachten Sie die Firma mit neuen Augen: Gehen sie von Flur zu Flur, und schauen Sie in jede Abteilung. Versuchen Sie Punkt für Punkt alle Arbeitsbedingungen ausfindig zu machen, die sich nachteilig auf die Gesundheit eines Ihrer Angestellten auswirken könnten. Sind die Lichtverhältnisse gut genug? Haben Sie bei der Büroeinrichtung – den Schreibtischen und den Stühlen – dem Wohlbefinden und der Gesundheit Ihrer Mitarbeiter die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt? Beachten Sie auch wirklich sämtliche Richtlinien für den Feuerschutz und die Arbeitssicherheit, oder kümmern Sie sich lediglich um jene Punkte, die von den Behörden besonders streng kontrolliert werden? Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie eigentlich bräuchten, um sicherzustellen, dass Ihr Management und Ihre Angestellten vor Überarbeitung geschützt sind – nicht nur vor der Überlastung, die Sie Ihnen zumuten, sondern auch vor derjenigen, die sie sich allzu leicht selbst aufbürden? Die Prägung, die durch solche Fürsorglichkeit für andere angelegt wird, führt bei Ihnen, wenn sie im Bewusstsein heranreift, schließlich zu einem verbesserten persönlichen Gesundheitszustand.

Auch diese Besserung wird nicht innerhalb eines Tages eintreten. Führen Sie sich zum Vergleich vor Augen, wie lange man zum Erlernen des Klavierspielens oder eines wirklich kontrollierten Umgangs mit dem Golfschläger braucht. Ihre Fürsorglichkeit für Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Firma sollte einen Punkt erreichen, an dem diese zu einem ganz natürlichen Bestandteil Ihres Lebens geworden ist. Sie sollte sich mit der größten Selbstverständlichkeit einstellen – so wie bei einem gut eingeübten Stück die Finger gleichsam von alleine über die Tasten des Klaviers gleiten, ohne dass man ihnen noch weitere Beachtung schenken muss. Dann werden sich auch die entsprechenden Auswirkungen auf Ihren Gesundheitszustand einstellen.

Geschäftliches Problem Nr. 23: Jene Marktstrategien, die Ihnen immer gute Dienste geleistet haben, führen nicht mehr zum Erfolg.

Lösung: Wenn Sie schon lange im Geschäft sind, wissen Sie, wie diese Dinge laufen. Sie kommen in Ihrer Branche mit einer neuen Idee oder

einem neuen Produkt auf den Markt und können damit regelrecht Geld scheffeln. Und Sie kennen nur *ein* großes Problem: All den Bestellungen nachzukommen und zugleich, während die Firma sprunghaft wächst, die Mitarbeiter angemessen auszubilden. Sie sind auf der Erfolgsspur, können eigentlich gar nichts falsch machen und fragen sich, warum all die anderen Firmen, die vor Ihnen da waren, das nicht genauso hinbekommen.

Ein oder zwei Jahren verstreichen, und dann zeigt Ihnen Ihr wichtigster Kunde eines Tages die Liste mit der Aufschlüsselung der Bestellungen seiner Firma nach Lieferanten – und Sie stehen an zweiter Stelle. Sie kennen noch nicht einmal den Namen des Unternehmens, das an Nummer eins steht. Also schicken Sie Leute in die Läden, die Produkte dieses Unternehmens kaufen sollen, worum auch immer es sich dabei handeln mag, und Sie versuchen dahinter zu kommen, wie Ihr Konkurrent die Sache anpackt.

Schließlich meinen Sie, etwas zu sehen, wo Sie ansetzen könnten, scharen in der Firma die ganz Truppe um sich und machen in einer flammenden Rede deutlich, wie es damals Coca Cola erging, als man Pepsi Fuß fassen ließ. Und dann schicken Sie jedes Mitglied des Direktoriums los, das zu tun, was er oder sie am besten kann. Die Direktoren kennen den Stand der Dinge; sie wissen, was zu tun ist; sie marschieren los, um zu tun, was sie schon immer getan haben; und Sie wie auch alle anderen denken, alles werde genau so funktionieren wie eh und je.

Tage und Wochen verstreichen, und es ist zum ersten Mal, als marschierten Sie über eine schmutzige Landstraße, die einfach kein Ende nehmen will. Ein erstes bewährtes Erfolgsrezept bringt nicht den erhofften Durchbruch – den es doch sonst in der Vergangenheit immer bewirkt hat – , ein zweites tut dies ebenso wenig. Irgendwann sinkt die Moral im Unternehmen erstmals auf einen wirklich kritischen Punkt; und zwar in dem Augenblick, als es den Leuten dämmert, dass sich die Dinge verändert haben und die alte Magie sich aus irgendeinem Grund nicht mehr so leicht heraufbeschwören lässt wie früher.

An diesem Punkt kann man viele Dinge für die Situation verantwortlich machen: Der Wettbewerb am Markt hat sich verschärft; der Durchbruch in Ihrem speziellen Produktbereich ist nicht mehr so leicht zu schaffen wie damals, als Sie am Markt auftauchten; einige entscheidende Leute, die früher dafür gesorgt haben, dass die Dinge richtig liefen, sind von der Bildfläche verschwunden; oder Hersteller aus den und den Ländern kommen heutzutage mit Dumpingpreisen auf den Markt. Sie kennen die Ausreden, Sie sind sie tausendmal durchgegangen.

An diesem Punkt müssen Sie unbedingt erkennen, dass Sie nicht herausgefunden haben, *warum* ihre alten Strategien nicht mehr funktionieren; Sie haben lediglich festgestellt, inwiefern sie nicht mehr funktionieren. Der springende Punkt ist nicht, welche Faktoren hinzugekommen sind und jetzt Ihren alten Ansatz in Frage stellen, sondern *warum* diese Faktoren genau jetzt eine Bedrohung für Ihr Geschäft darstellen *können*. Und das geht wiederum auf eine Prägung in Ihrem Geist zurück, auf etwas, das in der Vergangenheit dort angelegt

wurde und erst jetzt in die vorderste Front Ihrer Wahrnehmungen gerückt ist.

Versuchen Sie bitte Folgendes zu verstehen: Es trifft keineswegs zu, dass sich die Effektivität der Geschäftsstrategien selbst ändert. Manchmal funktioniert eine Strategie jahrelang, manchmal monatelang und manchmal gar nicht. Manchmal ist es klug, Strategien zu ändern, manchmal ist es klug, die Hände von ihnen zu lassen. Nicht weil die äußeren Voraussetzungen sich verändert haben, sondern weil Ihre Wahrnehmung sich verändert hat. Ihre Strategien werden in Ihrer Welt genau so lange aktuell oder überholt sein, wie es Ihnen nicht gelingt, wirklich zu erkennen, wodurch sich Ihre Wahrnehmung verändert.

Jedenfalls geht die Prägung, unter deren Einfluss sich Ihre Wahrnehmungen verändern – mit anderen Worten die Prägung, die wirklich erklärt, *weshalb* Sie Ihre traditionellen Strategien bedroht sehen - , nicht auf etwas sonderlich Kompliziertes zurück, sondern lediglich auf eine Form von Täuschung, eine gewisse Unaufrichtigkeit in der Art, wie Sie Ihr Geld verdienen. Das soll wiederum nicht heißen, dass Sie Feuerlöscher, die nie funktionieren werden, verkaufen, obwohl Sie über diesen Sachverhalt im Bilde sind, oder dass Sie sich etwas ähnlich Heimtückisches zuschulden kommen lassen.

Was uns in Schwierigkeiten bringt, sind einmal mehr die kleinen, die unscheinbaren Prägungen, die wir unentwegt den ganzen Tag über anlegen: eine leichte Übertreibung einem potenziellen Kunden gegenüber, damit seine Erstbestellung unter Dach und Fach kommt; eine kleine Notlüge, um jemandem aus dem vorhandenen Kundenkreis plausibel zu machen, warum sich die von ihm bestellte Lieferung verzögert hat; eine kleine Bilanzkorrektur gegenüber der Bank, die Ihr letztes Projekt über Wasser gehalten hat. Vermeiden Sie diese Art von flexibler „Kleinkram-Ethik“, gestatten Sie sich, wenn es um Ihre Integrität geht, keinerlei Großzügigkeit, und Sie werden feststellen, dass Ihre überkommene Geschäftsstrategie nach wie vor sehr gut funktioniert.

Geschäftliches Problem Nr. 24: Sie stellen des Öfteren fest, dass Sie sich niedergeschlagen fühlen, unabhängig davon , ob das Geschäft gut läuft. Leichte Anfälle von Depression oder Selbstzweifeln treten auf.

Lösung: Auch für dieses Phänomen gibt es eine ganz unmittelbare und einfache Abhilfe. Überprüfen Sie Ihre Zusammenarbeit mit den Menschen, die für Sie tätig sind. Gibt es irgendwelche Umstände, unter denen Sie Ihre Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen ermutigen, ein kleines bisschen zu schwindeln? Sind Ihnen Handlungsweisen zu Eigen, die einem Angestellte, ausgesprochen oder unausgesprochen, zu der Annahme Anlass geben könnten, dass Sie irgendeine Art von negativem oder unaufrichtigem Verhalten – einem Kunden, einem Lieferanten, einem Angestellten oder auch einem Konkurrenten gegenüber – billigen würden?

Es hat mich immer wieder verwundert, wenn im Diamantengeschäft ein Arbeitgeber einen Angestellten ermunterte, zu seinen Gunsten einen Kunden oder einen Konkurrenten zu betrügen. Hin und wieder bekamen wir es mit Firmen zu tun, in denen der Inhaber seinen Leuten beigebracht

hatte, wie sie Kunden täuschen, falsche Geschäftsberichte für die Bilanzprüfer anfertigen oder wie sie selbst bei solchen Dingen wie dem Gewicht von Edelsteinen schwindeln können. Ein Lieferant lieferte uns wochenlang Päckchen mit Steinen, die derart in luftgepolsterter Plastikfolie verpackt waren, dass wir das Gewicht der Steine nur sehr schwer korrekt prüfen konnten, ohne sie gleich alle durcheinander zu bringen.

Er hatte angeboten, uns mit Rubinen zu beliefern, die jeweils zu einem Set von zueinander passenden Steinen so vorsortiert sind, dass sie leicht in das betreffende Schmuckstück eingesetzt werden können; zum Beispiel in einen Armreif, für den man fünf in einer Reihe angeordnete Steine im Marquise-Schliff, einem bootförmigen Schliff, braucht. Sicherzustellen, dass alle fünf Steine genau den gleichen Farbton und genau die gleiche Form aufweisen, kostet normalerweise besonders viel Mühe und erfordert einen bestens geschulten „Sortierer“ mit einem hervorragenden Farbsinn. Diese Art von visuellem Wahrnehmungsvermögen, die Fähigkeit, feinste Farbabstufungen voneinander zu unterscheiden, bleibt den meisten Menschen kaum über das 40. Lebensjahr hinaus erhalten. Eine ganz allmähliche Verschlechterung des farblichen Wahrnehmungsvermögens setzt allerdings schon deutlich früher ein. Daher ist eine wirklich erfahrene Fachkraft für diese Tätigkeit nur schwer zu finden.

Jedenfalls nahmen wir das Angebot, gleich mit kompletten Sets von vorsortierten Steinen beliefert zu werden, dankbar an und dachten uns, dies sei auch für den Lieferanten ein gutes Geschäft, da wir ihm immer dann den Vorzug vor anderen geben würden, wenn wir einer umfangreichen Bestellung nachzukommen hätten. Anfangs schenkten wir dem Umstand, dass wir die in Plastikfolie eingeschweißten Steine nicht richtig wiegen konnten, keine so große Beachtung, aber selbstverständlich haben wir stichprobenartig das Gewicht des einen oder anderen Steins nachgeprüft.

Es handelte sich um ein geschickt eingefädelt Täuschungsmanöver: Das Gewicht jedes einzelnen Sets von Steinen war um exakt denselben Prozentsatz zu hoch angesetzt; um einen kleinen Prozentsatz zwar, doch in einer Branche, in der ein oder zwei Prozent vom Verkaufspreis unter Umständen Ihren gesamten Gewinn ausmachen, ist solch ein kleiner Prozentsatz ein sehr profitabler Prozentsatz. Sehen Sie, bei einem Geschäftsabschluss, der Tausende von Steinen beinhaltet, geht ein sehr großer Geldbetrag von einer Hand in die andere über, und er wechselt den Besitzer so schnell, dass die Ersparnis von einem Prozentpunkt für Sie am Jahresende die Verdoppelung Ihres Gewinns bedeuten kann. Statt das Risiko einzugehen, bei einigen Sets ein kräftig übertriebenes Gewicht anzugeben, hat man den Schwindel also gleichmäßig auf Tausende Sets von Steinen verteilt.

Wir hielten zunächst einmal den Mund, um zu sehen, oder der Lieferant so weitermachen würde. Und genau das tat er. Insgeheim führten wir sehr genau Buch und bewahrten jeden Bogen Plastikfolie mit den Hunderten darin eingeschweißten Rubinen sorgsam auf. Am Ende baten wir den Lieferanten, gemeinsam mit uns das Gewicht zu überprüfen und seine

Rechnungen entsprechend zu korrigieren, und schließlich haben wir unser Bestellvolumen bei diesem Lieferanten Schritt für Schritt auf Null heruntergefahren.

Ich möchte hier auf Folgendes hinaus: Wie dumm ist es doch, die eigenen Angestellten zur Unwahrhaftigkeit anzuleiten; wie naiv muss ein Mensch doch sein, wenn er glaubt, dass jemand, dem er beigebracht hat, andere zu betrügen, nicht nach einer Weile ihn ebenfalls betrügen wird. Jahre später hatte genau dieser Lieferant Riesenproblem mit Diebstählen im eigenen Haus. Seine täglichen Verlust beliefen sich auf eine Größenordnung von einigen Zehntausend Dollar. Und die Inhaber, zwei Brüder, waren von Jahr zu Jahr sichtlich weniger glücklich, hatten mit persönlichen Problemen, unglücklichen Ehen und dergleichen mehr zu kämpfen.

Diese Art von Traurigkeit oder Depression ist ein direktes Resultat einer Prägung, die Sie in Ihrem Geist angelegt haben, indem Sie Ihre Mitarbeiter ermutigten, nicht unbedingt bei allen in Ihrem Namen abgewickelten Geschäften absolute Integrität an den Tag zu legen. Wenn Sie hingegen bei jedem Ihrer Angestellten, vom ersten bis zum letzten Mitarbeiter, eine integre Haltung unterstützen, vermittelt Ihnen Ihre Arbeit eine bestimmte Art von Selbstvertrauen und Freude.

Geschäftliches Problem Nr. 25: Die Menschen, mit denen Sie zu tun haben – Kolleginnen oder Kollegen, leitende Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten –, schenken dem, was Sie sagen, keinen Glauben, obgleich Sie die Wahrheit sagen.

Lösung: Die meisten von uns haben sich den Menschen gegenüber, die wir im Berufsalltag um uns haben, kleine Lügen zuschulden kommen lassen. Wir finden es zwar peinlich, wenn wir dabei ertappt werden, wie es hin und wieder geschieht; falls es sich jedoch um keine große Sache handelt, macht sich niemand viele Gedanken darüber.

Hier geht es allerdings um etwas anderes: Sie sagen nichts anderes als die reine Wahrheit, aber kein Mensch glaubt Ihnen. Jeder weiß, wie frustrierend das sein kann. Und mitunter ist es so, dass Ihr Gegenüber, je entschiedener Sie protestieren, umso mehr den Eindruck gewinnt, Sie seien wirklich nicht glaubwürdig.

Sie sollten sich unbedingt darüber klar werden, dass dieser Eindruck auf Seiten der anderen Person keineswegs durch Ihre gegenwärtige Aufrichtigkeit hervorgerufen wird: Gemäß einer jener Gesetzmäßigkeiten, denen die Prägungen unterliegen, müssen ihr Gehalt und ihr Resultat miteinander übereinstimmen; das heißt, dass Sie aufgrund einer positiven Prägung (die durch bewusste Aufrichtigkeit hervorgerufene Prägung) niemals ein negatives Resultat (jemand glaubt, Sie würden ihn anlügen) erhalten können. Wenn die Betreffenden Ihnen keinen Glauben schenken, so geht dies vielmehr auf frühere Handlungen zurück, bei denen Sie unehrlich waren, auch auf kleinere Unaufrichtigkeiten und auf die dadurch in Ihrem Geist angelegten Prägungen.

Um das Problem zu lösen, müssen Sie es demzufolge sehr genau nehmen mit dem, was Sie sagen. Rufen Sie sich in Erinnerung, was *lügen* wirklich

bedeutet: jemand anderem von einem Gegenstand oder einem Geschehen einen Eindruck vermitteln, der nicht hundertprozentig dem Eindruck entspricht, den Sie selbst davon haben. Vollständige Aufrichtigkeit in dem, was Sie sagen, bedeutet also nicht weniger, als sicherzustellen, dass der *Eindruck*, den Ihre Worte bei jemandem hinterlassen, möglichst genau dem Eindruck entspricht, den Sie im Sinn haben. Dies ist erheblich schwieriger in die Tat umzusetzen als das, was wir uns gewöhnlich unter Aufrichtigkeit vorstellen! Doch wenn Sie sich eine Weile daran halten, werden Sie sehen, dass Ihre Glaubwürdigkeit in der gesamten Firma und in dem Markt, auf den sich Ihre Tätigkeit erstreckt, geschätzt wird – ein herrliches Gefühl, das sich obendrein auch noch ausgesprochen bezahlt macht.

Geschäftliches Problem Nr. 26: Wann immer Sie sich um irgendeine Form von Zusammenarbeit bemühen -sei es im Rahmen einer geschäftlichen Partnerschaft oder bei einer Fusion Ihres Unternehmens mit einem anderen Unternehmen -, scheint diese nicht recht gelingen zu wollen.

Lösung: Die Abhilfe für dieses Problem sieht mal wieder ein wenig anders aus, als Sie es vermutlich erwarten. Die Problemlösung hat erstaunlich wenig damit zu tun, dass man alle Beteiligten in einen Raum zusammentrommelt und im Gespräch die Voraussetzungen für eine bessere Zusammenarbeit zu schaffen versucht. Vielmehr sollten Sie hier erneut sorgfältig darauf achten, dass Sie selbst vollkommen aufrichtig sind. Versuchen Sie stets sicherzustellen, dass Sie anderen Menschen die Dinge auf eine Art und Weise beschreiben, die ihnen einen genauen Eindruck davon vermittelt, wie Sie selbst die Dinge sehen. Ihre Worte sollten also stets bewirken, dass die andere Seite zu einem Verständnis gelangt, das Ihrem Verständnis des betreffenden Gegenstands oder Geschehens entspricht.

Einer Redensart zufolge „steht die Wahrheit auf zwei Beinen, eine Lüge hingegen nur auf einem“. Diese Art von vollständiger innerer Aufrichtigkeit, insbesondere aber die Tatsache, dass Sie um Ihre völlige Aufrichtigkeit wissen, führt zu großer innerer Ruhe und legt in den unbewussten Bereichen des Geistes starke Prägungen an, die später im Bewusstsein als die Wahrnehmung von großer Einheit und von Erfolg in allen erdenklichen Formen der Zusammenarbeit mit anderen auftauchen.

Geschäftliches Problem Nr. 27: Sie sind in einer Branche tätig, in der die Leute einander viel betrügen.

Lösung: Eine ziemlich verbreitete Klage, die Sie sicher auch schon von Leuten aus vielen unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft gehört haben. „Ich habe die ganze Juristerei satt. In meinem Job bin ich noch keinem einzigen ehrlichen Juristen begegnet, mein Arbeitgeber inbegriffen.“ Oder: „In der Musikbranche versucht dich jeder über den Tisch zu ziehen.“ Oder: „Die Leute aus der Schmuckbranche sind ausnahmslos Ganoven.“

Sie können es vermeiden, eine derartige Welt um sich zu haben, indem Sie selbst, einmal mehr, bei all Ihren geschäftlichen Aktivitäten

vollkommen aufrichtig sind. Dann werden Sie nach und nach immer weniger Menschen begegnen, die darauf aus sind, Sie oder irgendjemanden sonst zu betrügen – denn jeder betrügerische Mensch, mit dem Sie jemals in Berührung kommen, ist das Ergebnis einer Prägung, die Sie in der Vergangenheit angelegt haben, indem Sie nicht vollkommen ehrlich waren.

Geschäftliches Problem Nr. 28: Ihr Chef spricht mit Ihnen häufig in einer beleidigenden Art und Weise.

Lösung: Dieses spezielle Problem können Sie vermeiden, indem Sie sehr achtsam mit Wut und Ärger umgehen, sobald diese in Ihrem Geist auftauchen – zum Beispiel, wenn Ihr Chef auf beleidigende Weise mit Ihnen spricht.

Wenn man die überlieferten Schriften Tibets gründlich studiert, gibt es da einen Punkt, der einem besonders ins Auge fällt: Die natürliche Reaktion auf eine negative Erfahrung hinterlässt genau jene Prägung, die Sie dazu veranlasst, genau dieselbe Erfahrung erneut zu durchlaufen. Kurzum, wenn Sie auf Ihren Chef wütend werden, weil er Sie beleidigt, legen Sie genau die Prägung an, die Sie in Zukunft aufs Neue die Erfahrung machen lässt, von ihm oder ihr beleidigt zu werden.

Ein Rückzug aus dieser Art von Krieg muss demnach einseitig erfolgen. Wir erleben häufig auf der Welt, wie kleine Konflikte zu schwerer wiegenden Problemen eskalieren, wenn Einzelpersonen, Menschengruppen oder Nationen keine Bereitschaft aufbringen, den Kreislauf der Gewalt zu durchbrechen. *Die haben mir etwas zuleide getan, daher muss ich ihnen jetzt ebenfalls Leid zufügen.*

Der hier skizzierten Lösung hingegen liegt der Gedanke zugrunde, dass Sie klein begeben und die Gewalt einstellen, selbst wenn die andere Seite sich noch nicht damit einverstanden erklärt hat, dies ebenfalls zu tun, sobald Sie es tun. Sie weigern sich – einmal, zweimal oder auch hundertmal („Dem, der dich auf die eine Wange schlägt, halt auch die andere hin.“ auf eine Beleidigung mit einer Beleidigung zu reagieren, und indem Sie das tun, entfernen Sie die Prägungen aus Ihrem Geist, die ansonsten unweigerlich zur Aufrechterhaltung des Kreislaufs führen würden. Der Teufelskreis der Gewalt ist durchbrochen.

Im Scherz sage ich hin und wieder zu meinen Freunden, dies sei der wahre Weg, jene Leute aus dem Büro zu befördern, die ihnen ein wirkliches Ärgernis seien: Man brauche die betreffenden Leute wahrhaftig nicht zu erschießen oder dergleichen, sondern sich einfach nur weigern, den Kreislauf der Gewalt mit ihnen in Gang zu halten. Wenn Sie zu jemandem, der Sie beleidigt, lange genug liebenswürdig sind, wenn Sie sich konsequent weigern, auf Negativität mit Negativität zu reagieren, dann werden Sie ganz allmählich, aber auch ganz sicher, erleben können, wie Menschen dieses Schlages aus Ihrem Leben verschwinden. Sie werden plötzlich in eine andere Stadt versetzt, gehen vorzeitig in den Ruhestand, eine andere Firma wird Sie übernehmen wollen; was auch immer.

Ich kann Ihnen ehrlich versichern, dass ich nach jahrelanger praktischer Anwendung dieses Prinzips bei Andin International eine Arbeitssituation

hatte, in der das Zusammensein mit jedem einzelnen Menschen in der von mir geleiteten Abteilung ein wahres Vergnügen war, von morgens bis abends. So machte es wirklich Spaß, zur Arbeit zu gehen, und dadurch sind wir natürlich zu einer äußerst gewinnbringenden Abteilung geworden. In dem Augenblick, in dem talentierte Leute wirklich in Übereinstimmung und persönlicher Harmonie zusammenarbeiten, ist bereits die Hälfte der Probleme verschwunden, die ein Unternehmen daran hindern, sein wahres Potenzial zu erreichen.

Geschäftliches Problem Nr. 29: An Ihrer persönlichen Erscheinung können Sie ablesen, dass die Jahre in der Geschäftswelt bei Ihnen einen unerfreulichen Tribut gefordert haben.

Lösung: Es mag töricht erscheinen, diesen Punkt als ein geschäftliches Problem aufzulisten. Aber jeder, der einige Zeit in der Wirtschaft verbracht hat, kann Ihnen bestätigen, dass – dies mag fair sein oder nicht – Ihr physisches Erscheinungsbild bei Entscheidungen über die Position, die Sie bekleiden, und über die Höhe des Gehalts, das Sie beziehen, eine nicht gerade geringe Rolle spielt.

Falls Sie sehr lange in einem großen Unternehmen tätig waren, wissen Sie auch, dass dieses spezifische Arbeitsumfeld im Laufe der Zeit das persönliche Erscheinungsbild der Menschen ausgesprochen nachteilig beeinflusst. Die meisten Leute sind noch ziemlich strahlend und attraktiv, wenn sie, kurz nachdem sie die kaufmännische Ausbildung oder das Studium absolviert haben, im Unternehmen auftauchen. Aber nach ein paar Jahren im rauen Geschäftsalltag geht es los: Sie bekommen graue Haare, fette Bäuche oder dicke Hintern – all diese Dinge.

Bestimmt neigen Sie dazu, diese Phänomene dem stressigen Lebenswandel zuzuschreiben: den Bestellungen, die spätabends noch rausgehen müssen, den ständigen Geschäftsreisen, den emotionalen Höhen und Tiefen angesichts der Schwankungen, denen die Unternehmensgeschicke von Tag zu Tag unterworfen sind. Wenn nur ein bisschen Ruhe einkehren würde, so Ihre Vorstellung, würden Sie wahrscheinlich auch wieder ein besseres Aussehen zurückgewinnen – aber Sie bekommen nie eine wirkliche Chance, herauszufinden, ob Sie mit Ihrer Vermutung richtig liegen.

Die Problemlösung hierfür überrascht vielleicht ein wenig, tut aber ihre Wirkung. Sie müssen mit allergrößter Sorgfalt Obacht geben, ob in Ihrem Geist auch nur die leiseste Spur von Wut auf eine andere Person vorhanden ist. Den überlieferten tibetischen Schriften können wir zu diesem Punkt Folgendes entnehmen: Wenn es Ihnen wirklich ernst damit ist, diese Lösung in die Tat umzusetzen, müssen Sie sozusagen einen Schritt weit zur Wut auf Distanz gehen, um gewissenhaft darauf achten zu können, dass Sie der Wut bereits im Vorfeld entgegenwirken – bevor jene Ursachen zusammengekommen sind, in deren Folge sich Wut einstellen könnte. Die spezifischen Ursachen der Wut sind übrigens Empfindungen, die einem, unmittelbar bevor man wütend wird, das Gefühl geben, dass einen etwas aus der Fassung bringt.

Wenn Sie also wirklich zum Experten im Vermeiden von Wut werden wollen, müssen Sie ein Experte oder eine Expertin darin werden, sich durch nichts aus der Fassung bringen zu lassen: Vermeiden Sie Wut, indem Sie ihr Vorspiel vermeiden, welches darin besteht, dass Sie über ein bestimmtes Vorkommnis – etwa ein kleines Missgeschick bei der Abwicklung einer Bestellung für einen wichtigen Kunden oder ein unvermuteter Verkehrsstau auf dem Weg zu einer wichtigen Konferenz – aus der Fassung oder aus der Spur geraten.

Konsequente Vermeidung von Wut hat auf längere Sicht zur Folge, dass in Ihrem Geist sehr interessante Prägungen angelegt werden, aufgrund derer Sie selbst Ihre physische Erscheinung als wirklich anziehend empfinden und obendrein sehen werden, dass es anderen Menschen ebenso geht. Die Jahre in der Geschäftswelt können dann ruhig weiter verstreichen, aber Sie machen den Eindruck, als würden Sie nicht altern. Das ist weitaus leichter und preiswerter, als viel Geld für ausgefallene Hautcremes, für Trainingsprogramme oder für allerlei Eingriffe auf dem OP-Tisch eines Schönheitschirurgen auszugeben.

Geschäftliches Problem Nr. 30: Unabhängig davon, wie gut Ihre Leistungen am Arbeitsplatz sind, werden Sie von den Leuten, mit denen Sie zu tun haben, andauernd kritisiert.

Lösung: Entwickeln Sie ein sehr feines Gespür für die Auswirkungen Ihrer Handlungen und Ihrer Worte auf Ihre Mitmenschen. Das heißt, bevor Sie etwas sagen oder tun, sollten Sie genau überlegen, welche Wirkung dies bei Ihren Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz hinterlässt. Es gibt in der buddhistischen Überlieferung ein vor über 1600 Jahren verfasstes Buch mit dem Titel „Schatzkammer des höheren Wissen“. Dort heißt es, dass für jede heilsame Handlung, die jemals ausgeführt wurde, eines von zwei Kriterien grundlegend ist: Entweder gibt man Acht, so zu handeln, dass man selbst stolz darauf sein könnte, oder man achtet darauf, so zu handeln, dass andere zu Recht stolz sein könnten, solch eine Handlungsweise zu erleben. Mit anderen Worten, Sie legen fast immer sehr vorteilhafte Prägungen in Ihrem Geist an, wenn Sie empfänglich dafür zu bleiben versuchen, ob Ihr Handeln sich in heilsamer, positiver Weise auf Sie und Ihre Mitmenschen auswirken wird.

Hier sollten wir auch kurz auf die amerikanische Vorstellung von einem kessen jungen Manager zu sprechen kommen – aufgeweckt, unermüdlich, witzig, sich ständig über all jene Mitmenschen belustigend, die nicht recht mit ihm mithalten können. Man sollte sich darüber im Klaren sein, dass solche Menschen von positiver Energie aus der Vergangenheit zehren: von alter, auf alte Prägungen zurückgehender Energie, die aber, gerade weil die Betreffenden nur von einem Tag zum anderen leben, verschlissen und aufgebraucht wird. Ihr gegenwärtig so überhebliches und respektloses Verhalten, ihre Einstellung, sich nicht im Geringsten darum zu scheren, wie ihre Handlungen und ihre Worte sich auf ihre Mitmenschen auswirken – dies alles kann nur Samen säen, die unweigerlich bewirken werden, dass die Betreffenden im weiteren Verlauf ihres beruflichen Werdeganges von immer mehr Menschen Kritik erfahren werden.

Vergegenwärtigen Sie sich bitte: Mangelnder Respekt vor den Empfindungen anderer Menschen als solcher ruft nicht unmittelbar diese Kritik hervor, obwohl es häufig so scheinen mag, als nähmen die Dinge diesen Verlauf. Vielmehr legt das respektlose Handeln im Geist des jungen Managers selbst eine Prägung an, die zunächst ins Unbewusste gelangt, dort eine Weile verbleibt und an Kraft gewinnt, um schließlich als die Erfahrung „ich werde von anderen kritisiert“ wieder ins Bewusstsein zurückzukehren.

Betrachten wir das Ganze noch einmal von der anderen Seite. Wenn Sie also das Problem haben, dass Sie häufig von anderen kritisiert werden, sollten Sie sich Tag für Tag viel mehr dafür interessieren, wie sich all Ihre Handlungen und Worte auf jene Menschen auswirken könnten, die von morgens bis abends bei der Arbeit mit Ihnen zusammen sind. Das ist die wichtigste „Gegenmaßnahme“, die Sie ergreifen können.

Geschäftliches Problem Nr. 31: Wenn Sie Projekte an Ihre Mitarbeiter delegieren, werden diese damit einfach nicht fertig.

Lösung: Der Prägung, die dieses Problem verursacht, können Sie dadurch ein Ende bereiten, dass Sie sich besonders fürsorglich um Arbeitserleichterungen für Ihre Mitarbeiter in der Firma bemühen. Angenommen jemand benötigt finanzielle Mittel für ein computergestütztes Management-Informationssystem. Sie sollten sich in diesem Fall unbedingt zum Anwalt der betreffenden Person machen und die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie die benötigte Unterstützung erhält, selbst wenn dies auf Kosten *Ihrer* Abteilung gehen sollte. Benötigt eine andere Abteilung kurzfristig ein paar zusätzliche Kräfte, um noch diese Woche ein Projekt abschließen zu können, dann stellen Sie diese bereitwillig ab – aber suchen Sie dafür, ganz am Rande bemerkt, keine trüben Tassen aus, sondern schicken Sie Ihre tüchtigsten Leute rüber. Verlässt sich jemand darauf, für die Fertigstellung eines gerade in Arbeit befindlichen Gutachtens ein paar dringend benötigte Zahlen von Ihnen zu bekommen, dann vergessen Sie nicht, ihm/ihr/ihnen diese Zahlen zur Verfügung zu stellen; selbst wenn die Zeit, die Sie sich dafür zusätzlich nehmen müssen, letztlich von der eigentlich zur Erledigung Ihrer eigenen Arbeit benötigten Zeit abgeht.

Die durch solch ein Verhalten bewirkten Prägungen sind ziemlich stark, und innerhalb von kurzer Zeit werden Sie feststellen, dass Sie all die Arbeit, die Sie aus den Händen geben, mit einem unerwartet niedrigen Kostenaufwand fristgerecht zurückerhalten, und zwar in einer Qualität, die Ihre Erwartungen übertrifft.

Geschäftliches Problem Nr. 32: Die Projekte, die Sie in Angriff nehmen, laufen zunächst sehr gut an, dann geht ihnen jedoch die Luft aus.

Lösung: Wie so viele der beschriebenen Geschäftsprobleme geht auch dieses auf eine Prägung zurück, auf die man hier in diesem Zusammenhang eher nicht tippen würde, die aber durchaus plausibel ist, wenn man ein wenig darüber nachdenkt. In der tibetischen Überlieferung

gibt es eine spezielle Meditation, die Sie durchführen können, um das Problem zu lösen – die so genannte „Dankbarkeitsmeditation“.

Nehmen Sie sich einen Stuhl, und setzen Sie sich irgendwo in eine ruhige Ecke der Firma (Sie wissen schon, wo die sind, auch wenn es nicht viele davon gibt); irgendwohin, wo Sie davon ausgehen können, dass Sie fünf oder zehn Minuten ungestört bleiben werden. Gehen Sie im Geist all die guten Dinge durch, die Ihnen im Leben widerfahren sind, und denken Sie an die Menschen, die Ihnen geholfen haben, diese Dinge möglich zu machen. Vielleicht haben Sie die spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten, die Sie jetzt in Ihre Arbeit einbringen, erwerben können, weil jemand anderes keine Mühen gescheut hat, sie Ihnen zu vermitteln. Womöglich liegt das schon viele Jahre zurück; aber glauben Sie nicht, dass der oder die Betreffende es sehr zu schätzen wüsste, von Ihnen einmal etwas zu hören – eine kurze Danksagung für das Geschenk, das er oder sie Ihnen gemacht hat und das Ihnen jetzt, nach derart langer Zeit, so sehr zugute kommt?

Gibt es jemanden bei Ihnen zu Hause – Ihren Ehepartner, einen Elternteil oder jemanden, der für Sie bestimmte Dinge im Haushalt, im Garten usw. erledigt -, Menschen, die durch ihre Präsenz in Ihrem Leben Sie *erst in die Lage versetzen*, Ihrer Arbeit nachzugehen? Wann haben Sie sich zum letzten Mal bei ihnen bedankt? Umgibt Sie nicht in Wahrheit ein ganzes Netzwerk von Menschen, die Sie unterstützen, die es Ihnen ermöglichen, in die Firma zu gehen und sich dort auf Ihre Aufgaben zu konzentrieren? Die Frau von der chemischen Reinigung? Der Zahnarzt? Der Postbote? Die Leute vom Lebensmittelladen, die Angestellten Ihrer Bank, der Zeitungszusteller? Sicher, Sie können sagen: „Nun, diese Leute werden ja schließlich dafür bezahlt. Sie würden doch nicht morgens aufstehen und diese Dinge für mich tun, wenn es nicht auch zu ihrem Nutzen wäre.“

Ich denke, dieser Einwand geht am Wesentlichen vorbei. Sicherlich werden diese Menschen bezahlt; das ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass sie kostbare Stunden ihres Lebens, wertvolle Momente ihrer wenigen gesunden Jahre, damit verbringen, Ihnen bei der Verwirklichung Ihrer Ziele zu helfen. Die vielfältige Unterstützung, die uns durch andere zuteil wird, nicht zu beachten und sich nicht darüber im Klaren zu sein, dass so vieles von dem, was wir tun, nur durch die Liebenswürdigkeit unserer Mitmenschen ermöglicht wird, ist eine eklatante Schwäche des modernen westlichen Denkens.

Wie groß die Dankbarkeit ist, die wir unseren Mitmenschen gegenüber empfinden, steht außerdem in einem direkten Verhältnis zum Glück und zur Zufriedenheit in unserem Leben: Sehr glückliche Menschen haben häufig ein stark ausgeprägtes Bewusstsein dafür, in welchem hohem Maß ihnen die Arbeit anderer Menschen zu Glück und Wohlbefinden verholfen hat (ob diese nun dafür bezahlt wurden oder nicht; dies ist aber sicherlich auch nicht die Frage, die einen wirklich glücklichen Geist vorrangig interessiert). Mit anderen Worten sind wirklich glückliche Menschen im Allgemeinen überaus dankbar für jede kleine Freundlichkeit, die zu ihrem Glück beigetragen hat. Und umgekehrt vergrößern unglückliche Menschen ihr Unglück oft noch, indem sie jeden Gedanken daran vermeiden, wie viel

Sie von anderen erhalten haben und wie viele Opfer andere Menschen gebracht haben – sei es nun mit oder ohne Bezahlung -, um dafür zu sorgen, dass sie glücklich und zufrieden sind.

Wollen Sie also wirklich sicherstellen, dass Projekte, die einen glänzenden Start hatten, auch weiterhin glänzend laufen, dann geben Sie gut darauf Acht, dass Sie jene Prägungen anlegen, deren es bedarf, damit Sie dies tatsächlich so erleben: Nehmen Sie sich die Zeit, und machen Sie sich die Mühe, tagaus, tagein all jenen gegenüber, die dieses Unterstützer-Netzwerk bilden, Ihren aufrichtigen Dank auszudrücken. Hier gilt erneut, dass die Prägungen nicht unbedingt durch konkretes Handeln angelegt werden müssen – wenngleich Handlungen gewiss ein sehr gutes Ausdrucksmittel sind. Es kommt darauf an, innerlich dankbar zu sein und ständig entsprechende Gedanken zu hegen. Wenn Sie morgens auf Ihr Schälchen Müsli oder Ihr Frühstücksbrot blicken, sollte Ihnen klar sein, dass Hunderte, wenn nicht Tausende Menschen diese so kostbaren Augenblicke eines kurzen menschlichen Daseins geopfert haben, damit die Nahrung zu Ihnen auf den Tisch gelangen konnte. Solch eine Denkweise ist ausgesprochene Mangelware in der modernen Welt, aber sehr wohltuend, sobald man erst einmal damit angefangen hat. Probieren Sie es aus!

Geschäftliches Problem Nr. 33: Durch Ihre Arbeit bedingt halten Sie sich häufig in einer unangenehmen Umgebung auf: Sie müssen in Länder reisen, in denen die Straßen verdreckt sind; der Weg zu Ihrem Arbeitsplatz führt Sie durch Gegenden mit extremer Luftverschmutzung; Sie arbeiten in einem Werk, in dem die Fertigung des von Ihnen hergestellten Produktes den Einsatz giftiger Chemikalien erfordert; und dergleichen mehr.

Lösung: Die Lösung für dieses Problem ist so beschaffen, dass Sie von selbst wohl kaum darauf kommen würden. Doch alle überlieferten Schriften stimmen in der Darlegung der hier notwendigen Schritte überein: Gehen Sie durch Ihr Unternehmen oder durch Ihre Abteilung, und achten Sie darauf, ob es dort irgendwelche Formen von sexueller Belästigung oder anstößigem Verhalten gibt, und bereinigen Sie entsprechende Missstände.

Zu den besonders erfreulichen Aspekten der Arbeit bei Andin gehörte es, dass die vielfältigen Formen der sexuellen Belästigung von Frauen, die am Arbeitsplatz so häufig zu beobachten sind, praktisch nicht existent waren. Vom Inhaber angefangen bis hin zu allen weiteren Kollegen wurden die Frauen aufgrund Ihres Könnens respektiert, das sie zum Erfolg des Unternehmens beisteuerten, und wenn es um Gehaltserhöhungen, Beförderungen und leitende Positionen ging, standen ihnen uneingeschränkt alle Perspektiven offen. Einzig und allein die Leistung zählte. In der gesamten Firmenhierarchie gab es keinen Manager oder Vorgesetzten, der eine der Frauen mit unerwünschten Berührungen, aufdringlichen Blicken, Pfiffen, anröchigen Scherzen oder vergleichbaren Zumutungen belästigt hätte.

Das konnte man spüren. Und dass die Arbeitsatmosphäre vollkommen frei war von solch primitiver Flegelhaftigkeit, war einfach ausgesprochen wohltuend: Es gab keine derben oder despektierlichen „Herrenwitze“ zum Thema Sex und Frauen, keine anzüglichen Äußerungen, und es wurden auch keinerlei Umgangsformen gepflegt, die verheiratete Männer und Frauen dazu hätten verleiten oder ermutigen können, ihrem Ehepartner während der Arbeit in irgendeiner Weise untreu zu werden.

Der Gedanke, Schmutz in der äußeren Umgebung könne durch eine gewisse Schmutzigkeit hervorgerufen werden, die in Ihrer Art zu sprechen und zu denken angelegt ist, mag Ihnen gar zu simpel scheinen. Diese Vorstellung steht unserer westlichen Weltanschauung derart fern, dass sie uns geradezu wie ein Ammenmärchen vorkommt. Doch denken Sie ruhig mal darüber nach.

Alle Dinge haben ihre Ursache. Es hat seine Ursache, dass bestimmte Teile des Landes von starker Umweltverschmutzung betroffen sind, andere hingegen nicht. Wahrscheinlich sagen Sie sich jetzt: „Selbstverständlich hat das eine Ursache. Manchenorts gibt es einfach mehr Autos, mehr Schornsteine und weniger strenge Umweltauflagen.“

Das überlieferte tibetische Denken unterscheidet aber auch hier strikt zwischen dem „Wie“ und dem „Warum“. Die Feststellung, dass in einer bestimmten Gegend stärkere Umweltverschmutzung herrscht, weil es dort mehr Emissionsquellen gibt, auf die sich diese Umweltverschmutzung zurückführen lässt, sagt nur etwas darüber aus, *wie* die Umweltverschmutzung entsteht. Sie sagt hingegen nichts darüber aus, rein gar nichts, *weshalb* diese Emissionsquellen überhaupt zum betreffenden Zeitpunkt in dem betreffenden Gebiet vorhanden sind. Wir wissen, dass Schornsteinen umweltbelastende Schadstoffe entweichen. Das ist also nicht die Frage. Die wirkliche Frage – die Frage, die Sie immer stellen wollten, die zu fragen man Ihnen jedoch untersagt hat, als Sie noch ein Kind waren – lautet: *Warum stehen eigentlich die Schornsteine überhaupt dort und nicht an irgendeinem anderen Ort?*

Erneut rebelliert der Geist und sagt: „Welch törichte Frage. Das ist nun mal einfach so.“ Aber erklärt nicht die Wissenschaft, alles habe eine Ursache? Gehört nicht die Aussage, dass es für jedes Ereignis eine rationale Erklärung gibt, zu den Grundfesten unserer gesamten westlichen Gesellschaft? Es liegt auf der Hand, dass der Schornstein die Ursache für die Verschmutzung ist. Wie sieht es aber mit der Ursache dafür aus, dass der Schornstein überhaupt dort steht. Sollten wir nicht in der Lage sein, den Grund dafür ebenfalls ausfindig zu machen? Denn ist nicht der Umstand, dass der Schornstein überhaupt dort steht, seinerseits auch ein Ereignis. Und haben nicht alle Ereignisse Ursachen, die sie auslösen?

Tatsächlich sind die Schornsteine da, weil aufgrund einer aus dem Unbewussten in Ihre Bewusstsein gelangten Prägung für Sie die Notwendigkeit besteht, sie zu sehen – die Notwendigkeit, sie wahrzunehmen. *Sie* haben die Verschmutzung und die Quellen, aus denen diese zu Ihnen kommt, durch eine Handlung hervorgebracht, die 1) dem von ihr hervorgerufenen Resultat *vorausging* und 2) dem Resultat auch *inhaltlich ähnelt*. Und das Jahrtausende zurückreichende Weisheitswissen

bemerkenswerter Denker von der anderen Seite der Welt besagt: Die ganz spezifische Ursache für eine verschmutzte oder übelriechende Umwelt ist ein anstößiges Verhalten im sexuellen Bereich.

Sie müssen das ja nicht einfach glauben. Probieren Sie es doch aus! Sorgen Sie dafür, dass solche Geschichten komplett aus Ihrem Unternehmen verbannt werden – Dinge, die wahrscheinlich ohnehin der allgemeinen Arbeitsmoral und sonstigen Moral im Unternehmen Abbruch tun -, und achten Sie dann darauf, ob nicht auch der Unternehmenssitz zu einem angenehmeren Ort für die Sinne wird. Man glaubt so etwas erst, nachdem man es selbst erlebt hat.

Geschäftliches Problem Nr. 34: Die Leute, mit denen Sie zu tun haben, sind unzuverlässig. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter mit etwas beauftragen, sind Sie nie ganz sicher, ob diese es tatsächlich für Sie erledigen. Daher müssen Sie mit jeder einzelnen Aufgabe drei verschiedene Leute betrauen und sich um jedes kleine Detail kümmern – eine Kraft raubende und ineffektive Arbeitsweise.

Lösung: Auch hier gilt, dass *Sie* in einem ganz speziellen Kontext treu und verlässlich sein müssen: in Ihrer Ehe beziehungsweise innerhalb entsprechender partnerschaftlicher oder familiärer Bindungen. Das ist eine der wichtigsten Maßnahmen, die Sie ergreifen können, um sicherzustellen, dass Sie bei Ihrem Mitarbeiterstab Verlässlichkeit wahrnehmen (und mithin tatsächlich erleben) können.

Heutzutage ist es nicht gerade in Mode, viel über diese Art von Verlässlichkeit zu sprechen. Jene Gesetzmäßigkeit, die für das den Dingen innewohnende Potenzial und auch für die auf unsere Handlungen zurückgehenden Prägungen maßgeblich ist, besagt allerdings, dass hierin einer der wichtigsten Schritte besteht, den wir unternehmen können, um Stabilität im Privat- und im Geschäftsleben zu gewährleisten.

Aufgewachsen bin ich in den Tagen des Vietnam-Krieges und des damit einhergehenden Protestes gegen all jene Dinge, die wir damals als die törichten Vorstellungen der vorigen Generation angesehen haben – so auch gegen das gesellschaftliche Phänomen des Krieges und gegen den durch die Ehe institutionalisierten Besitzanspruch auf eine andere Person. Meine Mutter war eine der ersten Frauen in unserer Stadt, die sich scheiden ließ, und ich erinnere mich, wie sie für ihre Entscheidung bezahlt hat, indem sie die Blicke und die Kommentare anderer Leute aus der Nachbarschaft in Kauf nehmen und sich darüber hinaus als alleinstehende Mutter für den Lebensunterhalt abmühen musste.

Aber welche unglückselige Kombination ist es doch, zunächst einmal aus einer Laune heraus zu heiraten und sich anschließend einfach wieder scheiden zu lassen, häufig auch noch nach der Geburt von Kindern, die dann unter diesem Vorgang ganz besonders zu leiden haben. Durch solch ein Verhalten werden sehr problematische Geistesprägungen angelegt, und es wirkt sich nachhaltig darauf aus, wie wir jeden Aspekt der uns umgebenden Welt wahrnehmen. Die großen tibetischen Weisheitsbücher bringen unmissverständlich zum Ausdruck, dass ein Phänomen wie das, was man als die mangelnde soziale Ordnung oder soziale Bindung bei uns

im Westen bezeichnen könnte, eine Folgeerscheinung unserer neuerdings zutage getretenen Unfähigkeit ist, die zu einem anderen Menschen eingegangene Bindung aufrechtzuerhalten. Wollen Sie zuverlässige Angestellte haben, dann seien Sie ein Mensch, auf den Ihre Freunde, ihr Partner und Ihre Kinder zählen können.

Geschäftliches Problem Nr. 35: Ihnen fehlt die finanzielle Unabhängigkeit. In wichtigen Belangen dürfen Sie sich nicht nach Ihrem eigenen Kopf richten – insbesondere dürfen Sie über das von Ihnen selbst Erwirtschaftete keine eigenständigen Entscheidungen treffen, sondern müssen zuvor mit anderen Leuten Rücksprache halten.

Lösung: Dieses ganz spezielle Problem können Sie lösen, indem Sie den Besitz und den Raum anderer Menschen strikt respektieren. Im Unternehmensbereich würde das zum Beispiel bedeuten, nicht die finanziellen Mittel von anderen Abteilungen oder von anderen Angehörigen der Firmenleitung anzutasten, ohne zuvor sicherzustellen, dass die Betreffenden auch wirklich damit einverstanden sind. Stattdessen sollten Sie den anderen die eigenen Mittel verfügbar machen, wann immer Bedarf dafür besteht und es Ihnen möglich ist, diesem Bedarf zu entsprechen; kurz, Sie sollten mit Ihren Kolleginnen und Kollegen Mittel einvernehmlich teilen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Dies entspricht dem Konzept vom „*einen* Körper“, das in einem vor ungefähr 1300 Jahren in Asien verfassten buddhistischen Buch mit dem Titel „Ein Leitfaden zur Lebensführung eines mutigen Heiligen“ überzeugend dargelegt wird. Denken Sie an unsere Vorstellung von „mein Körper“ oder „mein Selbst“. Normalerweise haben wir die Neigung, diesen Körper beziehungsweise dieses Selbst ziemlich unbeirrbar mit allem, was von unserer Haut umschlossen wird, gleichzusetzen: Beim Händchenhalten zum Beispiel hört „ich“ an *meinen* Fingerspitzen auf, während „du“ an *deinen* Fingerspitzen anfängt.

Bekommt eine Mutter ein Kind, findet offenkundig eine Neudefinition dieses „Ich“ statt: Die „Ich“-Grenze hat sich jetzt dahingehend ausgedehnt, dass sie das Kind mit einschließt. Und wer dem Kind etwas zuleide tut, tut damit auch der Mutter etwas zuleide, die dann wie eine „Löwenmutter“ reagiert.

Bei Ihnen wird die Definition dessen, was „Sie“ sind beziehungsweise was „Ihres“ ist, ebenfalls ausgeweitet, wenn Sie sich gerade ein neues Auto gekauft haben und für dieses monatliche Raten zahlen müssen, die einen nicht unerheblichen Teil Ihres Einkommens verschlingen. Manche Situationen im realen New Yorker Lebensalltag machen diese Ausweitung der „Ich“-Grenze sehr schön anschaulich: zum Beispiel wenn ein Haufen Teenager sich die Autos im ganzen Block vorknöpft und nachprüft, ob die Türen tatsächlich verschlossen sind, beziehungsweise durch die Seitenscheiben auf die Rücksitze späht. Gestern war das für Sie noch eine Art Kavaliersdelikt – etwas, das Sie vielleicht beim Betreten des Gebäudes dem Wachmann melden. Kommen diese Teenager heute hingegen in die Nähe *Ihres* neuen Wagens, so ist das ein schändlicher Frevel, einfach

empörend – und Sie rennen womöglich auf die Straße, um die Jugendlichen zu verjagen, oder rufen in heller Aufregung die Polizei.

Das „Ich“ kann jedoch auch schrumpfen: Ein Chirurg setzt Sie darüber in Kenntnis, dass eine Ihrer Nieren von Krebs befallen ist und entfernt werden muss. Daraufhin haben Sie erst einmal eine Weile mit sich zu kämpfen, beginnen sich dann aber innerlich von der Niere zu *lösen* – in dem Prozess, den Sie dabei durchlaufen, fangen Sie an, die Niere von dem zu trennen, was Sie als „zu mir gehörig“ bezeichnen, bis Sie sich schließlich am Tag der Operation vollkommen damit abgefunden haben, dass „Ihnen“ die Niere entfernt wird.

Auch in einem großen Unternehmen kann das im Sinn von „meine Interessen“ verstandene „Ich“ schrumpfen oder sich ausdehnen. Einen zuverlässigen Hinweis auf ein gesundes Unternehmen gibt der Umstand, dass das „Ich“-Verständnis jedes einzelnen Abteilungsleiters weit genug gefasst ist, um sämtliche anderen Abteilungen ebenfalls mit einbeziehen zu können: Was für Ihre Abteilung gut ist, kommt auch meiner Abteilung zugute, schließlich sind wir ja alle Teil von ein und demselben Unternehmen. Dies ist keine Fiktion, das sollten Sie unbedingt begreifen. Wenn Sie Ihr „Ich“ dazu bringen, sich auf drei Abteilungen zu erstrecken, ist das kein bisschen unnatürlicher, als wenn Sie lediglich zulassen, dass es sich auf Ihre eigene Abteilung erstreckt; bloß weil Ihnen eines Tages mal jemand gesagt hat, Sie seien jetzt der Leiter dieser Abteilung – woraufhin Sie Ihr „Ich“ so weit ausgedehnt haben, dass die *eine* Abteilung mit einbezogen wurde.

Was „ich“ bin, was „mich“ ausmacht, ist eine Entscheidung – eine Entscheidung in jedem Augenblick unseres Lebens. Und es auf das zu beschränken, was „Ihre“ unmittelbaren Interessen zu sein scheinen, darin besteht der überlieferten Weisheit Tibets zufolge der eigentliche Ausgangspunkt aller persönlichen und unternehmerischen Probleme. Hierbei geht es, missverstehen Sie das bitte nicht, keineswegs um eine Art von edelmütiger Gesinnung. Vielmehr handelt es sich hier um eine Angelegenheit von ganz gravierender praktischer Bedeutung.

Jeder von uns hat den Drang, unabhängig zu sein, in finanzieller wie in organisatorischer Hinsicht. Das erreichen Sie, indem Sie peinlich genau darauf achten, all Ihre Mittel mit den anderen Menschen rings um Sie in Ihrem Unternehmen zu teilen. Gewöhnen Sie sich an diese Vorstellung. Von nichts kommt nichts. Ihr jeweiliger Unabhängigkeitsgrad ist eine Wahrnehmung und deshalb eine Wirklichkeit, die durch Prägungen hervorgerufen wird. Und die entsprechenden Prägungen werden in Ihrem Geist angelegt, indem Sie bereitwillig – und wohlwissend um diese Zusammenhänge – Ihre Mittel mit anderen in der Firma teilen.

Geschäftliches Problem Nr. 36: In Ihren tagtäglichen Geschäftsbeziehungen unternehmen die Menschen, mit denen Sie es zu tun haben – Kunden, Lieferanten und Angestellte -, häufig den Versuch, Sie an der Nase herumzuführen.

Lösung: Hier haben wir ein weiteres Beispiel für eine Problemlösung, die Sie ansonsten wohl eher nicht in Betracht gezogen hätten. Wir alle wissen,

wie frustrierend es sein kann, bei einer Geschäftsbeziehung in eine Situation zu geraten, in der wir nicht sicher sind, inwieweit wir den Aussagen der anderen Partei Glauben schenken dürfen. Ein Kunde versichert uns, wir würden zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Zahlung erhalten. Tatsächlich aber erfolgt, so müssen wir später feststellen, diese Zahlung nicht einmal annähernd zum vereinbarten Zeitpunkt, und der Kunde wusste schon die ganze Zeit über, dass es so sein würde.

Ein Lieferant versichert uns, dass das Rohmaterial, das wir zur Fertigstellung eines eminent wichtigen Auftrags für einen unserer größten Kunden benötigen, fristgerecht bei uns im Haus sein wird; und dann finden wir heraus, dass seine Firma die entsprechenden Waren gar nicht hat – oder noch schlimmer, sie hatte sie zwar da, hat sie jedoch noch am selben Tag an einen Konkurrenten geliefert, weil der dafür ein bisschen mehr Geld bot.

Ein Angestellter verlässt eine Konferenz in Ihrem Büro mit dem Auftrag, etwas zu erledigen, das unverzichtbarer Bestandteil eines größeren Projekts ist, mit dem der Betreffende und einige weitere Mitarbeiter schon etwas länger befasst sind; daher verfolgen Sie den Fortgang der Dinge nur beiläufig von Zeit zu Zeit, und jedes Mal versichert man Ihnen, mit diesem Projekt gehe alles gut voran. Dann kommt der Tag, an dem das Projekt präsentiert werden soll, und Ihnen wird klar, dass Sie die ganze Geschichte verschieben müssen, weil diese Leute mit ihrem Beitrag nicht fertig geworden und in Wahrheit schon die ganze Zeit über nicht weitergekommen sind.

Diesem Muster, von den Leuten an der Nase herumgeführt zu werden, können Sie ein Ende bereiten, indem Sie an zwei Fronten aktiv werden. Versuchen Sie als Erstes ein feines Gespür zu entwickeln für jedwedes Gefühl von Stolz, dem Sie möglicherweise auf den Leim gehen. Die Wirtschaft ist schnelllebig und reagiert unbarmherzig: Stars erleben einen rasanten Aufstieg und einen harten Absturz. Daher könnte man vielleicht annehmen, kaum jemand in der Wirtschaft sei von Stolz befallen. Doch obgleich die Geschäftsleute im Westen zu den intelligentesten und talentiertesten Menschen gehören, scheinen sie an dieser Stelle einen blinden Fleck aufzuweisen. Sie scheinen unfähig zu sein, eine Emotion unter Kontrolle zu bekommen, die ziemlich unangebracht ist in einer Welt, in der ein einziger schlechter Tag zur Folge haben kann, dass Sie nicht mehr Vizepräsident der Abteilung, sondern ein „älterer Manager such eine einfache Arbeitsstelle in der Verwaltung“ sind.

Das wahrscheinlich fatalste durch Stolz verursachte Problem ist nicht seine unerquickliche Wirkung auf all jene, die mit Ihnen zu tun haben, sondern seine verheerenden Konsequenzen für Ihre persönliche Entwicklung. Eine Redensart der tibetischen Yak-Hirten besagt: „Stets wächst das Gras im Sommer zunächst auf den tiefer gelegenen Wiesen und arbeitet sich später erst bis zu den Füßen der Schneegipfel empor.“ Ein Mensch, der frei ist von Stolz – ein bescheidener Mensch -, kann anderen viel besser zuhören. Das ist der entscheidende Punkt. Dabei spielt es für ihn keine Rolle, welche Position sein Gegenüber innerhalb der Firmenhierarchie

bekleidet, und was er als guter Zuhörer erfährt und dazulernt, kann seinem weiteren Erfolg zugute kommen – für weitere grüne Wiesen in höherer Lage.

Für uns ist immer ein Potenzial vorhanden, von jedem Menschen, den wir im Laufe eines Arbeitstages treffen, etwas zu lernen, sofern wir nur unsere Ohren öffnen und hören, was die anderen zu sagen haben. Das bedeutet natürlich nicht, dass Sie auf jeden unausgegorenen Vorschlag eingehen sollen, den die Leute im Büro Ihnen unterbreiten. Vermutlich sind Sie doch beruflich deshalb so weit gekommen, weil Sie durchaus in der Lage sind, die eine oder andere gute Entscheidung selbst zu treffen. Haben Sie aber das nötige Gespür, um aufzunehmen und zusammenzufügen, was Sie so hören, während Sie im Laufe des Tages durch Ihre Abteilung gehen, dass werden Sie in aller Regel von Ihren Leuten etwas lernen können, das möglicherweise in deren Geist noch keineswegs klare Form angenommen hat: bei den Betreffenden sich abzeichnende Tendenzen zum Beispiel oder partielle Lösungsansätze, die Ihnen als Anstoß dienen können, um selbst einen umfassenderen Denkansatz zu entwickeln.

Tappen Sie außerdem nicht in die Falle – das ist die zweite Front, an der Sie aktiv werden sollten -, ein Leben zu führen, in dem es Ihnen in erster Linie um die Anerkennung der anderen geht. Jeder Mensch sollte im Berufs- wie im Privatleben irgendwann so weit gereift sein, dass er tut, was gut und richtig ist – nicht weil irgendjemand ihm dafür danken und ihn dafür loben wird, sondern einfach, weil es da etwas gibt, das getan werden sollte, und weil er am besten in der Lage ist, dies zu tun. Man kann in der Tat sagen, dass Sie ein umso besserer Manager sind, je weniger Sie die Anerkennung anderer Menschen benötigen. Mütter zum Beispiel nehmen ein kleines Baby in ihre Obhut, weil sie zu eben jenem Zeitpunkt genau die richtige Person dafür sind; und sie lernen zu leben, ohne darauf zu hoffen, dass diejenigen, für die sie sorgen, Ihnen gegenüber besonderen Dank und besondere Anerkennung zum Ausdruck bringen werden.

Statt auf die Anerkennung der anderen zu spekulieren, halten wirklich kompetente Manager und Führungskräfte in einem Unternehmen mehr nach Gelegenheiten Ausschau, anderen Anerkennung zuteil werden zu lassen; und im besten Fall ist das nicht einfach nur eine weitere Unternehmensstrategie, sondern entspricht eher der tatsächlichen Wahrnehmung der Situation durch die Manager: Da sie ein gutes Gespür und ein gutes Wahrnehmungsvermögen für die Leistungen der sie umgebenden Menschen haben, zollen sie den geleisteten Beiträgen ihre Anerkennung und honorieren sie. Und zwar *nicht*, weil das eine gute Möglichkeit ist, Angestellte zu motivieren und dergleichen, sondern weil sie wirklich *erkennen*, dass jeder Mitarbeiter, und nicht nur sie selbst, für den Erfolg des Unternehmens eine wichtige und unverzichtbare Rolle spielt – und sei es auch in einer, wie es scheint, eher begrenzten Funktion als Facharbeiter oder als Portier.

Machen Sie sich frei von der Gewohnheit, auf Lob oder Anerkennung für sich selbst zu hoffen. Machen Sie es sich stattdessen zur Gewohnheit, aufmerksam nach Gelegenheiten Ausschau zu halten, bei denen Sie den

Menschen um Sie herum Lob und Anerkennung zuteil werden lassen können. Und plötzlich wird niemand mehr in Ihrer Welt – kein Kunde, kein Lieferant, kein Angestellter – Sie an der Nase herumführen. Noch einmal: Dies resultiert aus der Prägung, die darauf zurückgeht, dass Sie sich vollkommen darüber im Klaren sind, welche Beiträge Ihre Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg hinzusteuern.

Schließlich sollten wir noch klarstellen, dass Sie nicht unaufrichtig sein oder nach Ausreden Ausschau halten sollten, um Lob und Anerkennung dort zu verbreiten, wo beides niemandem gebührt. Der entscheidende Punkt hierbei ist: Wenn Sie in einem Unternehmen einer gewissen Größenordnung arbeiten, könnte dieses ohne den stillen und hingebungsvollen Einsatz eines gewissen Kernbestandes von Mitarbeitern schwerlich auf irgendeiner Ebene funktionieren – den Einsatz von Mitarbeitern, die an Ihrer Seite schon so lange gute Arbeit leisten, gleichbleibend gute Arbeit, dass Sie wahrscheinlich gar nicht mehr bemerken, wie viel diese Leute für Sie tun. Es ist eine bedauerliche Realität im Geschäfts- wie in unserem Privatleben, dass wir offenbar umso weniger anerkennen und honorieren, welche Dienste uns jemand erweist, je näher uns die betreffende Person steht und je länger sie uns diese Dienste erweist. Das läuft in etwa auf das Muster hinaus: Wann haben Sie eigentlich zum letzten Mal Rosen und eine Schachtel Pralinen mit nach Hause gebracht? Und dergleichen mehr. Sie wissen schon.

Geschäftliches Problem Nr. 37: Kein Mensch in der Firma schenkt dem, was Sie zu sagen haben, Beachtung. Über jeden Vorschlag, den Sie machen, geht man hinweg oder tut ihn als Blödsinn ab.

Lösung: Jedem, der einige Zeit in den Sitzungssälen der Vorstandsetagen verbracht hat, werden diese Dinge sehr bekannt vorkommen. Manchmal sind sie so offensichtlich, dass man sich wirklich schon Sorgen macht, den Verstand zu verlieren. Am Montag haben Sie zum Beispiel eine sechsstündige Vorstandssitzung. Der Chef fordert die Anwesenden auf, ihm Vorschläge für mögliche Kosteneinsparungen im nächsten Quartal zu unterbreiten. (Übrigens haben die nachfolgend wiedergegebenen Wortwechsel tatsächlich stattgefunden.) Eine Person, die zum diesem Zeitpunkt beim Chef gerade einen Stein im Brett hat, sagt: „Lasst es uns doch mal damit versuchen, dass wir all das alte Computerausdruck-Papier, das in der Firma anfällt, als Schmierpapier verwenden und die Leute ermuntern, sich für ihre Notizen nicht mehr das gute Papier aus dem Kopierer zu holen. Stattdessen können wir das Gebrauchtpapier in einer Kiste neben dem Gerät bereitstellen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf zurückgreifen.“

Der Chef schaut in die Runde; jeder scheint mit dem Vorschlag einverstanden zu sein, obwohl die meisten von uns sich denken, dass die Einsparung wohl nicht so riesengroß sein kann, wenn jeden Tag jemand durch die Firma gehen muss, um das gebrauchte Computerpapier zu verteilen – aber sei's drum, das ist jedenfalls die richtige Einstellung.

„Gute Idee“, sagt der Chef. „Hat sonst noch jemand einen Vorschlag?“

Ich hebe meine Hand. „Wie wär's, wenn wir im Aufzug eine spezielle Matte auf den Boden legen würden, in der kleine Diamanten hängen bleiben, die sich bei dem einen oder anderen von unseren Leuten auf dem Weg nach draußen von den Schuhe lösen. Jeden Abend, wenn ich aus dem Haus gehe, sehe ich einige dort liegen. Und die Leute von der Gebäudereinigung, die im Laufe der Nacht kommen, saugen einfach mit dem Staubsauger drüber und schmeißen anschließend alles in den Müll.“ Sie müssen wissen, die Diamantenpäckchen und –pakete, die gewissermaßen unser täglich Brot ausmachten, enthielten Tausende Diamanten, und manche davon waren *wirklich* klein. Wenn Sie beispielsweise mal kräftig niesen mussten oder beim Zurücklehnen auf dem Stuhl mit dem Telefonkabel das Häuflein Diamanten gestreift haben oder wenn Ihnen jemand einen Bleistift auf Ihren Schreibtisch geschmissen hat, dann passierte es leicht, dass die Steine in größerer Zahl vom Tisch fielen. Und purzelten sie dann zu Boden, so sprangen, rutschten oder schossen sie oft auf unerklärliche Weise quer durch den Raum in die allerletzte Ecke, in der man sie niemals vermutet hätte beziehungsweise finden würde.

Wenn Ihnen das mit einem Haufen kleiner Steine passiert, stehen Sie vorsichtig auf (für den Fall, dass einige davon bei Ihnen im Schoß gelandet sind) und gehen dann auf Zehenspitzen rüber in die Ecke, um den kleinen Handfeger zu holen; auf Zehenspitzen deshalb, weil sich sonst die Steine, die beim Herabfallen mit der Spitze nach oben auf dem Boden liegen geblieben sind, in Ihre Schuhsohlen bohren und durch die Sicherheitstüren hindurch in die Toilette oder in den Aufzug getragen werden könnten, wo sich dann aus dem einen oder anderen Grund viele von ihnen zu verselbständigen scheinen (daher mein Vorschlag, die Matte in den Aufzug zu legen).

Als Nächstes begeben Sie sich auf alle viere und kriechen in dieser Haltung über den Boden, was niemand blödsinnig findet, weil jeder andere es genauso macht, wenn ihm ein paar Steine runterfallen. Sie kehren alles sorgfältig auf, oder Sie gehen mit dem Kopf noch dichter an den Boden, damit das Auge in einen günstigeren Winkel kommt, um eventuell irgendwo, und sei es auch in relativ kurzer Distanz, ein verloren gegangenes Schätzchen erspähen zu können, das sich durch ein kurzes verräterisches Aufblitzen zu erkennen gibt.

Dieser Diamantenglanz – bei Diamanten handelt es sich nicht nur um das härteste dem Menschen bekannte Material, sondern sie zeichnen sich außerdem durch den höchsten Brechungsindex sämtlicher Materialien und die stärkste Oberflächenreflexion aus -, das Aufblitzen eines Diamanten, sobald er ein wenig Licht reflektiert, das von der Deckenbeleuchtung auf ihn fällt, ist etwas ganz Charakteristisches. Und jeder Diamantenmensch hat ein Auge dafür.

Es kann Ihnen durchaus passieren, dass Sie, während Sie gerade einen langen, mit Teppichboden ausgekleideten Flur zwischen den Vorstandsbüros entlanggehen, plötzlich weit hinten in einer Ecke dieses Aufblitzen sehen, sich hinbücken und innerhalb von einer Minute einen unwahrscheinlich kleinen Stein in Ihre Handfläche schnipsen – das wird

einfach zu einem Reflex, einer instinktiven Reaktion. Ich erinnere mich, dass es vor dem International Paper Building an der Ecke Fünfundvierzigste Straße und Avenue of the Americas einen Bürgersteig von besonderer Machart gab: Dem Zement hatte man vor dem Aushärten eine Art Glitzerpulver beigemischt. Das hat mich auf dem Nachhauseweg regelmäßig ziemlich verrückt gemacht, denn mein „Stein-auf-dem-Boden-Glitzerinstinkt“ meldete sich, und ich beugte mich unwillkürlich nach unten, um das arme versprengte Schäfchen aufzulesen.

Doch wie dem auch sei, nicht immer blitzt ein Stein Sie so an, denn der dafür erforderliche Winkel im Verhältnis zur Deckenbeleuchtung ist in vielen Fällen einfach nicht gegeben, und darum müssen Sie – ganz langsam und sorgfältig – den kompletten Raum ausfegen. Anschließend befördern Sie alles in eine Ecke und hocken sich hin, um die von allen möglichen Leuten hinterlassenen Schuppen (die oft ein wenig wie wirklich kleine Steine aussehen) und ausgefallenen Haare zu durchwühlen; oft stoßen Sie dann auch auf die Steine von vor drei Wochen, die Sie damals nicht gefunden haben. Nie aber finden Sie *sämtliche* Steine, die Ihnen runtergefallen sind. Und einige gelangen *immer* nach draußen in den Aufzug.

Der Chef schaukelt ein paar Mal auf seinem Stuhl hin und her (er hat natürlich als einziger einen Stuhl, mit dem man diese Schaukelbewegung ausführen kann; ich habe nie so recht verstanden, warum) und knurrt: „Das ist der blödeste Vorschlag, den ich je gehört habe, Roach.“ Es gibt doch diese Kunstform, sich während einer Vorstandssitzung am Rande eines Tisches unsichtbar zu machen – ich habe unverzüglich damit begonnen, genau das zu tun.

„Ich hätte da eine Idee“, schnurrt diese eine Person, die schon den ganzen Monat beim Chef einen Stein im Brett hatte: „Sie kennen doch vielleicht diese Schokoladen-Tafeln, die wir unseren Lieferanten und Kunden zu den Feiertagen schenken – die mit der Aufschrift ANDIN? Die Tafeln sind reichlich dick, finde ich. Was halten Sie davon, wenn wir sie hier bei uns im Haus auspacken, zirka anderthalb Millimeter Schokolade abhobeln und aus der dadurch gewonnenen Schokolade zusätzliche Tafeln herstellen?“

Der Chef lehnt sich mit triumphierender Miene in seinem Stuhl zurück und blickt sie nur unverwandt an. Der Rest von uns ist sich nicht sicher, ob das nun ein Scherz gewesen sein soll oder nicht (sollte es nicht gewesen sein), und so unternehmen wir einfach den Versuch, neutral dreinzuschauen, bis der Chef sagt „Blödsinn“ (wir nicken mit dem Kopf) oder „brillant“ (schnelleres Kopfnicken mit mehr Begeisterung).

Das Ende der Geschichte ist Ihnen sicherlich klar. Eine Woche später – Sie haben gerade den Nachhauseweg angetreten und suchen, den erschöpften Kopf gesenkt wie ein geprügelter Hund, instinktiv den Boden des Aufzugs nach ein paar versprengten Steinen ab – sind die Leute von der Hausmeisterei damit beschäftigt, im Aufzug die schwarz Gummimatte auszulegen, die diese feinen Fasern auf der Oberseite hat.

„He, Leute, was macht ihr denn da?“, fragen Sie.

„Den Aufzug mit diesen neuen Matten ausstatten – eine tolle Idee. Wissen Sie, diese kleinen Steine, die bei den Leuten in den Schuhsohlen stecken

bleiben und dann jeden Tag bis hier nach draußen in den Aufzug geschleppt werden? An diesen Matten bleiben die Steine hängen; und wir drehen die Matten dann jeden Abend in der Werkstatt, dort wo die Goldreste liegen, um und schütteln sie aus; und später können die Steine in der Diamantenabteilung wieder verwertet werden, statt dass die Leute von der Gebäudereinigung jede Nacht einfach mit dem Staubsauger drüber saugen und hinterher alles in den Müll werfen.“

„Mensch“, sagen Sie, „wirklich ‘ne tolle Idee. Wer ist denn darauf gekommen?“

„Tja, das war der Chef – echt clever, der Mann, finden Sie nicht?“

Diese außerordentlich frustrierende Wahrnehmung wird durch eine Prägung besonderer Art ausgelöst, und zwar durch jene Art von Prägung, die durch leere Geschwätzigkeit angelegt wird. Interessanterweise beschreiben die vor Tausenden von Jahren verfassten Weisheitsbücher aus dem alten Indien und Tibet leeres Geschwätz mit den Worten: „bereitwillig und gern unnützen Gesprächen über Sex, Verbrechen, Krieg und Politik nachgehen.“ Des Öfteren werde ich von Leuten gefragt, wie ich bloß die Zeit dazu fände, mich um all die Projekte zu kümmern, die wir weltweit auf den Weg gebracht haben. Die Antwort lautet, dass ich unnützes Gerede bewusst zu vermeiden suche. Damit meine ich die stundenlangen Unterhaltungen bei Tageszeitung und Kaffee, in denen Menschen über die aktuellen Neuigkeiten aus aller Welt und über andere Menschen reden, von denen sie kaum etwas wissen, die vollkommen belanglos für sie sind und auf die sie keinerlei Einfluss haben.

So gut wie jede Nachricht aus jeder Fernsehsendung, Zeitung oder Zeitschrift können Sie diesem unnützen Gerede hinzurechnen. Zählen Sie weiterhin fast komplett die Unterhaltungsprogramme von Radio und Fernsehen dazu; und praktisch alles, was Sie jemals zu jemand anderem über jemand anderen gesagt haben, bloß um sich selbst reden zu hören. Eine gute Möglichkeit, zu überprüfen, ob eine Nachricht in der Zeitung oder einer Zeitschrift für Sie von Belang ist, bietet der Drei-Tage-Test. Wenn Sie irgendwann mal eine Tageszeitung gründlich gelesen haben (weil der Abflug Ihrer Maschine sich verzögert hat und Sie schließlich die Zeit gefunden haben, das ganze Ding zu lesen; oder in einer ähnlichen Situation), dann versuchen Sie sich drei Tage später hinzusetzen und sämtliche Informationsbröckchen aufzuschreiben, an die Sie sich noch erinnern können.

Sie werden feststellen, dass Sie sich vielleicht noch an einen oder zwei der gelesenen Artikel erinnern, mehr nicht, und nur noch wenige Einzelheiten daraus rekapitulieren können. Wenn es sich aber so verhält, warum sollte man sie dann überhaupt lesen? Die Leistungsfähigkeit des Geistes ist fabelhaft – aber nicht unbegrenzt. Ähnlich wie ein Computer haben auch Sie in Ihrem Kopf für zusätzliche Information nur in begrenztem Umfang Speicherkapazität beziehungsweise Raum.

Im Buddhismus misst man dem Schweigen großen Wert bei, und dies aus ganz praktischen Gründen. Unter Buddhisten gibt es eine Gepflogenheit, die ich an anderer Stelle eingehender beschreiben werde: sich in ausgedehnte Klausuren zu begeben – sich für längere Zeit, sagen wir mal,

zwischen ein paar Tagen und ein paar Wochen, zurückzuziehen. In diesen Klausuren vermeidet man die ganze Zeit über bewusst jedes Sprechen. Die meisten Menschen in den USA und in anderen westlichen Ländern haben nie etwas Vergleichbares ausprobiert; von Ausnahmesituationen (Kehlkopfentzündungen, oder Tage, an denen wir aufgrund einer Erkrankung allein zu Hause bleiben) vielleicht einmal abgesehen, hat es vermutlich in Ihrem gesamten Erwachsenenendasein noch nicht mehr als einen oder zwei Tage gegeben, an denen Sie mit niemand anderem gesprochen haben. Und wie Sie feststellen werden, wenn Sie selbst einmal an einer Schweigeklausur teilnehmen, sind die meisten Worte, die wir verlieren, einfach unnötig und haben bloß eine zerstreue Wirkung. Für eine Weile allein zu bleiben und zu schweigen ist eine bemerkenswerte Methode, um wichtige Einsichten in den Stand Ihrer Geschäfte zu gewinnen – doch darüber später mehr. Im Moment sei nur so viel gesagt: Die Prägung, die Sie veranlasst, zu erleben, dass Ihnen keine Beachtung geschenkt wird, selbst wenn Sie einen guten Vorschlag machen, geht auf nichts anderes zurück als auf leeres Geschwätz. Und falls es den Anschein hat, dass dieses Problem in Ihrem Leben häufig auftritt, dann seien Sie *sehr* strikt darin, weit mehr als andere Menschen, sich nicht auf belangloses Geplapper einzulassen.

Geschäftliches Problem Nr. 38: Sie stellen fest, dass Sie unter mangelndem Selbstvertrauen leiden. Früher waren Sie sehr selbstsicher, und jetzt ist Ihnen genau umgekehrt zumute.

Lösung: Diese Problem kann ebenfalls dadurch restlos bereinigt werden, dass Sie nutzloses Gerede vermeiden – nicht nur in seinen gerade beschriebenen Formen, sondern auch noch in einer weiteren wichtigen Variante: jene ganz typische Art von fruchtlosem Gerede, die unter Geschäftsleuten so sehr an der Tagesordnung ist. Jemand macht große Pläne und Ankündigungen, kommt mit deren Umsetzung jedoch niemals weit genug voran, um zu gewährleisten, dass sie tatsächlich konkrete Formen annehmen. Besonders offenkundig tritt dieses Phänomen bei Unternehmenssitzungen zur Planung des bevorstehenden Geschäftsjahres zutage: Stunde um Stunde wird mit gegenstandslosen Planungen und Beschlüssen vertan, von denen jeder im Raum weiß, dass man sie unmöglich so in die Tat umsetzen kann.

Ich spreche hier übrigens nicht von überschäumendem Engagement jener Art, wie es für einen echten Vollblutunternehmer kennzeichnend ist; nicht von jener ungezügelter Kreativität, die von einem jener seltenen Menschen ausströmt, der eine Vision hat, zugleich aber auch die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich bei der weniger inspirierenden Alltagsknochenarbeit ins Zeug zu legen, um erstaunliche Träume zu verwirklichen. Vielmehr sind hier jene immer wiederkehrenden, unausgegorenen Pläne und Absichtserklärungen gemeint, die lediglich bewirken, dass Ressourcen vergeudet werden und sich die Aufmerksamkeit der Menschen darin verzettelt.

Um sicherzustellen, dass Sie in künftigen Jahren von Selbstvertrauen durchdrungen sein *werden*, sollten Sie möglichst niemals vergessen, nur

über diejenigen Dinge zu reden, die Sie auch wirklich in die Tat umsetzen wollen, um keine kostbaren Stunden Ihres Lebens zu verschwenden, indem Sie über Dinge reden, die eigentlich belanglos für Sie sind. Hier bedarf es einer feinen Abwägung zwischen Traum und Vision, zwischen Phantasterei und Hoffnung – der Unterschied lässt sich im Allgemeinen daran festmachen, ob ein Gutteil Ihrer Träume nicht eine bloße Ausgeburt der Phantasie bleibt, sondern als Ihres Geistes wundersames Kind auch tatsächlich das Licht der Welt erblickt.

Geschäftliches Problem Nr. 39: Sie stellen fest, dass es Ihnen nicht gelingt, Ihre wohlverdiente Ruhe zu haben. Sich zu entspannen bereitet Ihnen Schwierigkeiten, und Urlaub können Sie einfach nie wirklich genießen: Richtige Mußestunden sind für Sie ein Ding der Unmöglichkeit.

Lösung: Die Fähigkeit, sich zu entspannen, sich von der Arbeit frei zu machen und sich an den verdienten Mußestunden wirklich zu erfreuen – auch diese Dinge können Sie für sich entdecken, wenn Sie es verstehen, die geeigneten Prägungen im Geist anzulegen. Über die entsprechende Fähigkeit verfügt man nicht automatisch, sie wird nicht jedermann in die Wiege gelegt, doch ebenso wenig ist sie eine wahllos unter die Bevölkerung gestreute Segnung.

Einmal mehr werden die spezifischen Prägungen vor allem dadurch angelegt, dass man Acht gibt, nur über diejenigen Dinge zu sprechen, die von Nutzen sind – und jedes Gerede ohne Sinn oder Zweck zu vermeiden, gleichgültig ob es sich dabei um Klatsch handelt oder um törichte Ideen beziehungsweise Pläne, die Sie ohnehin nie ausführen wollen. Den gemeinsamen Nenner oder roten Faden bei alledem könnte man als *Zielstrebigkeit* bezeichnen. Dahinter steht der Gedanke, lediglich aus gegebenem Anlass zu sprechen – wenn es ein Ziel zu erreichen oder eine Handlung auszuführen gilt. Auf dieser Grundlage stellt sich bei Ihnen ein Gefühl der Zufriedenheit oder Erfüllung ein; denn Sie haben Ihre Worte in die Tat umgesetzt und Ihre Fähigkeiten ausgelebt.

Falls Sie ein Mensch sind, der ohnehin normalerweise nur dann spricht, wenn es geboten ist, dann vergegenwärtigen Sie sich bitte auch hier wieder: Das gewährleistet keineswegs, dass weder *ältere* Prägungen vorhanden sind, weil Sie in der Vergangenheit nutzlosem Gerede gefrönt haben, noch Prägungen, die *früher einmal schwächer gewesen sind*, eine ganze Weile ein unbewusstes Dasein geführt und dabei unablässig an Stärke gewonnen haben – so viel an Stärke gewonnen haben, dass Sie sich, durch diese Prägungen veranlasst, jetzt als einen jener beklagenswerten Menschen erleben, der sich seiner Ruhephasen nicht erfreuen kann.

Wenn Sie außerstande sind, Ihre Ruhepausen zu genießen, dann *haben* Sie diese Prägungen. Das zu begreifen ist wichtig. Der Einfluss der Prägungen kann allerdings gehemmt werden, indem Sie sehr sorgfältig darauf achten, sich nicht mehr auf irgendwelche Handlungen dieser Art einzulassen; indem Sie darauf achten wirklich jedes nutzlose oder sinnlose Gerede zu vermeiden, und sei es auch nur ein einziges Wort. Andere Leute mit den für *sie* charakteristischen Prägungen können sich das vielleicht

leisten, Sie hingegen dürfen es sich nicht leisten. Wenn Ihnen ein Problem Kummer bereitet, das für eine bestimmte Prägung charakteristisch ist, müssen Sie – mehr als jeder andere – darauf achten, auch nicht im Geringsten noch einmal mit dieser Prägung in Berührung zu kommen.

Geschäftliches Problem Nr. 40: Das *Timing* bereitet Ihnen auffallende Schwierigkeiten: Unmittelbar bevor ein dramatischer Wertverfall einsetzt, steigen Sie groß in einen Markt ein. Ihr Ausstieg erfolgt inmitten eines Aufschwungs, der sich auch noch lange, nachdem Sie Ihr Geld aus dem Markt herausgezogen haben, weiter fortsetzt. Ihr neues Produkt scheint immer Kopf an Kopf mit der Einführung eines etwas besseren Produkts durch die Konkurrenz auf den Markt zu kommen. Ihre verbindliche Zusage zu einer Bestellung bei einem großen Lieferanten erreicht diesen erst mehrere Tage *nach* seiner jüngsten Preiserhöhung.

Lösung: Das Problem ist hier erneut jene Art von nutzlosem Gerede, durch das Sie Ressourcen, Menschen und Gedanken auf Pläne lenken, die Sie – wenn Sie einmal eine Minute nachdenken würden – niemals wirklich durchführen wollen. Stellen Sie also ganz sicher, dass Sie jene Dinge, zu denen Sie Absichtserklärungen abgeben, auch tatsächlich ausführen; und sprechen Sie nicht über Dinge, an deren Verwirklichung Ihnen nicht ernsthaft etwas liegt.

Geschäftliches Problem Nr. 41: Keiner hört zu, wenn Sie jemanden darum bitten, etwas zu tun.

Lösung: Das ist im Grunde genommen lediglich eine etwas andere Variante von Problem Nr. 37, wo dem, was Sie zu sagen haben, von niemandem Beachtung geschenkt wird. Die Prägung, die das hervorruft, geht – Sie vermuten es wahrscheinlich schon – darauf zurück, dass man ständig über Dinge redet, die keine echte Bedeutung haben. Falls Ihnen also speziell dieses Problem zu schaffen macht, sollten Sie den entsprechenden Prägungen Rechnung tragen, indem Sie immer erst genau nachdenken, bevor Sie den Mund aufmachen, um zu sprechen; indem Sie immer erst dann mit der Sprache herausrücken, wenn Sie etwas zu sagen haben, das für die Sie umgebenden Menschen von Nutzen und von wirklicher Bedeutung ist.

Geschäftliches Problem Nr. 42: In Ihrem Unternehmen scheinen viele Leute in Streit miteinander zu liegen.

Lösung: Sie wissen, welchen Tribut die kleinen Streitigkeiten unter einzelnen Firmenangehörigen dem gesamtgeschäftlichen Erfolg eines Unternehmens abverlangen. Eine Abteilung voller Mitarbeiter, die einander unterstützen, läuft praktisch von alleine. Eine Abteilung voller Unstimmigkeiten, in der die Leute miteinander streiten und hadern, verdient kein Geld und ist ein Kräfte zehrendes Umfeld.

Harte Arbeit scheint die Menschen stark zu machen und sie zusammenzuschmieden. Harte Worte hingegen haben den unmittelbaren Effekt, einer Abteilung und jedem Angestellten in dieser Abteilung sämtliche Energie zu entziehen. Fast jede Mittagspause während meiner

Zeit bei Andin habe ich damit verbracht, mich mit verärgerten Angestellten ein einen Tisch zu setzen, um sie zu einem möglichst auskömmlichen Miteinander zu bewegen. Oft schien es mir, als werde mir mein horrendes hohes Einkommen nur aus einem Grund bezahlt: damit ich den Betriebsfrieden wahre. Und wenn mir dies gelang, dann lief die Produktion ganz von alleine.

Wie bereits in Zusammenhang mit Geschäftsproblem Nr. 6 angesprochen, gehen Streitigkeiten in einem Unternehmen – gleichgültig, ob Sie sich mit jemandem streiten oder zwei andere Leute miteinander streiten – auf Prägungen zurück, die angelegt werden, wenn Sie aus Böswilligkeit oder aus Geschwätzigkeit Dinge sagen, die einen Keil zwischen andere Menschen treiben. Die Betroffenen können entweder schon Freunde oder Feinde sein oder auch zwei Angestellte, die sich gar nicht besonders gut kennen, aber aufgrund dessen, was Sie einem von beiden oder beiden gesagt haben, hat sich die Distanz zwischen ihnen ein wenig vergrößert. Um eine Gegenmaßnahme gegen diese Prägung zu ergreifen, sollten Sie keine Mühe scheuen, andere Menschen einander näher zu bringen, wo immer und wann immer Sie nur können, selbst wenn es dabei nur um Kleinigkeiten geht – den ganzen Tag.

Abgesehen davon, dass Sie stündlich ein kleines Kriegsbeil begraben, sollten Sie besonderen Nachdruck darauf legen, böswillige Gedanken über wen auch immer in Ihrem Unternehmen zu vermeiden. Für jeden leitenden Angestellten in einem Unternehmen gibt es ein paar andere leitende Angestellte, die ihm oder ihr schon mancherlei Probleme bereitet haben; und wenn man dann hört, dass einer von ihnen in gewissen Schwierigkeiten steckt, neigt man leicht dazu, eine klammheimliche Freude zu empfinden, selbst wenn es sich um solche Schwierigkeiten handelt, die schließlich noch die anderen Leute in der Firma in Mitleidenschaft ziehen werden, Sie selbst inbegriffen.

Diese eine spezielle Prägung nimmt den Weg ins Unbewusste, sie gewinnt, während sie dort ihr Dasein fristet, an Kraft und findet dann als die Wahrnehmung von Menschen, die in Ihrem Umfeld miteinander streiten, wieder Eingang ins Bewusstsein: Die Betreffenden streiten untereinander, sie streiten mit Ihnen; Ihnen bereitet es ein wenig Vergnügen, wenn Sie sehen, dass sie ein Problem haben; das legt eine neue Prägung an, die dazu führt, dass Sie erleben, wie die Menschen in Ihrem Umfeld streiten; und ... – nun, Sie haben glaube ich verstanden, dass das immer so weiter gehen kann.

Nahezu jede Prägung, die Sie jemals in Ihrem Geist anlegen können, wird Sie veranlassen, genau das zu erleben, was Sie zu vermeiden versucht haben, als Sie die erste Prägung angelegt haben. Das Rad dreht sich von alleine.

Geschäftliches Problem Nr. 43: Sie leben in einem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Klima, in dem Integrität einfach nicht geschätzt wird und sich nur Dummköpfe bei ihrer Arbeit Stunde für Stunde strikt um ethisches Verhalten bemühen. Es geht nach der Devise zu: Die besonders Anständigen erreichen das Ziel als Letzte.

Lösung: Hiermit kommen wir allmählich zu den allergravierendsten Geschäftsproblemen: zu denjenigen, die mit der generellen Lauterkeit oder so genannten „Weltsicht“ in Ihrem speziellen Geschäftszweig oder Ihrer Branche zu tun haben. Im Wirtschaftsleben gibt es in der Tat ganze Märkte oder Branchen, in denen Integrität höhere Wertschätzung genießt als in anderen. Und jeder gestandene Geschäftsmann kann Ihnen davon berichten, dass es ein wahrlich nachhaltig erhebendes Gefühl ist, in einer Branche zu arbeiten, in der man auf Ehrlichkeit und Rechtschaffenheit großen Wert legt. Sich hingegen in einer kleinen Welt durchzuschlagen, in der Redlichkeit als Dummheit betrachtet wird, das ist als solches schon eine erniedrigende Erfahrung. Man muss ein wirklich sehr hartes Herz haben, um den Unterschied nicht zu spüren.

Wenn Sie sich in einer derartigen Situation wiederfinden, sollten Sie sich unbedingt darüber im Klaren sein, dass Sie sich in Ihrem Bestreben, der emotionalen Korruptheit jener Menschen, mit denen Sie es zu tun haben, zu entgehen, nicht in erster Linie auf äußere Mittel verlassen dürfen. Soll heißen: Durch eine Veränderung Ihrer äußeren Lebensumstände können Sie sich dem Zusammensein mit Menschen, die ethischem Verhalten keinen besonderen Wert beimessen, womöglich gar nicht entziehen. Denn nicht auf diese äußeren Umstände, sondern auf Ihre Prägungen ist das schiere Dasein dieser Menschen zurückzuführen.

Während der letzten paar Jahrzehnte habe ich in der Tat Hunderte Menschen für ein weites Tätigkeitsspektrum eingestellt, und einige wenige Leute haben mir während dieser Zeit auch plötzlich ihren Job gekündigt – sehr wenige allerdings. Solch ein Kündigungsgespräch läuft normalerweise in etwa so ab:

„Ich habe mich entschlossen, die Firma zu verlassen.“

„Warum, wo liegt das Problem? Kann ich Ihnen in irgendeiner Weise behilflich sein?“

„Das hat keinen Zweck; Soundso (gewöhnlich jemand, der in der Nähe des oder der Angestellten sitzt und etwas weiter gehende Befugnisse hat als er oder sie) macht mich wahnsinnig. Ich kann mit ihm nicht länger zusammenarbeiten; er ist wirklich inkompetent, und ich spüre einfach, dass ich es in einer anderen Firma unter einem intelligenteren Vorgesetzten viel weiter bringen könnte. Ehrlich gesagt habe ich mein Vorstellungsgespräch bereits geführt und bei der betreffenden Firma eine Stellung angenommen. Hiermit kündige ich also meinen Arbeitsvertrag im Rahmen der vereinbarten Vierzehntagesfrist.“

„Ja ich sehe schon, wenn das so ist, kann ich tatsächlich nichts für Sie tun. Aber lassen Sie uns in Kontakt bleiben, und halten Sie mich auf dem Laufenden, wie es an Ihrem neuen Arbeitsplatz aussieht.“

Solch eine Kündigung binnen Vierzehntagesfrist nimmt man nebenbei bemerkt im Diamantengeschäft normalerweise sehr wohlwollend entgegen: Sie bitten den verärgerten Angestellten, auf seinem Platz sitzen zu bleiben, und führen drei Telefonate. Eines mit der Sicherheitsabteilung, damit ein Wachmann kommt und daneben steht, wenn die betreffende Person ihren Arbeitstisch leer räumt (für den Fall, dass sich ein paar Edelsteine in eine Schublade verirrt haben sollten, während der oder die

Angestellte daran arbeitete, verärgert zu werden). Ein weiteres mit der Personalabteilung, um die Magnetkarte löschen zu lassen, damit die betreffende Person den Tresorbereich nicht mehr betreten kann. Ein drittes und letztes mit der Lohnbuchhaltung, damit ein Scheck zur sofortigen Begleichung der Gehaltsansprüche für die nächsten vierzehn Tage ausgestellt wird: Das kommt erheblich billiger, als wenn die betreffende Person auch nur mit ein paar kleinen Brillanten aus dem Haus ginge.

Jedenfalls nehmen Sie dann in zirka drei Wochen mit dem früheren Angestellten wieder Kontakt auf, um nachzufragen, wie sich die Dinge auf der neuen Arbeitsstelle anlassen; schadet schließlich nicht, auch ein bisschen darüber zu erfahren, was die Konkurrenz so treibt. In aller Regel machen die betreffende Person an diesem Punkt einen gelösten Eindruck und scheint mit der neuen Situation zufrieden zu sein. Um zu sehen, wie es weitergeht, bitten Sie sie, zirka in einem halben Jahr wieder etwas von sich hören zu lassen. Und dann bekommen Sie fast immer exakt dieselben Klagen zu hören, die Ihr ehemaliger Angestellter beziehungsweise Ihre ehemalige Angestellte auch schon in Ihrer Firma zum Ausdruck gebracht hat.

Denn die *Prägungen*, die bewirken, dass man es mit den falschen Leuten zu tun hat, verändern sich nicht dadurch, dass man auf die äußeren Umstände Einfluss nimmt. Die Tibeter sagen, für die meisten von uns gelte Folgendes: Wenn wir uns in einen Raum begeben, in dem sich zehn Menschen aufhalten, finden wir dort drei Menschen, die wir ziemlich gerne mögen, drei Menschen, die wir nicht so recht mögen, und vier Menschen, für die weder das eine noch das andere gilt. Wenn wir in einen anderen Raum mit zehn Menschen, die wir in drei oder vier solchen Räumen gemocht haben, in einem weiteren Raum versammeln, würde das Gleiche von neuem beginnen: Wir würden drei Leute mögen und drei andere nicht.

All dies geschieht nicht in Abhängigkeit von der äußeren Realität; genau besehen gibt es eine solche gar nicht. Vielmehr sind unsere eigenen Geistesprägungen dafür maßgebend. Sie brauchen nicht mit einer anderen Branche zu liebäugeln in der Hoffnung, dass es dort ehrenhafter zugeht. Verändern Sie Ihre Prägungen. Werden Sie vollkommen integer, schulen Sie sich in der wirkungsvollen Logik, die der Integrität zugrunde liegt; dann können Sie sich getrost zurücklehnen und sich, wenn es so weit ist, an der in Ihrer Branche eintretenden Veränderung erfreuen. Diese Veränderung wird aufgrund Ihrer neuen Prägungen zustande kommen und nicht, weil Sie vor einer unangenehmen Situation davongelaufen sind – was ohnehin niemals funktionieren kann.

Geschäftliches Problem Nr. 44: Sie stellen fest, dass Sie fürs Geschäft kein Händchen mehr haben. Anscheinend gibt es jetzt härtere Nüsse zu knacken. Sie haben Mühe, mit den allenthalben um Sie herum ablaufenden Veränderungen Schritt zu halten, und scheinen im Vergleich zu früher langsamer geworden zu sein, wenn Sie sich mit komplexen geschäftlichen Herausforderungen auseinandersetzen.

Lösung: Bisher haben wir viel über solche Prägungen gesprochen, die für Ihre Umgebung und die Art von Menschen, mit denen Sie im Laufe des Tages Kontakt haben, ausschlaggebend sind. Doch wie sieht es mit Ihrem Geist aus, wie mit dem Verstand? Den alten tibetischen Weisheitsbüchern zufolge ist auch dies, Ihre Fähigkeit, klar zu denken, eine durch die früher in Ihrem Geist angelegten Prägungen hervorgebrachte Wahrnehmung. Und wenn Sie, so heißt es, weiter in diesen Schriften, die Gesetzmäßigkeit, der zufolge Rechtschaffenheit positive Resultate herbeiführt, in Ihrem Leben dauernd missachten – wenn Sie mit anderen Worten sogar die Existenz dieser tiefgründigen Wahrheit konsequent verkennen beziehungsweise verleugnen –, so wird Ihr Verstand darunter leiden.

Menschen, denen die Ehre zuteil geworden ist, in engem Kontakt mit tibetischen Lamas zu leben, können einige Geschichten darüber erzählen, welche verblüffende Einsichten diese Meister im Umgang mit ganz gewöhnlichen Alltagsproblemen an den Tag legen.

Ein Freund von mir war eines Tages in Indien mit einem gerade erst dort angekommenen Lama, einem Tibet-Flüchtling, im Auto unterwegs. Bei diesem Lama handelte es sich um einen älteren Mönch, der in einer entlegenen Region des Himalaya gelebt hatte und kürzlich zum allerersten Mal in einem Auto mitgefahren war. Das Auto, mit dem die beiden jetzt unterwegs waren, hatte eine Panne, woraufhin der Fahrer ausstieg, um die Motorhaube zu öffnen und nach dem Motor zu sehen.

Der Lama stieg ebenfalls aus, denn – so heißt es in den überlieferten Schriften – es ist gut zu beobachten, wie Leute Dinge tun, auf die man sich selbst noch nicht versteht, weil man dabei etwas lernen könnte, das sich irgendwann und irgendwo als nützlich erweisen wird, wenn es darum geht, jemand anderem zu helfen. Er lehnte sich also über dieses Ding, das er noch nie zuvor gesehen hatte, den Motor eines Autos, und erkundigte sich mit Hilfe der wenigen Worte Englisch, die er kannte, nach der Funktion einiger Teile. Anschließend deutete er auf die Lichtmaschine und sagte: „Dieses Teil hier müssen Sie reparieren.“

Und in der Tat, die Lichtmaschine hatte die Panne verursacht. Häufig habe ich als Bild für den Geist dieses Lamas eine Art superschnellen Computer vor Augen, der auf der Grundlage der wenigen Teile, deren Funktionen er begreift, alle erdenklichen Funktionen jedes Teils durchgeht – und dabei im Geist die Verbrennungsmaschine beinahe neu erfindet, indem er auf dieses neumodische Ding blickt und sich dessen innere Funktionszusammenhänge anschaulich vorzustellen versucht – und dann durch hieb- und stichfeste Logik zu einer Schlussfolgerung darüber gelangt, welches das defekte Teil sein muss.

Diese fortgeschrittene Fähigkeit zu denken, ein Problem ungleich schneller und klarer zu ergründen, als die meisten Menschen dies können, beruht weder auf einer entsprechenden genetischen Prädisposition noch auf einer bestimmten Ernährung oder auf Schulung; vielmehr handelt es sich um eine andere Wahrnehmung, ausgelöst durch eine Geistesprägung, durch eine Prägung, die zu einem früheren Zeitpunkt im Geist angelegt worden ist. Und es gibt ganz einfach keine wirkungsvollere Möglichkeit, derartige

Prägungen anzulegen, *als zu verstehen, wie die Prägungen es bewirken, die uns umgebende Welt hervorzubringen, und dann diesem Verständnis entsprechend zu handeln*, indem man den Weg der persönlichen Integrität beschreitet.

Geschäftliches Problem Nr. 45: Die Grundsätze der Gerechtigkeit scheinen für Ihr Leben keine Gültigkeit zu haben: Wann immer Ihnen Unrecht widerfährt, sei es durch einen Kollegen oder durch einen Konkurrenten, scheinen Sie seitens der Autoritäten (Ihres Chefs oder der Gerichte) nie den Schutz und die Hilfe zu erhalten, die Sie sich erhofft haben.

Lösung: Bedenken Sie, wenn Sie sich des Schutzes und der Hilfe, die Ihnen von Seiten einer jeden Autorität zustehen, nicht erfreuen können, so stellt dies einen zutiefst verstörenden Bruch in der Grundordnung der Dinge dar – im ganzen Leben gibt es womöglich keine frustrierendere Situation, als wenn einem nach erlittenem Unrecht bei dem Versuch, zu seinem Recht zu gelangen, berechnete Wiedergutmachung einzufordern, Gerechtigkeit versagt wird.

Auch diese spezielle Wahrnehmung, diese spezielle Erfahrung, hat Ihre spezifischen Ursachen: eine Prägung, die in Ihrem Geist angelegt wurde, *als Sie sich geweigert haben, die Ordnung der Dinge*, die Art und Weise, wie die Dinge tatsächlich zusammenhängen, *anzuerkennen*, indem Sie insbesondere jene Grundgesetzmäßigkeit negiert haben, der alle Prägungen unterliegen. Diese Gesetzmäßigkeit besagt, dass eine durch negatives Handeln angelegte Prägung, eine Prägung, bei der Sie bewusst und absichtlich eine andere Person verletzt, ihr Unrecht getan haben, nur ein negatives Resultat herbeiführen kann: eine negative Wahrnehmung, eine negative Erfahrung der Sie umgebenden Außenwelt oder Ihrer Innenwelt.

Und Sie treten dieses Prinzip mit Füßen, wann immer Sie in Ihrem Denken oder Handeln dagegen verstoßen – faktisch jedes Mal, wenn Sie wissentlich eine verletzende Handlung begehen, Unrecht begehen, weil Sie hoffen, dadurch etwas Gutes zu erreichen. Hier ist die Rede von kleinen Lügen (negative Prägung), um ein Geschäft abzuschließen (erwünschte Wahrnehmung); von Steuerbetrug (negative Prägung), damit Sie mir Geld für sich behalten können (erwünschte Wahrnehmung); oder von Möglichkeiten, die Zahlung eines angemessenen Einfuhrzolls zu umgehen (negative Prägung), um Ihr Produkt zu einem niedrigeren Preis anbieten und dadurch konkurrenzfähiger machen zu können (erwünschte Wahrnehmung). **Inhaltlich gesehen – dies zu begreifen ist ganz entscheidend – kann ein positives Resultat (geschäftlicher und persönlicher Erfolg) niemals von einer negativen Ursache herrühren (zum Beispiel davon, dass man jemand anderen verletzt oder betrügt).**

Drücken wir es anders aus: Es ist vollkommen unmöglich, dass eine wünschenswerte Wahrnehmung auf eine negative Prägung zurückgeht. Jedes Mal, wenn Sie auch nur so *denken*, negieren Sie die natürliche Ordnung aller Dinge. Mittelbar oder unmittelbar legen Sie dadurch eine weitere Prägung in Ihrem Geist an, die Sie dazu bringen wird, die äußere

Ordnung Ihrer Welt, die Gesellschaftsordnung, auf den Kopf gestellt zu sehen. Das bedeutet, dass ein Gericht oder Ihr Chef zu Ihren Ungunsten entscheiden wird, selbst wenn das „Recht“ auf Ihrer Seite zu sein scheint. Das Problem hat also eine furchtbar einfache Lösung: Nehmen Sie sich die Zeit, und geben Sie sich alle Mühe, sich mit den hier dargelegten neuen Ideen vertraut zu machen (na ja, neu sind sie selbstverständlich nur im Westen), mit dem gesamten Ansatz, *dem zufolge Ihre Welt durch Ihre Integrität – oder mangelnde Integrität – hervorgebracht wird*. Überwinden Sie jene kulturspezifische Schwerfälligkeit, die sich in der Weigerung ausdrückt, überhaupt noch darüber nachzudenken, worauf denn eigentlich die Welt und all die üblen Dinge in ihr zurückgehen. Warum geht der eine Geschäftsmann Bankrott, während der andere Erfolg hat, wenn beide im Wesentlichen die gleichen Schritte unternommen haben? Negative Ereignisse rühren notwendigerweise von negativen Handlungen her. Stellen Sie sicher, dass Sie verstehen, warum und wie dies geschieht; und lehnen Sie sich anschließend zurück, und genießen Sie das Feuerwerk.

Geschäftliches Problem Nr. 46: Allmählich gelangen Sie zu der Einsicht, dass im Laufe Ihrer Karriere Ihre persönliche Integrität unübersehbar und in bestürzender Weise unter die Räder gekommen ist.

Lösung: Die Lösung für das Problem wird wahrscheinlich ganz und gar nicht dem entsprechen, was Sie vielleicht erwarten – *denn der Verlust Ihrer Integrität ist eine durch Ihren früheren Mangel an Achtung vor jeder Integrität herbeigeführte Wahrnehmung*. Etwas einfacher ausgedrückt: Unausgesprochen sind Sie jetzt derart lange der Auffassung gewesen, Integrität spiele in Ihrem Beruf keine Rolle, dass Sie nun dem Verlust Ihrer eigenen Integrität ins Auge sehen müssen. Und das ganze verborgene Potenzial, das Ihnen zu einem Riesenerfolg hätte verhelfen können, wird jetzt gegen Sie arbeiten. Das ist die eigentliche Katastrophe daran.

Denn jene Prägung, die bewirkt, dass Sie missverstehen, worauf die Dinge wirklich zurückzuführen sind, ist schwerer zu überwinden als alle anderen Prägungen – und zwar aus dem einfachen Grund, weil man *Prägungen überwinden kann, indem man sie begreift*. Falls es Ihnen nicht gelingt zu verstehen, auf welche Weise Sie in Ihrem Beruf und in Ihrem Leben erfolgreich sein können, zieht dies das fortgesetzte Nichtverstehen dieser Dinge nach sich.

Die Lösung kann demnach nur in einem intensiven Bemühen liegen, Ihren natürlichen Widerstand gegen die in diesem Buch dargelegte Denkweise zu überwinden. Wenn Sie darüber nachdenken, werden Sie sehen, dass Ihnen viele Ihrer Auffassungen und Überzeugungen bezüglich der Frage, worin die Gründe des Erfolgs liegen, bereits in sehr jungen Jahren beigebracht wurden. Viele Annahmen über das Leben haben Ihnen Ihre Lehrer in der ersten und zweiten Schulklasse vermittelt, deren Vorstellungen Ihnen, falls Sie ihnen jetzt noch einmal begegnen und mit ihnen sprechen könnten, vielfach albern vorkommen würden.

Denk- und Verhaltensweisen, die sich jahrzehntelang in Ihrem Leben als kontraproduktiv erwiesen haben oder – günstigstenfalls – in praktisch

keinem nachvollziehbaren Zusammenhang mit dem Erreichen des von Ihnen gewünschten Resultats stehen, müssen Sie, um wirklich erfolgreich sein zu können, überwinden lernen. In jedem Zeitalter und in allen Teilen der Welt mussten die wirklich bedeutenden Menschen, die etwas bewegt und beeinflusst haben, lernen, jede der Überzeugungen, mit denen sie aufgewachsen waren, immer wieder von neuem kritisch auf den Prüfstand zu stellen.

Machen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens nicht auf Gedeih und Verderb zum Spielball all der unüberprüften Annahmen und Vorurteile, die in Ihrem Heimatland und in Ihrer Kultur verbreitet sind. Halten Sie sich vor Augen, dass sich allein schon zu Ihren Lebzeiten Jahr für Jahr die Maßstäbe dafür geändert haben, was in Ihrer Kultur als gut oder schlecht, als richtig oder falsch, als erfolgreich oder erfolglos angesehen wird. Als ich noch ein kleiner Junge war und im Südwesten der USA heranwuchs, bestand eine der schlimmsten kriminellen Handlungen darin, „auf Nummern zu setzen“.

Ich wusste nicht, was auf Nummern „setzen“ bedeutete, und habe deshalb meine Mutter danach gefragt. „Nur schlechte Menschen setzten auf Nummern“, so sagte sie, „gewöhnlich im südlichen Bezirk unserer Stadt, auf der anderen Seite der Eisenbahngleise“. Diese Leute würden sich Heroin in die Arme spritzen, in Bars betrinken und auf Nummern setzen. Dazu gingen die Leute in ein dunkles Hinterzimmer und gäben einem Mann Geld, der ihnen daraufhin eine Nummer gebe. Und sobald eine hinreichend große Anzahl von Leuten dem Mann Geld gegeben und sie alle eine Nummer erhalten hätten, würde der Mann seine Augen zumachen, um eine Nummer zu ziehen; und derjenige von den Leuten, der die betreffende Nummer habe, würde dann das Geld von all den anderen Leuten gewinnen (nachdem sich erst einmal der Mann für seine Mühen einen Anteil von dem Geld genommen habe).

Heutzutage bezeichnet man so etwas in den Vereinigten Staaten als „Lotterie“. Die Lotterie wird von staatlicher Seite betrieben. Damals wurden Leute, die „auf Nummern setzten“, ins Gefängnis gesteckt. Heute unterstützen Leute, die ihr Geld bei der Lotterie einsetzen, die Öffentlichkeit. Sie machen genau das Gleiche wie die Leute damals, nur dass es jetzt moralisch in Ordnung ist. Mit dem Besitz oder dem Konsum von Alkohol verstieß man während der zwanziger Jahre in den USA gegen Bundesgesetz. Heutzutage ist Alkohol legal und Bestandteil einer Genusskultur. Die bemerkenswerten Gründungsväter der Vereinigten Staaten haben Schwarze als Sklaven gehalten und jahrzehntelang darüber debattiert, ob diese Sklaven Tiere oder Menschen seien. In New York untersagt das Gesetz, dass Sie Ihr Haustier misshandeln, vermutlich, weil Haustiere Empfindungen haben. Millionen ganz ähnlicher Tiere werden in den USA alljährlich zum Zweck des Verzehrs geschlachtet. Haben diese Tiere keine Empfindungen?

Das ist keine Aussage über das Glücksspiel, über Rassismus, über Fleischverzehr oder Vegetarismus. Es ist einfach eine Aussage über den Glauben an das, was in der westlichen Kultur Geltung hat. Sie dürfen nicht einfach blind auf das vertrauen, womit Sie groß geworden sind – ob es

Ihnen nun Ihre Grundschullehrer, Ihre Eltern, oder die Leute in der Kirche beziehungsweise im Tempel gesagt haben. Sie dürfen nicht einfach blind übernehmen, was irgendwann in jenem kleinen Teil der Welt, den Sie als Ihre „Heimat“ bezeichnen, populär, legal oder akzeptiert ist. Sie dürfen sich nicht an eine bestimmte Art und Weise des Geschäftemachens halten, bloß weil andere Leute das jetzt auch auf diese Art und Weise praktizieren.

Für mich war es immer wieder eine verblüffende Erfahrung, wenn Ofer, der Inhaber von Andin, uns alle paar Monate in den Sitzungssaal kommen ließ, aufgeregt mit einem Buch herumfuchtelte und erklärte: „Das ist es! Seht her, was ich am Flughafen auf dem Weg nach Dallas im Buchladen gefunden habe! Das ist die Antwort auf alle unsere Geschäftsprobleme!“ Regelmäßig hielt er dann ein Exemplar des jüngsten Bestsellers zum Thema „unternehmerischer Erfolg richtig angepackt“ in der Hand.

„Ofer, sind Sie sich darüber im Klaren, wer das Buch geschrieben hat?“

„Na sicher, das ist der Bursche, der im ganzen Land Motivationsseminare zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges durchführt.“

„Und wissen Sie, wie viel Geld der Mann im Jahr verdient?“

„Ich weiß nicht recht. Ah, schauen wir mal hier, sieht ganz so aus, als verdiene er 80 000 oder 90 000 im Jahr.“

„Und wie viel Geld verdienen Sie im Jahr?“

„Nun, bei mir sind es ein paar Millionen im Jahr.“

„Warum lesen Sie also dieses blöde Buch von einem Burschen, der lediglich einen Bruchteil dessen verdient, was Sie verdienen? Ist Ihnen klar, dass er sagt, wir sollten genau das Gegenteil von dem tun, wozu uns der Kerl in dem anderen Buch letztes Jahr aufgefordert hat?“

Sie verbringen so viel Zeit damit, Geschäfte zu machen. Da sollten Sie schon die Bereitschaft aufbringen, ein bisschen Zeit erübrigen, um herauszufinden, wie die Wirtschaft wirklich funktioniert. Letzten Endes würden Sie Jahre Ihres Lebens sparen, wenn Sie die entscheidenden Gründe dafür herausfinden, weshalb sich überhaupt geschäftlicher Erfolg einstellt oder nicht.

Erfolg im persönlichen oder im geschäftlichen Bereich ist ein Resultat – und alle Resultate haben Ursachen. Wenn Sie immer wieder dieselben Ursachen schaffen, gelangen Sie auch zu denselben Resultaten. Führt die Art und Weise, wie Sie Geschäfte machen, nicht stets zu denselben Resultaten, so haben Sie die Ursachen nicht herausgefunden. Wenn Sie nicht wissen, wodurch ein bestimmtes Resultat hervorgebracht wird, und Sie weiterhin etwas probieren, von dem Sie wissen, dass es nicht immer das gewünschte Resultat hervorruft, sind Sie einfach träge, sollten dann aber auch nicht überrascht sein, wenn sich kein Erfolg einstellt.

Ein Punkt, in dem die überlieferten Schriften voll und ganz miteinander übereinstimmen, betrifft das Leistungsvermögen des menschlichen Geistes. Sein Potenzial ist vollkommen grenzenlos. Lesen Sie dieses Buch – nicht ein Mal, sondern immer wieder, vor allem das Kapitel über die wechselseitigen Entsprechungen, die „Korrelationen“, über die wirklichen Lösungen für spezielle Geschäftsprobleme. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, dass Sie sich genau erinnern können, welches die auf das

jeweilige Problem zutreffende Lösung ist – das können Sie jederzeit herausfinden, indem Sie einfach das Buch aufschlagen und die Auflistung der Probleme durchgehen. Viel entscheidender ist, dass Sie nach und nach ein tiefer gehendes Verständnis gewinnen, wie die Wirklichkeit selbst, so auch das Faktum des geschäftlichen Erfolges oder Scheiterns, von Prägungen gesteuert wird, die wir durch unsere positiven oder negativen Handlungen im Umgang mit den Menschen, mit denen wir es im Laufe unseres Arbeitstages zu tun haben, selbst in unserem Geist anlegen. Dann können Sie Ihre Zukunft weitgehend selbst gestalten. Und sie wird dem entsprechen, was Sie sich wünschen.

