

CHIP CONLEY

# 36

Formeln, die Ihr  
Leben vereinfachen



Wie Sie Ihre Emotionen  
erfolgreich nutzen

Econ

# Inhalt

## TEIL I Emotionale Formeln

### Kapitel 1

Emotionen = Leben \_\_\_\_\_ 9

### Kapitel 2

Emotionen: Das Benutzerhandbuch \_\_\_\_\_ 22

## TEIL II Wie man schwierige Zeiten bewältigt

### Kapitel 3

Verzweiflung = Leiden – Sinn \_\_\_\_\_ 39

### Kapitel 4

Enttäuschung = Erwartungen – Realität \_\_\_\_\_ 50

### Kapitel 5

Bedauern = Enttäuschung + Verantwortung \_\_\_\_\_ 64

### Kapitel 6

Eifersucht = Misstrauen/Selbstwertgefühl – Neid =  
(Stolz + Eitelkeit)/Güte \_\_\_\_\_ 78

### Kapitel 7

Angst = Ungewissheit x Machtlosigkeit \_\_\_\_\_ 94

## TEIL III Wie Sie das Beste aus Ihrem Arbeitsleben herausholen

### Kapitel 8

Berufung = Vergnügen/Schmerz \_\_\_\_\_ 111

### Kapitel 9

Arbeitssucht = Wovor läufst du davon?/Wofür  
lebst du? \_\_\_\_\_ 126

Kapitel 10	
Flow = Fähigkeiten/Herausforderung _____	140
Kapitel 11	
Neugier = Verwunderung + Ehrfurcht _____	153

#### **TEIL IV Finden Sie heraus, wer Sie wirklich sind**

Kapitel 12	
Authentizität = Selbsterkenntnis × Mut _____	169
Kapitel 13	
Narzissmus = (Selbstwertgefühl) <sup>2</sup> × Anspruchsdenken _____	182
Kapitel 14	
Integrität = Authentizität × Unsichtbarkeit × Verlässlichkeit _____	198

#### **TEIL V Das Streben nach Genügsamkeit**

Kapitel 15	
Glück = Sich wünschen, was man hat/Haben, was man sich wünscht _____	213
Kapitel 16	
Freude = Liebe – Furcht _____	227
Kapitel 17	
Gedeihen = Häufigkeit des Positiven/Häufigkeit des Negativen _____	240
Kapitel 18	
Glaube = Überzeugung/Intellekt _____	255
Kapitel 19	
Weisheit = $\sqrt{\text{Erfahrung}}$ _____	270

#### **TEIL VI Ihre eigenen Formeln**

Kapitel 20	
Bauen Sie Ihre eigenen emotionalen Formeln zusammen _____	289

# Emotionen = Leben

Am 19. August 2008 blieb mein Herz stehen. Null-Linie. Ich wurde bewusstlos, weshalb meine Erinnerung an diesen Tag unklar ist, aber ich habe immer noch das Bild vor Augen, das mir durch den Kopf schoss, als ich in der Notaufnahme zu mir kam: Dickes, süß duftendes Öl lief langsam über Treppenstufen hinab. Diese Version der »Reise ins Licht« war ein Weckruf. Die Ärzte hatten keine medizinische Erklärung für meinen Herzstillstand.

In den vorangegangenen Jahren hatte ich eine Reihe von Weckrufen gehört. Diese Erlebnisse rollten wie eine Sturmflut über mich hinweg und erschütterten meine Vorstellung davon, wer ich eigentlich war: Ich war an ein Unternehmen gekettet, das ich selbst aufgebaut hatte und das jetzt kurz vor dem Zusammenbruch stand. Ein Mitglied meiner Familie war für ein Verbrechen, das er nicht begangen hatte, zu einer Haftstrafe in San Quentin verurteilt worden. Eine langjährige Beziehung hatte ein quälendes Ende gefunden. Fünf Freunde und Kollegen hatten Selbstmord begangen.

Ich weiß, dass ich nicht der einzige Mensch bin, der solche Tragödien erlebt. Viele Menschen kennen das Gefühl, die Kontrolle über ihr Leben zu verlieren oder emotional an einen toten Punkt gelangt zu sein. Manchmal scheinen unsere Emotionen vollkommen klar und wir haben das Gefühl, uns instinktiv in die richtige Richtung zu bewegen – wir wissen, was wir empfinden und wie wir darauf zu reagieren haben. Aber manchmal haben wir das Gefühl, atemlos in einem

Hamsterrad zu laufen. Dann wenden sich unsere Emotionen gegen uns, anstatt uns Kraft zu geben.

Ich bemühte mich so gut ich konnte, gute Miene zum bösen Spiel zu machen. Viele Menschen verließen sich auf mich. Nicht umsonst heißt mein Unternehmen *Joie de Vivre* (Lebensfreude); Trübsinn passte nicht zu unserer Philosophie. Ich hatte das Unternehmen 1987 gegründet. Inzwischen ist es die größte Gruppe unabhängiger Boutique-Hotels in Kalifornien und beschäftigt 3 000 Mitarbeiter.

Unternehmensleiter sind stets bemüht, unerschütterliche Stärke zu demonstrieren, und es war mir gelungen, bei *Joie de Vivre* für eine gesunde »psychische Hygiene« zu sorgen. Ich hatte das Buch *PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* geschrieben, in dem es um die Frage ging, wie man die von dem Psychologen Abraham Maslow entwickelte Motivationstheorie in der Arbeitswelt anwenden konnte. Während der ersten Rezession des Jahrzehnts war es *Joie de Vivre* mit dieser Mischung aus Psychologie und Geschäft gelungen, dem allgemeinen wirtschaftlichen Abschwung zu trotzen und fast um das Dreifache zu wachsen. Ich hatte aus aller Welt Einladungen erhalten, um Vorträge über die Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt zu halten und Antworten auf die folgende Frage zu geben: Wie können wir uns am Arbeitsplatz vollkommen verwirklichen und alles herausholen, was in uns steckt?

Als im Jahr 2008 die zweite Wirtschaftskrise des neuen Jahrtausends begann, zog ich mich in mein Haus zurück. Früher einmal war es mein Allerheiligstes gewesen, aber nun war es ein Ort voll schöner Dinge und hässlicher Gefühle. Dort legte ich das zuversichtliche Gesicht ab, das ich für die Welt aufgesetzt hatte, ließ meinen düsteren Gedanken freien Lauf und suhlte mich in meinem Unglück. Ich ahnte durchaus, was in meinem Inneren vorging, aber mir fehlten die Mittel, um diese Regungen zu verstehen, geschweige denn,

dass es mir gelungen wäre, meinem Unglück einen Sinn abzugewinnen. Ich hockte orientierungslos im psychischen Nebel.

Ich wartete noch auf eine Offenbarung, als sich einer meiner besten Freunde das Leben nahm. Chip Handkins war seit mehr als einem Jahrzehnt mein Versicherungsmakler gewesen – er war eine Naturgewalt, die ich bewunderte und gelegentlich nachzuahmen versuchte. Wir hatten mehr gemeinsam als den Vornamen: Beide waren wir in Gesellschaft extrovertiert, hatten jedoch auch eine introvertierte, melancholische Seite. Beide übten wir uns über lange Zeiträume in Enthaltbarkeit, obwohl wir beide eine Bar besaßen. Und wir waren beide spirituell »Suchende« und hatten Spaß an der Vorstellung, einmal eine wirklich alberne Party zu schmeißen: eine »Chip-Party«, zu der wir Namensvettern aus aller Welt einladen wollten, um Geschichten über »Chip und wie er die Welt sieht« auszutauschen.

Nun nahm ich an der Begräbnisfeier für Chip teil und hörte mir an, was die Trauergäste über den Toten zu erzählen hatten. Es war surreal. Mir wurde klar, dass ich den »Neustartschalter« drücken und einige grundlegende Dinge in meinem Leben ändern musste. Ich war erfüllt von Schrecken und Verzweiflung, empfand jedoch auch so etwas wie Dankbarkeit, denn angesichts dieses furchtbaren Verlusts stieg das Gefühl in mir auf, dass ich meinem Dasein in dieser Welt eine neue Richtung geben konnte.

Weitere Freunde entschlossen sich, ihrem Leben ein Ende zu setzen. Ich lernte einiges über die Natur der Depression und über die Neigung zum Selbstmord. In den Vereinigten Staaten versuchen jedes Jahr fast eine Million Menschen, sich das Leben zu nehmen, und etwa 5 Prozent von ihnen gelingt es. Bei Männern ist die Suizidrate viermal so hoch wie bei Frauen, und in wirtschaftlichen Krisenzeiten steigt die Zahl der Selbstmordversuche unter Männern mittleren Alters

deutlich. (Die fünf Freunde, die sich umbrachten, waren allesamt Männer im fünften Lebensjahrzehnt.)

Mit diesen erschreckenden Statistiken vor Augen begab ich mich auf die Suche nach einem gesunden Weg, um meinen Emotionen einen Sinn abzugewinnen.

## **Auf der Suche nach einer emotionalen Antwort**

Ich griff erneut zu einem Buch, das ich vor Jahren gelesen hatte, Viktor Frankls *Der Mensch auf der Suche nach Sinn*. Das Buch war ein spirituelles Labsal für mich. Wenn es diesem Mann gelungen war, das Grauen in einem Konzentrationslager zu überstehen, musste ich doch in der Lage sein, meine ganz gewöhnliche Lebenskrise zu überwinden. Mir war vollkommen klar, dass ich neue Lösungen für die Probleme meines Unternehmens finden musste, aber das Wichtigste für mich war, meinem eigenen Leben wieder eine Richtung zu geben. Dann würde die Rettung des Unternehmens vielleicht von allein folgen.

Ich verbreitete die Botschaft von *Der Mensch auf der Suche nach Sinn* unter meinen Freunden und Kollegen, doch die meisten von ihnen konnten nicht nachvollziehen, warum mich dieses Buch derart faszinierte. Unbeirrt von ihren verständnislosen Blicken setzte ich die Lektüre fort und versuchte, Frankls Grundaussage auf den Punkt zu bringen. Das Ergebnis war eine einfache Gleichung:

### ***Verzweiflung = Leiden – Sinn***

Anders ausgedrückt: Wenn das Leiden sinnlos ist, verzweifeln wir. In einer wirtschaftlichen Krisensituation (in Frankls Fall in einer Gefangenschaft) ist das Leiden eine Konstante. Die beste Reaktion auf eine solche Situation besteht also da-

rin, sich auf die Suche nach einem Sinn des Leidens zu machen, um das Gefühl der Verzweiflung zu verringern.

Diese kleine mentale Faustregel – man könnte sie auch als Mantra bezeichnen – wurde zu meinem Leuchtturm in finsterner Nacht. Wann immer ich unter besonders großem Druck stand, rief ich mir diese Formel in Erinnerung, um nicht zum Gefangenen des Leidens zu werden, sondern mich auf das zu konzentrieren, was ich herausfinden musste. Ich suchte nach Sinn und begann, weitere emotionale Formeln aufzustellen, die von Enttäuschung und Angst bis zu Freude und Weisheit alles beinhalteten.

Die Hotelbranche wurde von der Wirtschaftskrise besonders hart getroffen. Die Geschäftsführer der in *Joie de Vivre* (JdV) zusammengeschlossenen Hotels führten ein Leben »in stiller Verzweiflung«, wobei diese Verzweiflung in einigen Fällen nicht ganz so still war. In einem Seminar für die Spitzenmanager entschloss ich mich, mit meinen Führungskräften über meine Verwundbarkeit zu sprechen. Ich wusste, dass sie unter großem Druck standen. Ich legte der Gruppe meine Formel zur Verzweiflung vor. Und die Manager reagierten: Sie begannen, die Formel per SMS und Tweet an ihre Mitarbeiter zu schicken, und ehe ich mich versah, hatte ich mich bereit erklärt, einen ganzen Kurs über emotionale Formeln abzuhalten. Seitdem leite ich regelmäßig Kurse für JdV-Mitarbeiter und erkläre ihnen, wie sie emotionale Formeln einsetzen können, um glücklicher und erfolgreicher zu werden.

Die wenigsten Leute sind in Zwangslagern eingesperrt oder leiten krisengeschüttelte Unternehmen, aber viele Menschen sind in ihrer eigenen Seele gefangen. Diesen Menschen stelle ich folgende Frage: »In welchem Gefängnis sitzen Sie?« Mit Hilfe von Frankls »Sinnformel« konnte ich mich von meiner gewohnt furchterfüllten Denkweise lösen.

Winston Churchill erklärte im Zweiten Weltkrieg: »Wenn man durch die Hölle geht, sollte man nicht stehen bleiben.«



Wir müssen uns klarmachen, dass wir, indem wir in einer dunklen Lebensphase unseren Weg fortsetzen, neue Kraft finden können, von deren Existenz wir nichts ahnten. Wir alle werden mit Situationen konfrontiert, in denen wir über uns hinauswachsen müssen. Um mehr aus uns herausholen zu können als je zuvor in unserem Leben, müssen wir uns zunächst unserer Emotionen bewusst werden. Der Dichter Khalil Gibran sagte: »Das Leid bricht die Schale auf, die das Verständnis einschließt.« Als ich nach einem Weg durch meine Leidenszeit suchte, begriff ich, dass sich aus der Sinnformel eine weitere Frage ergab: »Was wird in meinem Leben ›aufgebrochen‹, um etwas Neues für mich und die Menschen in meiner Umgebung zutage zu fördern?«

## **Die Parallelen zwischen der Mathematik und dem Leben**

Bei allen emotionalen Formeln, die ich in diesem Buch aufstelle, bediene ich mich der Grundlagen der Mathematik – Addition, Subtraktion, Multiplikation und Division –, um das Wechselspiel der Emotionen zu veranschaulichen. Ich möchte jedoch darauf hinweisen, dass die Funktionen als Mathematik der Veränderung bezeichnet werden. Nachdem Isaac Newton die Infinitesimalrechnung erfunden hatte, entwickelte er auch eine Methode zur mathematischen Beschreibung der Bewegungsgesetze, die in die berühmte Formel  $\text{Schwerkraft} = \text{Masse} \times \text{Beschleunigung}$  mündete.

Wir alle wissen, dass die Schwerkraft eine universelle Kraft ist, die sich auf die physikalische Welt auswirkt. Weniger klar dürfte sein, wie sie das menschliche Dasein beeinflusst – und zwar nicht nur, indem sie uns auf der Erde hält. Die Schwerkraft gibt unserem Körper seine Form: Mit wachsendem Alter nähern wir uns dem Boden und entwickeln schwerere, größere Organe. Und die Schwerkraft kann auch

unser emotionales Dasein prägen. So sind emotionale Belastungen eine Form der Schwerkraft: Sie drücken uns nieder. Je größer die emotionale Schwerkraft ist, gegen die wir ankämpfen müssen, desto mehr Kraft brauchen wir, um voranzukommen. Und es entsteht beträchtliche Reibung, wenn wir versuchen, die Schwerkraft zu überwinden. Ein reibungsloses Leben zu führen bedeutet, wie ein Ruderer über das Wasser zu gleiten. Abraham Maslow nannte das »Selbstverwirklichung«, Mihaly Csikszentmihalyi nennt es den »Flow«.

Als ich die schwierigste Phase in meinem Leben analysierte, musste ich feststellen, dass ich nicht über den Fluss glitt. Es war, als hätten sich geheimnisvolle Naturkräfte gegen mich verschworen. Ein Freund sagte zu mir: »Deine innere Mathematik ist durcheinander geraten.« So kann es sich anfühlen, wenn man nicht mit der Welt im Einklang ist.

Um meine Probleme zu lösen, verwandelte ich mich in einen emotionalen Mathematiker. Als ich am Tiefpunkt angekommen war, gab mir die »Sinnformel« die Gewissheit, dass es mir gelingen würde, die Verzweigung zurückzudrängen, wenn ich mich weniger auf das Leiden und mehr auf die Bedeutung dieser bunten Mischung schmerzhafter Erlebnisse konzentrierte. In den Wochen der größten Seelenpein war diese Formel mein Handbuch zur Entschärfung der emotionalen Sprengsätze. Ich musste kein mathematisches Genie sein, um die emotionale Wahrheit zu begreifen, die in der »Sinnformel« steckte. Ich musste diese Formel nur zu meinem täglichen Mantra und meiner Landkarte machen, und würde einen Weg aus dem tiefen Jammertal finden, in das ich mich verirrt hatte.

Selbstverständlich gibt es keine ideale Formel für die Lösung des Rätsels des Lebens. Henry David Thoreau schrieb: »Verrät euch all die Wissenschaft, wie und wann das Licht in die Seele strömt?« Die Geheimnisse unseres Daseins können nicht auf eine Tabellenkalkulation reduziert werden,

aber in der Welt und in unserem emotionalen Leben wimmelt es von sinnvollen Formeln. Und von diesen handelt mein Buch.

## **Wir wachsen, indem wir Widrigkeiten bewältigen**

Die Seele und die Geldbörse sind untrennbar miteinander verbunden. Es ist kein Zufall, dass jenes Wort, mit dem wir die schlimmsten Wirtschaftskrisen bezeichnen, auch zur Beschreibung einer schweren psychischen Störung verwendet wird: Depression. Eine Wirtschaftskrise erleichtert unsere Brieftasche und lastet schwer auf unserem Gemüt. Fünf der zehn Lebenserfahrungen, die uns am meisten belasten, hängen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes und mit der Unzufriedenheit mit der Arbeit zusammen. Die Arbeit wirkt sich nicht nur auf unser Selbstwertgefühl aus: Sie bestimmt unseren Tagesablauf, bringt uns in Kontakt mit anderen Menschen und kann unserem Leben einen Sinn geben.

Seit der Weltwirtschaftskrise in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts haben wir keine derart perverse Wechselwirkung zwischen unserer Arbeit und unserer Psyche mehr beobachtet. Wir sind mit jener Art von Rezession vertraut, die wie ein heftiges Unwetter hereinbricht, aber schnell vorüberzieht, und mit solchen Krisen können wir umgehen, weil wir wissen, dass sie nicht allzu lange dauern. Aber was, wenn die gegenwärtige wirtschaftliche Durststrecke zehn Jahre anhält? Woher werden wir die innere Kraft nehmen, um mit einer derart niederschmetternden Situation umzugehen?

Einige der bedeutendsten Werke der amerikanischen Literatur, darunter *Früchte des Zorns* und *Von Mäusen und Menschen*, entstanden in der »Great Depression«. Sie schildern die traumatischen Auswirkungen jener Wirtschaftskrise auf die seelische Verfassung und die Denkweise der Men-