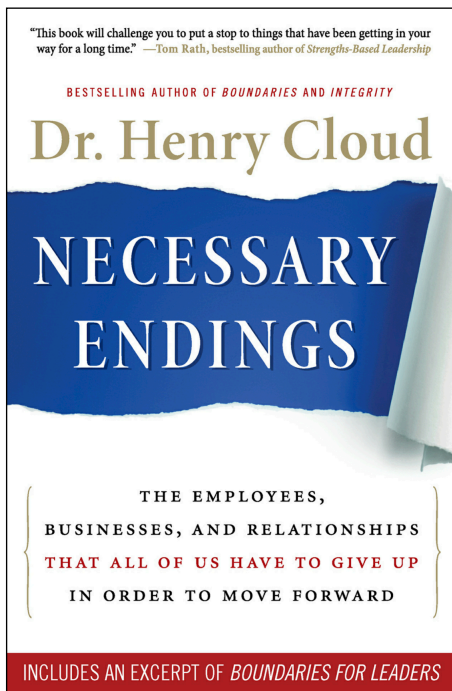


Necessary Endings

Henry Cloud, 2011



Viel Gutes kann erst beginnen, wenn etwas Schlechtes endet. Ohne die Fähigkeit, Dinge zu beenden, bleiben Menschen stecken, sie werden nie zu den Personen, die sie sein könnten, sie erreichen nicht, was ihre Fähigkeiten eigentlich erlauben würden.

Nicht alle Dinge enden von alleine, manchmal muss das Ende herbeigeführt werden. Es gehört zum Leben, dass wir Dinge, die wir selber aufgebaut haben, am Ende wieder niederreißen müssen, manchmal mit *sehr* un guten Gefühlen.

Dinge beenden fällt nicht immer leicht. Irgendwie wurden wir nicht mit der Fähigkeit ausgestattet, Dinge anzufangen, durchzuziehen – und dann am Ende auch wieder zu beerdigen. Es

gibt viele Eltern, die ihre Kinder bemuttern, auch wenn diese längst hätten gehen sollen – oder die Eltern hätten sie irgendwann hinausbitten sollen.

Manchmal wird uns das Ende auch aufgezwungen (sei es durch eine Kündigung oder was auch immer). Wenn wir dieses Ende nicht gut bewältigen, bleiben wir stecken und sind sogar dazu geneigt, die Fehler zu wiederholen, die wir zuvor machten.

2. Beschneiden: Wachstum hängt davon ab, dass man das Ungewollte oder Überflüssige los wird

In der Natur müssen Pflanzen beschnitten werden. Der Gärtner schneidet absichtlich und zielgerichtet Zweige und Knospen ab, die in eine der drei Kategorien fallen:

1. gesunde Knospen oder Zweige, die nicht die besten sind,
2. kranke Zweige, die nicht gesund werden, und
3. abgestorbene Zweige, die den gesunden Zweigen den Platz wegnehmen, den sie zum Gedeihen brauchen.

Die gleichen Prinzipien gelten auch für Unternehmungen oder das Privatleben.

1. Wenn eine Initiative Ressourcen abschöpft, die für etwas verwendet werden könnten, das mehr verspricht, wird sie gestrichen.
2. Wenn ein Vorhaben krank ist und nicht gesund werden wird, wird es gestrichen.
3. Wenn klar ist, dass etwas bereits tot ist, wird es gestrichen.

Wer nicht bereit ist, Dinge zu beschneiden, wird sich damit abfinden müssen, dass die Dinge schlechter werden und dass sie auf jeden Fall immer höchstens mittelmässig sind.

Wer nicht begeistert Dinge beschneidet, sollte sich gewahr werden, dass das Beschneiden nötig ist und sich seine Widerstände und inneren Konflikte bewusst machen. Dann kann man sich ihnen stellen und sie überwinden.

Es gibt dabei einen Unterschied zwischen Schmerz und Schaden. Wenn man sich einer harten Tatsache stellt, schmerzt das. Das ist aber kein Schaden – wer sich den Tatsachen stellt, muss allenfalls durch Schmerzen hindurch, beschädigt wird man nur, wenn man sich den Tatsachen nicht stellt.

Das gilt auch für das Thema Entlassungen. Wer seine Leistung nicht bringt, muss darauf angesprochen werden, dann kann er sich verbessern. Wenn man ihn dann doch entlassen/entfernen muss, ist das oft nicht, dass er keine Talente hätte, sondern dass er am falschen Ort eingesetzt wurde.

Wenn die entlassene Person einen hasst und sich als Opfer von Bosheit sieht, dann zeigt das, dass diese Person nichts lernen wollte/konnte und man mit der Entlassung Schaden von der Unternehmung fernhielt.

Dass eine andere Person die Wahrheit nicht sehen will oder kann, sollte die eigenen Entscheidungen nicht leiten.

Um sinnvoll beschneiden zu können, muss man wissen, was das Ziel ist, zu dem man hin beschneidet. Was sind die Standards oder die Ziele?

In der Natur, in Firmen und bei Privatpersonen lautet die Grundregel: Es wächst mehr als man sinnvoll am Leben erhalten kann.

Leader neigen naturgemäss dazu, hoffnungsvoll und optimistisch zu sein. Manchmal aber ist es am besten, wenn man die Hoffnung aufgibt. Wenn in einer Firma oder einer Organisation nie jemand geht, dann ist die Leitung in einem Status der Verweigerung, die Realität anzuerkennen, dass immer beschnitten werden muss.

Wer die Kosten senkt, handelt wie ein Manager, nicht wie ein Leader. Ein Leader kümmert sich um Fokus, Mission, Zweck, Struktur und Umsetzung.

Das Thema Beschneidung gilt nicht nur für grosse Themen wie ganze Projekte und Arbeitsbereiche, sondern auch für kleine Dinge. Mikrobeschneidung kann bedeuten, sich zu überlegen, ob wirklich alle Sitzungen nötig sind.

3. Notwendiges Beenden normalisieren: die Jahreszeiten in der Weltsicht willkommen heissen

Es gilt nicht nur, sich den eigenen Gefühlen gegenüber dem Beenden zu stellen, sondern auch, das Thema Beenden zu normalisieren, anstatt es als Problem anzusehen.

Das ist wichtig. Wenn eine Situation nämlich in den Bereich des Normalen, Erwarteten und Bekannten fällt, mobilisiert das menschliche Gehirn automatisch alle verfügbaren Ressourcen, um die Situation zu bewältigen.

Wenn das Gehirn die Situation jedoch als negativ, gefährlich, falsch oder unbekannt interpretiert, setzt eine Kampf-oder-Flucht-Reaktion ein, die uns von dem Problem wegführt oder wir beginnen, uns dagegen zu wehren.

Dazu muss man akzeptieren, dass das Leben Zyklen und Jahreszeiten hat. Lebenszyklen und Jahreszeiten wurden in der Natur in alles eingebaut. Wenn wir dies als grundlegende Wahrheit akzeptieren, können wir unsere Handlungen mit unseren Gefühlen und unsere Überzeugungen mit unserem Verhalten in Einklang bringen, um zu akzeptieren, wie die Dinge sind, selbst wenn sie sterben.

Man sollte auch akzeptieren, dass das Leben zu viel Leben produziert. Das gilt für Reben, Rosen und für das Leben von Einzelpersonen oder Unternehmen. Man muss seine Netzwerke und Kontakte immer wieder einmal durchsehen und beschneiden, das gleiche gilt für Arbeitszweige und Aktivitäten.

Schliesslich muss man auch akzeptieren, dass es unheilbare Krankheit und sogar das Böse gibt in der Welt. Manche Menschen werden sich nicht ändern, egal, wie viel man in sie investiert.

Erfolgreiche Leader geraten nicht in den Zustand des Kämpfens oder Fliehens, wenn sie mit einer Situation konfrontiert werden, in der etwas beendet werden muss.

4. Wenn Feststecken der neue Normalzustand ist: Der Unterschied zwischen Schmerz mit einem Zweck und Schmerz ohne guten Grund

Es gibt unterschiedlichen Schmerz. Eigentlich sagt Schmerz, dass etwas nicht in Ordnung ist. Schmerz drängt zu einer Veränderung. Man kann sich aber an Schmerzen gewöhnen. Das Hirn kann sich an Zustände gewöhnen. Es funktioniert nach internen Karten; diese werden durch Gewöhnungen gezeichnet.

Wer sich konstant mit Dingen beschäftigt, die er oder sie nicht beeinflussen kann, wird das Gefühl der Hilflosigkeit in eine mentale Karte eintragen (lassen). Das Modell der erlernten Hilflosigkeit von Martin Seligman besteht aus drei Elementen: Ich bin ein Verlierer (Personalisierung), das ganze Geschäft ist schlecht (umfassende Beurteilung) und es wird sich auch nicht ändern (Dauer). Das kann dann dazu führen, dass man nicht einmal mehr Dinge angeht, auf die man Einflüsse hätte.

Um sich nicht in diese Richtung zu entwickeln, kann man einen Zettel nehmen und in zwei Spalten unterteilen. In Spalte 1 schreibt man die Dinge auf, die einen betreffen, die man aber nicht beeinflussen kann. In Spalte 2 schreibt man alle Dinge auf, die man kontrollieren kann. Dann unterhält man sich über Spalte 2 und handelt.

Sinnvoll ist es, wenn man sich bewusst wird, wie die innere Karte aussieht, die einen davon abhält, Dinge zu beenden. Cloud beschreibt fünf innere Karten:

1. eine abnorm hohe Schmerzgrenze haben
2. andere decken wollen (das heisst: die Probleme anderer lösen)
3. glauben, dass man versagt hat, wenn man etwas beendet (durchhalten ist eine gute Eigenschaft, aber sie kann ungesund werden, wenn man sich als Versager anschaut, sobald man ein Projekt beenden muss, um sich besseren Dingen zuzuwenden – man sollte unterscheiden zwischen «ein Projekt beenden» und «sich aufgeben»)
4. falsch verstandene Loyalität an den Tag legen (vor allem, wenn die Loyalität nicht mehr angebracht ist, weil sich die Situation oder die Person geändert hat)
5. Ko-Abhängigkeit entwickeln (natürlich sollte man sich um Menschen mit Einschränkungen oder Süchten kümmern, man sollte aber nicht unreifes/unkluges Verhalten von anderen decken, die keine Verantwortung für sich selber übernehmen wollen – Cloud sieht dieses Co-Abhängigkeits-Verhalten vor allem in Organisationen, die eine Familienkultur haben, in Unternehmungen, die von einer Familie betrieben werden und in Non-Profit-Organisationen; dass man ungesunde Verhaltensweisen akzeptiert, ist sehr destruktiv gegenüber den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)

Die eigenen persönlichen Erfahrungen haben einen grossen Einfluss auf die Fähigkeit, Dinge zu beenden. Wer sich dessen bewusst ist, kann bewusst einen neuen Weg gehen.

5. Zum Beschneiden-Moment kommen: realistisch, hoffnungslos und motiviert

Zur alten Diskussion, ob ein Mensch mehr durch die Gene oder durch Erfahrungen geprägt wird, fügt Henry Cloud ein drittes Merkmal hinzu: Ein Leben wird auch geprägt durch die eigenen Entscheidungen.

Wer im Leben erfolgreich sein will, muss sich der Realität stellen.

Wer motiviert sein will, furchtlose Entscheidungen zu fällen, muss zuerst die Realität sehen, wie sie ist. Was nicht funktioniert, wird nicht durch ein Wunder plötzlich zu funktionieren beginnen.

Wenn sich ein Zug naht, ist man plötzlich sehr motiviert, sich von den Schienen wegzubewegen. Wer endlich die Hoffnung verloren hat, dass etwas funktionieren wird, trifft leichter harte Entscheidungen. Hoffnungslosigkeit ist dein Freund.

Es gilt also, die Situation genau zu analysieren. Das gelingt besser, wenn man sich, wie oben beschrieben, 1. der eigenen Gefühle bewusst ist, wenn man 2. das Thema Beenden normalisiert hat und 3. die eigene interne Karte kennt.

Hoffen können ist eine wichtige Eigenschaft eines Verantwortungsträgers. Es hilft einem, schwierige Zeiten durchzustehen. Die Frage ist, ob die Hoffnung berechtigt ist. Wenn nicht, ist bei einer Verantwortungsträgerin Hoffnung eine schlimme Eigenschaft.

Es gilt, alle Hoffnung aufzugeben, wenn es nur leere Wünsche sind. Leere Wünsche: eine Sehnsucht ohne Basis in der Realität.

Es gilt also, genau zu schauen, ob es einen wirklichen Grund für Hoffnung gibt, sprich, ob mehr Zeit realistisch etwas bewirken kann und was genau die Elemente sind, die für eine Besserung sorgen könnten. Hoffnung ist keine Strategie.

Welchen anderen Grund, ausser dem, dass ich das gerne hätte, dass es funktioniert, gibt es, anzunehmen, dass das Morgen anders sein wird als das Heute?

6. Hoffen gegen Wünschen: Der Unterschied zwischen dem, was sich zu flicken lohnt und was beendet werden sollte

Wie findet man also heraus, ob man an etwas festhalten oder ob man es beenden sollte?

Die Grundregel: Die Vergangenheit ist die beste Voraussage. Das gilt bei der Beurteilung von Projekten wie von Menschen. Man sollte sich fragen:

- Wie ist die bisherige Leistung?
- Ist sie gut genug?
- Gibt es irgendetwas, das es anders machen würde?
- Wenn nicht, bin ich bereit, mich für mehr vom Gleichen zu entscheiden?

Mit anderen Worten: Will ich in sechs Monaten die gleichen Frustration wie heute? Will ich den gleichen Zustand in einem Jahr? Will ich die gleichen Diskussionen in zwei Jahren führen? Falls die Antwort «Nein» ist, muss man sich fragen: Was für einen Grund gibt es, dass es morgen besser werden könnte? Was ändert sich im Bild, dass ich an eine Zukunft glauben kann?

Was nichts Sinnvolles beiträgt: dass jemand sich entschuldigt und Besserung verspricht; dass jemand sagt, er habe jetzt begriffen, dass es ernst gilt; dass man ja das Beste für die Person will und glaubt, dass sie es dieses Mal kann.

Die verrückte Idee eines Menschen anzuhören, der bewiesen hat, dass er Dinge umsetzt, ist nicht irrational – einer einigermaßen gut tönenden Idee einer Person zu vertrauen, die bewiesen hat, dass sie versagt, ist viel eher unvernünftig.

Umgekehrt: Wenn eine Person, die versagt hat, sich einem Prozess hingibt, der eine Besserung verspricht – Coaching oder sonst einem nachvollziehbaren Prozess –, dann kann es zielführend sein, die an sich sinnvolle Hoffungslosigkeit aufzuschieben.

Üblicherweise, schreibt der klinische Psychologe Henry Cloud, ändern sich Menschen nicht ohne neue Strukturen.

Dass die Veränderung strukturiert werden müssen, liegt unter anderem an der Funktionsweise des Hirns. Alte Muster werden so lange wiederholt, bis neue Verhaltensweisen durch Wiederholung so tief verankert sind, dass sie die alten Muster überschreiben.

Der Veränderungsprozess muss überwacht werden. Die normale menschliche Neigung ist, sich dem zu entziehen, was schwer und anders ist.

Auf dem Veränderungsweg muss sich bei einer Person neue Motivation zeigen. Wenn sie nur auf konstanten Druck Leistung liefert, wird es schwierig.

Wenn man aber sieht, dass jemand gewillt ist, sich zu ändern, wenn er Hilfe sucht und neue Strukturen eingeht, dann sollte man Geduld haben mit dieser Person.

Bei Unternehmungen braucht es unter Umständen Hilfe von aussen, um berechnete Hoffnung zu schöpfen.

Damit sich etwas ändert, braucht es zwei Dinge: Weisheit und Energie. Ohne eine für den Wandel verantwortliche Person, die Energie reinsteckt, wird es nicht gehen. Es braucht genügend Energie, um eine Veränderung zu bewirken und es braucht den richtigen Zeitrahmen für diese Energie, dass sie nicht verloren geht, bevor man neue Energie hineinsteckt.

Also: Es braucht

- Menschen mit den Fähigkeiten, die aktuelle Situation zu verbessern,
- neues Wissen, wie die Situation verbessert werden kann und
- genügend Energie, um die Dinge umzusetzen.

7 Der Weise, der Tor und der Böse: Herausfinde, welche Menschen das Vertrauen verdienen

Es gibt grundsätzlich drei Arten von Menschen oder besser drei Verhaltensweisen, die ein Mensch an den Tag legen kann in einem bestimmten Kontext zu einer bestimmten Zeit. Diese drei Arten von Menschen muss man *unterschiedlich* behandeln.

Man darf auf keinen Fall alle Menschen gleich behandeln.

Ein erwachsener Mensch hört es sich an, wenn ein anderer Mensch ein Problem mit einem hat. Wenn man einen Fehler gemacht hat, bittet man um Entschuldigung und verändert sich; man übernimmt Verantwortung.

Das Problem ist, wenn man davon ausgeht, dass andere Menschen auch so handeln. Es gilt, herauszufinden, wer die Person ist, wenn man sie mit etwas konfrontiert, was nicht in Ordnung ist.

Eine **weise Person** hört sich Kritik an und übernimmt Verantwortung. Sie lernt von eigenen Erfahrungen und jenen von anderen, sie macht diese Art von Lernen zu einem integralen Teil ihres Lebens, und sie liefert entsprechende Resultate ab.

Eine weise Person stellt sich der Wirklichkeit, passt sich an und lernt aus Kritik. Sie verteidigt sich nicht. Die Beziehung wird gestärkt, wenn sie Korrektur erfährt. Sie gibt Fehler zu, bittet um Entschuldigung und ändert sich; sie lässt nicht zu, dass Fehler zu einem Muster werden.

Eine weise Person muss nicht sehr intelligent, talentiert, charismatisch, gebildet oder sonst etwas sein. Es ist umgekehrt sehr gut möglich, dass eine sehr begabte und brillante Person *nicht* weise ist.

Für weise Menschen kann man viel Hoffnung haben.

Man kann Menschen nicht dabei helfen, besser zu werden, wenn sie kein Feedback annehmen.

Törichte Menschen versuchen, die Wahrheit so anzupassen, dass sie sich nicht an die Wahrheit anpassen müssen. Es sind frustrierende Gespräche mit einer törichten Person – und sie wiederholen sich: Das Problem ist nie greifbar, weil die Person, mit der man spricht, für keines der Probleme verantwortlich ist.

Dieses törichte Verhalten hat *nichts, aber auch gar nichts* mit Intelligenz zu tun. Diese Tatsache macht die Geschichte emotional noch verwirrlicher.

Törichte Menschen werden defensiv und manchmal aggressiv. Sie schieben die Fehler auf andere (oder auf die Person, die sie auf die Fehler anspricht).

Gespräche mit einer törichten Person beschädigen die Beziehung.

Sie übernehmen keine Verantwortung für den Zustand eines Projekts, sie haben kein Gefühl für die Frustration, die ihr Verhalten bei anderen auslöst.

Wenn es hart auf hart geht, kommen sie in eine Kampf-oder-Flucht-Situation; sie teilen Menschen ein in gut oder böse.

Dieses Verhalten muss man durchschauen, damit man sinnvoll mit diesem Verhalten umgehen kann.

Die Grundregel lautet: Reden nützt nichts. Hör also auf zu reden. Jedes weitere Wort ist nur ein Herumnörgeln, das nirgends hinführt.

Das, worüber man nun reden muss, ist, dass Reden nichts nützt: «Wir kommen nicht weiter mit reden. Was kann ich tun, damit meine Rückmeldung bei dir ankommen, dass du mir zuhörst und etwas änderst?»

Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass auch dieses Gespräch nichts nützt. Also ist der nächste Schritt: Man muss dem Problem Grenzen setzen und Konsequenzen folgen lassen. Grenzen setzen: das Projekt jemand anderem übergeben, ankündigen, dass man den Raum verlässt, wenn der andere wieder laut wird. Konsequenzen: jemanden entfernen oder nicht mehr einladen, solche Dinge.

Das Wichtigste: Es geht darum, das Muster zu durchbrechen. Der Grund für ist einfach. Es trägt immer jemand die Konsequenzen für Probleme, entweder die Person, die für die Probleme verantwortlich ist, oder ich (und die anderen Beteiligten).

Wenn eine törichte Person die Konsequenzen spürt, ist sie unter Umständen motiviert, ihr Verhalten zu ändern. Die Angst, eine Stelle zu verlieren, kann eine Motivation sein, sich zu ändern.

Ein Plan, der einem Hoffnung geben kann, ist ein Plan, bei dem man sich den Problemen der törichten Person nur begrenzt aussetzt und sie zwingt, die Konsequenzen ihres Verhaltens zu spüren, so dass es Hoffnung, dass die Person aufwacht und sich ändert.

Es gibt aber auch **böse Personen**. Ihnen gegenüber gibt es nur, wie Warren Zevon sang: «Lawyers, Guns and Money».

Bösen Menschen kann man nicht helfen, man kann sich nur schützen.

Böse Menschen schieben nicht nur die Verantwortung von sich, sie versuchen aktiv, anderen Menschen zu schaden. Vor allem gut Meinende haben Mühe, sich damit abzufinden, dass es diese bösen Menschen überhaupt gibt.

Aber es gibt Menschen, die anderen schaden wollen; oft nicht physisch, sondern mit Worten und anderen Taten als körperliche Gewalt.

Mit weisen Menschen sollte man reden, törichten Menschen sollte man die Konsequenzen bekannt geben, mit bösen Menschen sollte man nicht reden. Es kann nur darum gehen, die Beziehung zu beenden.

Man muss in unschönen Umständen unterscheiden zwischen Problemen und Mustern. Ein Projekt kann an einem konkreten Fehler scheitern: Das ist ein Problem. Wenn aber Fehler sich wiederholen und sich ein Muster zeigt, gibt es weniger Hoffnung auf Besserung.

Berechtigte Hoffnung auf Besserung hat man auch, wenn man Menschen in Bereichen einsetzen kann, in denen sie stark sind. Es bringt nicht viel, mit Menschen an ihren Schwächen zu arbeiten; einen Menschen in einem Bereich einzusetzen, in dem er nicht begabt ist, ist nicht sinnvoll.

Auch Ehebeziehungen können sich verbessern, wenn eine Aufgabe von der Person weggenommen wird, die keine Begabung zeigt, diese Aufgabe auszuüben, und zum Beispiel der andere Ehepartner diese Aufgabe übernimmt.

8: Dringlichkeit schaffen: Bleib motiviert und voller Energie, um Dinge zu ändern

Dinge zu beenden ist hart. Jedes Ende ist eine Veränderung, und Menschen ändern sich nicht gerne – mindestens so lange, als sie keine Notwendigkeit dafür sehen.

(Hier übernimmt Cloud viele Gedanken von John Kotters Change-Management-Lehre.) Um Dinge beenden zu können, muss man sein Hirn – und die Leute um einen herum – dazu bringen, die Angst vor dem negativen Zustand zu spüren und die Anziehung des Besseren. Sich und anderen immer wieder bewusst machen: Wenn wir nichts ändern, wird etwas Schlimmes passieren, wenn wir uns aber ändern, werden wir erreichen, was wir wollen.

Die Bedrohung des aktuellen Zustands muss also so intensiv gefühlt werden wie sie in Wirklichkeit ist.

Wer also bereit ist, sich der Wirklichkeit zu stellen – wenn man das nicht will, kann man das Buch aufhören und sich weiter einreden, dass alles gut ist –, muss sich fragen: Will ich auch in einem Monat, in sechs Monaten, in sechs Jahren so frustriert sein, wie ich es heute bin mit dieser Situation, diesem Projekt oder dieser Person?

Dann gilt es, Allianzen zu schmieden. Wer kann einen Beitrag für den Wandel leisten?

Weiter sollte man sich immer wieder die Vision einer besseren Zukunft vor Augen halten. Das schafft eine kognitive Dissonanz mit dem aktuellen Zustand. Erst wenn A beendet ist, wird B möglich.

Einen Fälligkeitstermin festlegen hilft auch. Termine schaffen Dringlichkeit. Jemandem 30 Tage geben, um eine Situation zu verbessern; einem Projekt zwei Monate geben, bis es die Ziele liefert, die man sich gesetzt hatte.

Man kann übrigens auch sich unter Druck setzen: Man gibt jemandem einen ansehnlichen Haufen Geld und sagt: «Wenn ich X und Y bis Z nicht gemacht habe, dann gib das Geld bitte jemanden, den ich nicht leiden kann.»

Unter Umständen muss man sich auch selber Strukturen geben: einen Coach suchen oder einen Rechenschaftspartner und eine Zeitstruktur (zum Beispiel wöchentliche Treffen, um den Stand der Dinge zu besprechen).

Also: Was für Strukturen – Zeit, Pläne, andere Faktoren – braucht es, um sicherzustellen, dass die Situation (das Projekt, die Anstellung, was auch immer) zu einem Ende kommt?

Weitere Frage: Vor welchem Problem schirme ich mich ab, sodass ich den Schmerz nicht spüre, den es braucht, um mich zur Veränderung zu motivieren?

Je mehr direktes Feedback man bekommt, desto besser. Es ist wichtig, den Zustand eines Projekts permanent zu messen.

9. Widerstand: Wie man innere und äussere Barrieren angeht

Wenn man zwei inkompatible Wünsche zur gleichen Zeit hat, blockiert man sich. Beispiele: Man will zwar, dass im Team etwas geht, aber man will keine Konflikte. Man will eine durchsetzungsfähige Person in dieser Position, aber man will Susis freundliches Wesen.

Unreife Menschen wollen alles, reife Menschen wissen, dass sie sich manchmal für ein Ziel entscheiden und das andere aufgeben müssen.

Wenn man also einen inneren Widerstand verspürt, etwas zu beenden, kann es helfen, sich zu überlegen, welche unterschiedlichen Wünsche in Konflikt miteinander stehen. Dann muss man sich fragen: Welchen Wunsch gebe ich auf, um den anderen Wunsch in die Realität umzusetzen?

Dazu kann es nötig sein, sich innerlich vom Resultat zu distanzieren. Man muss in der Lage sein, einige Dinge zu verlieren, die man eigentlich will, um frei zu sein, das Richtige zu tun. Wenn man dazu nicht bereit ist, bleibt man stecken.

Sammler/Hamsterer haben es schwer, Dinge zu beenden: «Das könnte ich später einmal brauchen» und «Das werde ich vermissen» sind zwei Gedanken, die es schwer machen, Dinge zu beenden.

Wer versucht, Dinge zu verschieben, hat es ebenfalls nicht leicht. Man sollte sich fragen: Auf welche konkreten Informationen warte ich, um eine Entscheidung zu treffen? Und: Was kostet es (an Geld, Energie, verlorene Zeit), wenn ich warte?

Eine Gefahr ist auch das selektive Gedächtnis. Man idealisiert etwas, das man verlieren wird/verloren hat. Man denkt gerne an die guten Zeiten und die schlechten vergisst man. Dann hilft nur, sich das ganze Bild vor Augen zu halten.

Ein sicherer Teil davon, etwas zu beenden, ist, dass es Leute geben wird, die nicht einverstanden sind. Das muss man von Anfang einpreisen.

Unter Umständen sind diese Personen selber von einer Änderung betroffen, wenn ein Projekt beendet wird, und sie sind nicht gewillt, das grosse Bild zu sehen. Oder das Ende betrifft sie selber, weil ihnen gekündigt wird.

Daneben gibt eine dritte Art Mensch: Jene, die ganz grundsätzlich Nein sagen zu einer Änderung, sollte man nicht einmal anhören, das bringt nichts.

10. Kein Herr Böser mehr: Die Magie der Selbstauswahl (No More Mr. Bad Guy: The Magic of Self-Selection)

Manche Menschen setzen kein Ende, weil sich nicht die böse Person sein wollen, die etwas abschneiden oder sagen, dass jemand nicht gut genug für die Aufgabe ist.

Das Konzept der Selbstauswahl kann da helfen: Man definiert für sich selber einen Standard für das, was man will, unabhängig davon, mit wem man es dann konkret zu tun hat. Dann kann eine Person wählen, ob sie dem Standard entsprechen will oder nicht.

Wenn man erklären kann, wo der Standard ist, können die Leute selbst entscheiden, ob sie sich dem anpassen oder etwas anders tun wollen.

Dasselbe kann man bei eigenen Projekten machen: Das und das ist das Ziel bis dann – wenn das Ziel nicht erreicht ist, wird das Projekt beendet.

11. Das Gespräch führen: Strategien, um Dinge gut zu beenden

Gespräche können entgleisen, speziell heikle. In heiklen Gesprächen ist es wichtig, dass man es beginnt mit dem Ende im Sinn. Was genau will man erreichen?

Dann gilt es, sowohl die Wahrheit über das vor Auge zu haben, was man kommunizieren will, als auch die Sorge um die Person. Bevor man also in das Gespräch geht, sollte man sich daran erinnern, dass man das Beste für die Person will – und dass es gleichzeitig so nicht weitergeht.

Probegespräche vorher können helfen.

Es ist am besten, klar und eindeutig zu sein. Eine Liste mit konkreten Punkten ist ebenfalls hilfreich. Der Ton der eigenen Stimme hat einen grossen Effekt auf das Gespräch. Dazu sollte man schauen, dass man selber nicht wütend ist während des Gesprächs.

Im Gespräch sollte man die Person nicht abwerten, sondern ihr sagen, dass man sie als Person schätzt, dass sie aber nicht am richtigen Ort ist.

Man sollte ein klares Ziel verfolgen und sich bestätigen lassen, dass das Ziel des Gesprächs richtig kommuniziert worden ist. «Was hast du gehört, was ich gesagt habe?»

Im Gespräch muss man sich mental darauf vorbereiten, dass die Person sich verteidigen will oder aggressiv wird. Man sollte dann einfach zum Thema zurückkehren und sicherstellen, dass klar wird, was man will. Allenfalls braucht es eine andere Person, die einen unterstützt.

Nur bei bösen Personen sollte man die Brücken hinter sich abbrechen, bei den anderen nicht.

Ganz wichtig: Es darf keine falsche Hoffnung geschürt werden, dass es doch noch irgendwie weitergeht.

12. Umarme die Trauer: Die Wichtigkeit, das nötige Ende zu verdauen

Wenn Dinge zu Ende gehen, bleibt Trauer zurück. Dem sollte man sich stellen. Es gibt eine natürliche Tendenz, sich dem angenehmeren Neuen zuzuwenden, ohne wahrzunehmen, dass jedes Ende schmerzt.

Unter Umständen ist es sinnvoll, ein Projekt richtiggehend zu betrauern, unter Umständen in einer richtigen Abschiedsfeier.

Dann ist es sinnvoll, vom Projekt das zu behalten, was nützlich war/ist und das andere zu eliminieren: den Ärger, die Gefühle der Niederlage und so weiter.

13. Nachhaltigkeit: Eine Bestandsaufnahme dessen erstellen, was deine Ressourcen erschöpft

Nachhaltigkeit wird so definiert, dass etwas nicht nachhaltig ist, was die Ressourcen erschöpft und/oder beschädigt. Das gilt auch für das menschliche Leben: Man sollte beenden, was einen erschöpft und beschädigt.

So kann man sich am Ende des Buchs fragen, ob man irgendwo in einem Zustand ist, der nicht nachhaltig ist: im Privaten, im Gesundheitlichen, in einer Beziehung, in einem Projekt, finanziell?

Wenn ja, gilt es, eine Bestandsaufnahme dessen zu erstellen, das einen erschöpft. Ist man im ersten, zweiten oder dritten Drittel des Wegs zur Erschöpfung? Davon hängt das Tempo ab, mit dem man einen Zustand beenden muss.

14. Fazit: Es geht einig und allein um die Zukunft

Zum Schluss, schreibt Cloud: «Ihr nächster Schritt hängt immer von zwei Faktoren ab: davon, wie gut Sie das Beste aus dem machen, was Sie gerade tun, und davon, wie bereit Sie sind, das zu tun, was notwendig ist, um den nächsten Schritt zu machen. Und manchmal hängt das davon ab, etwas von dem zu beenden, was heute geschieht.»