SUZY WELCH

Mein Entscheidungskompass 10-10-10

GOLDMANN
Lesen erleben

Buch

Wir alle wollen ein selbstbestimmtes Leben führen. Doch in unserer schnelllebigen Zeit, die geprägt ist von straffen Terminplänen, hohen Dringlichkeiten und zahllosen Optionen, müssen wir oft unter Zeitdruck oder Stress Entscheidungen fällen. Sind diese Entscheidungen die richtigen? Oder entscheiden wir uns nicht allzu oft gegen unsere eigenen wahren Interessen für das, was im Moment am einfachsten klingt?

Suzy Welch bietet mit 10-10-10 eine neue Technik, mit der wir bei unseren Entscheidungen – ob im Beruf oder Privatleben – im Einklang mit unseren tieferen Überzeugungen bleiben können. 10-10-10 ist prägnant, klar und transparent. Für jedes Problem empfiehlt sie drei Fragen: Was sind die Konsequenzen meiner Entscheidung in 10 Minuten, 10 Monaten und 10 Jahren?

Die Autorin und viele Menschen, die 10-10-10 regelmäßig anwenden, haben die Erfahrung gemacht, dass durch diese drei Fragen innere Widerstände, Ängste, Sehnsüchte und Wünsche an die Oberfläche kommen – Wegweiser zu unseren tieferen Zielen und Werten. 10-10-10 hilft Ihnen dabei, Ihr Leben ganz nach Ihrer individuellen Bestimmung auszurichten und alle Entscheidungen so zu treffen, dass sie Ihrem Lebensplan dienen.

Autorin

Suzy Welch ist Journalistin und Buchautorin. Nach dem Studium an der Harvard Business School war sie Chefredakteurin der renommierten Harvard Business Review. Zusammen mit ihrem Mann schrieb sie den internationalen Bestseller »Winning«. Heute lehrt sie am Babson College's Center for Women's Leadership und schreibt regelmäßig für »O, the Oprah Magazine« über Work-Life-Balance-Themen und Karrierefragen. Gemeinsam mit Jack Welch verfasst sie die wöchentliche Kolumne »The Welch Way« in der »Business Week«, die in 45 Ländern veröffentlicht wird. Suzy Welch hat vier Kinder und lebt in der Nähe von Boston.

SUZY WELCH

Mein Entscheidungskompass 10-10-10

Die neue Zauberformel
für intelligente Lebensentscheidungen

Aus dem Amerikanischen
von Franchita Cattani

GOLDMANN

Die amerikanische Originalausgabe erschien 2009
unter dem Titel »10-10-10. 10 Minutes, 10 Months, 10 Years.
A Life-Transforming Idea« bei Scribner, New York.

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
München Super liefert Arctic Paper Mochenwangen GmbH.

1. Auflage
Vollständige Taschenbuchausgabe Mai 2012
©2009 Arkana, München
in der Verlagsgruppe Random House GmbH
©2009 der Originalausgabe Suzy Welch
All rights reserved
Published by arrangement with the original publisher, Scribner,
an imprint of Simon & Schuster, Inc.
Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur München
Lektorat: Gerhard Juckoff, Schwalmtal
SB · Herstellung: cb
Satz: EDV-Fotosatz Huber/Verlagsservice G. Pfeifer, Germering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany
ISBN: 978-3-442-21996-4

www.goldmann-verlag.de

Mit Liebe, Achtung und Dankbarkeit
widme ich dieses Buch den Anwendern von 10–10–10,
die mir berichtet haben, wie sehr es ihr Leben verändert hat.

Inhalt

Einleitung
Vor Sonnenaufgang 9

1. Was ist das?
10–10–10 bei Tageslicht 19

2. Die Wissenschaft hinter der Methode
Ihr Gehirn und 10–10–10 43

3. Endlich authentisch
10–10–10 und die Werte 67

4. Glücklich bis an Ihr Lebensende
10–10–10 und der Geheimcode der Liebe 87

5. Arbeit und Würde
10–10–10 im Beruf 117

6. Vorankommen
Karriereplanung mit 10–10–10 143

7. Gute Kindererziehung
10–10–10 als Partner der Eltern 171

8. Sich aufeinander verlassen
Verlorene und dank 10–10–10 wiedergefundene Freundschaft 197

9. Der Mistelpfeil
10–10–10 und der Lauf des Lebens 219

Ausklang
Die Glücksliste 241

Dank 247

Einleitung

Vor Sonnenaufgang

Ich bin in Portland (Oregon) zur Welt gekommen – im *exotischen* Portland, wie ich gern zu sagen pflege, weil ich damit immer einen Lacher ernte. Ich nehme an, die Leute stellen sich Portland allgemein sehr fade vor.

Portland ist wunderschön.

Bis auf die Schlangen. Als ich noch ganz klein war, kroch eine in unseren Hinterhof, und als ich mich hinkniete, um sie mir genauer anzusehen, kam meine Mutter aus der Küche gerannt und schlug sie mit einer Schaufel tot.

Mutter war ebenso schön wie elegant und gelassen. Ich möchte keinen Wildwest-Eindruck von ihr vermitteln. Nur kennen in Panik geratene Frauen kein Pardon.

So viel kann ich Ihnen versichern.

Mein Vater war Architekt. 15 Jahre nach dem Schlangenvorfall brachte er mir bei, wie man richtig einparkt, und zwar so, wie Leute, die ein Ingenieurherz haben und Physik im Kopf, es jemandem beibringen, der ein Schriftstellerherz hat und Gedichte im Kopf. Heute lachen wir darüber.

Ich habe jeden Sommer meiner Jugend auf Cape Cod auf einem kleinen Schiff verbracht und Kühlboxen mit gefangenem Blaufisch und Barsch gefüllt. Nur so nebenbei und mit Gott als Zeugen: Ich hatte Mitleid mit den Fischen.

Ich ging aufs College, wurde Journalistin in Miami, erlebte zwei Feuersbrünste in der Stadt mit, zog nach Norden, fand einen Job bei *Associated Press*, heiratete, besuchte eine Business School, wurde Managementberaterin und arbeitete sehr hart daran, so zu tun, als wisse ich über industrielle Produktionsmethoden Bescheid.

Später war ich bis zu meiner Entlassung Redakteurin bei der *Harvard Business Review.*

Im Alter von 41 Jahren ließ ich mich scheiden. Es war der richtige Entschluss.

Drei Jahre später heiratete ich wieder. Das war das Richtigste, was ich je getan habe.

Ich habe vier Kinder. Eigentlich sind sie gar keine Kinder mehr. Aber sie sind doch noch meine Kinder.

Kein einziges gleicht mir. Zwei sind wie blonde Nordländer. Sie sehen aus wie schwedische Landarbeiter. Aber auch die beiden dunkelhaarigen sehen neben mir aus wie Fremde. Das ist in Ordnung – wirklich. Es erinnert mich daran, dass sie ihr eigenes Leben führen sollten.

Hätte ich aber einen Zauberstab, würde ich meinen Kindern damit leicht auf die Stirn klopfen, um ihnen alles beizubringen, was ich weiß. Denn wie die meisten Eltern wünschte ich, ich könnte sie vor allen Schwierigkeiten bewahren.

Das kann ich nicht. Ich nehme an, auch das ist in Ordnung. Wie Dostojewski einst sagte: »Bewusstsein entsteht nur durch Leiden.« Aus der Erfahrung zu lernen und danach zu leben gehört zum Menschsein.

Allerdings würde ich meinen Kindern gerne mitgeben: wie man ohne all das Blut, den Schweiß und die Tränen, die gewöhnlich damit verbunden sind, gute Entscheidungen trifft.

Einfach gesagt, geht es in diesem Buch genau darum: um einen neuen Ansatz der Entscheidungsfindung, der es Ihnen gestattet, sich Ihr eigenes Leben zu schaffen, egal, wo Sie zur Welt gekommen sind, wie Sie die Zeit bisher verbracht und welche Fehler Sie unterwegs gemacht haben.

Es geht um eine stete Disziplin, die dazu beitragen kann, Chaos durch Beständigkeit, Verwirrung durch Klarheit und – vielleicht das Beste – Schuld durch Unschuld oder, um ein anderes Wort für diesen Zustand zu wählen, durch Freude zu ersetzen.

Es geht um eine Idee, die mein Leben umgewandelt und das Leben von Männern und Frauen rund um den Erdball verändert hat.

Aber bitte! Ich meine damit nicht, dass ich alles in trockene Tücher gebracht habe. Ich stehe mir noch immer genügend oft mit meinen klugen Ideen und ach so guten Plänen selbst im Weg. Ich weiß auch, dass das Leben manchmal durch den Zufall oder Ereignisse beeinflusst wird, die sich unserer Kontrolle entziehen. Unfälle und Wunder gibt es. Klar gibt es sie.

Viel öfter jedoch wird unser Leben durch Entscheidungen bestimmt, die wir in der Hand haben, auch wenn es sich nicht so anfühlt. In der heutigen, immer schneller werdenden Welt mit ihrer Informationsflut, ihren verwirrenden Wahlmöglichkeiten, ihrer prekären globalen Wirtschaft und sich ständig wandelnden Kultur erscheinen viele Entscheidungen, die wir zu treffen haben, unbeschreiblich kompliziert, oder man scheint einfach zu viele in zu wenig Zeit treffen zu müssen. Also entscheiden wir, indem wir gar keine Entscheidung treffen oder uns durch ein Bauchgefühl lenken lassen. Wir bitten Freunde um Rat, befragen sie wie ein Ouijabrett, oder wir halten Ausschau nach Zeichen, so wie die Menschen im Alter-

tum in Orakelknochen Rat suchten. Und dann hoffen wir das Beste.

Heute führe ich ein neues Leben. Ich treffe wohlüberlegte und zielbewusste Entscheidungen. Doch vor 13 Jahren hoffte ich einfach das Beste. Trotz meiner Ausbildung und Leistungen, meiner liebevollen Familie und meiner besten Freunde, sogar trotz der Zuneigung und Achtung, die ich das Glück hatte zu bekommen, traf ich viele Entscheidungen, als sähe ich ihnen aus einem fahrenden Auto zu. Manchmal liefen die Dinge gut. Häufiger taten sie es nicht. Und das zeigte sich in meinem Leben. Einen Tag, eine Woche oder einen Monat lang lief alles gut, dann ging alles schief. Es war mühselig oder frustrierend oder völlig verkehrt und dann wieder in Ordnung. Es war glücklich und erfüllt und dann einsam. Es ging gut voran, und dann stockte es.

Ich hatte mein Leben nicht in der Hand. Mein Leben hatte mich in der Hand.

Dann kam der Februar 1996. Ich war in Hawaii, wenn auch nicht im Urlaub. Mit einem Vollzeitjob bei der *Harvard Business Review*, vier Kindern unter sechs und einer wackeligen Ehe nahm ich damals nicht viel Urlaub. Ich flog nach Hawaii, um auf einer Tagung von Versicherungsmanagern einen Vortrag zu halten. Sie hatten mir angeboten, mir den Gegenwert einer Hypothekenrate in Dollar zu bezahlen, wenn ich sie über die Geschichte der Unternehmensführung aufklärte.

Meine Chefin war begeistert. In ihren Augen »trug ich den Namen der Zeitschrift in die Welt«. Nur war mir klar, dass ich meinen Mann nicht mit der Betreuung von vier Kindern allein lassen konnte. Also fand ich, es wäre wohl das Beste für alle, wenn ich meinen Fünf- und meine Sechsjährige mitnähme. Kein Problem, versicherte ich der Reiseleiterin. Die Kunden

waren vielleicht »ausgesprochen anspruchsvoll«, um sie zu zitieren, aber ich hatte außerordentlich reife Kinder. Sie waren praktisch kleine Erwachsene! »Die Kunden werden nicht einmal merken, dass sie da sind«, versprach ich.

Zu Hause nahm ich Roscoe und Sophia in den Arm: »Wir gehen auf eine wunderbare Abenteuerreise«, sagte ich. »Mami muss ein bisschen mit ein paar Kunden arbeiten. Aber ihr werdet kaum merken, dass sie da sind!«

Mit einem klugen Plan hatte ich endlich den Konflikt zwischen Beruf und Familienleben gelöst und dabei auch noch Geld auf mein Bankkonto gescheffelt. So hatte ich es jedenfalls »beschlossen«. Bravo für mich.

Bravo, erwies es sich, für die engelsgleiche Stewardess auf unserem Flug, denn sie brachte mich nicht um, als Sophia die ganzen zwölf Flugstunden lang vorführte, wie man die kleinen weißen Tüten verwendet, wenn einem schlecht ist. Mein armes kleines Ding. Sie war grün, als wir landeten. Keine Bange, dachte ich, ein paar Stunden am Strand werden ihr richtig guttun. Sie werden für uns alle Wunder wirken. Zeit für die Familie! Sandburgen, Bodysurfing, glückliche Erinnerungen.

Und Sonnenbrand. Nein, ich hatte die Sonnencreme nicht vergessen. Ich erinnerte mich nur zu gut daran, bestrich Roscoes leuchtende nordische Haut wie mit einer Schöpfkelle und bedeckte ihn daraufhin mit einem Hemd, Hut und, als Zugabe, noch einem Handtuch darüber. Ich vorsichtige Mutter hatte meinen kleinen Jungen in einen Umluftofen verwandelt.

Kaum erstaunlich, dass ich bei den Eisbeuteln und der Beruhigung, die ich einsetzen musste, um dem Geheul ein Ende zu setzen, an jenem Abend zu spät zu den Festivitäten der Kunden eintraf. Als Kompensation schaltete ich gleich in den »Misch

dich-unter-die-Leute-und-unterhalte-dich-mit-ihnen«-Modus und stellte mich allen vor.

Meine Taktik schien ziemlich gut anzukommen – schließlich handelte es sich hier um Versicherungsmanager nach einem Tag auf dem Golfplatz –, aber mir fielen doch ein paar Leute bei der Party auf, die anscheinend überhaupt keine Lust hatten, sich auf mich einzulassen und sich mit mir zu unterhalten. Es waren nicht die Teilnehmer, sondern ihre Frauen. Vielleicht fragten sie sich, wo mein Mann sei. Oder vielleicht fanden sie ganz treffend, ich sähe genauso gestresst aus wie eine Frau, die zwei jammernde Kinder im Zimmer gelassen hat und am nächsten Morgen einen Vortrag halten soll.

Stunden später war die Party zu Ende. Ich eilte wieder zu den Kindern und blieb die halbe Nacht mit ihnen auf, weil wir alle drei gegen den Jetlag und am Ende auch noch gegeneinander kämpften. Sie wollten *Die kleine Meerjungfrau,* ich wollte die letzten Nachrichten. Sie wollten nur noch eine Geschichte von Mogli und der Schlange Kaa hören, ich wollte nur noch schlafen.

Um fünf Uhr früh bestellte ich nur um des lieben Friedens willen Sahneeis zum Frühstück, und endlich schliefen wir mit eng aneinandergedrückten klebrigen Gesichtern ein.

Allerdings war der Schlaf kurz. Um neun Uhr schickte ich die Kinder zu einer vom Hotel organisierten Hula-Tanzveranstaltung am Strand und zog pflichtbewusst meinen Poweranzug an. Dann kletterte ich die Stufen zur Bühne hoch und verbrachte die nächste Stunde mit dem Zeigestock in der Hand damit, meine übernächtigten Zuhörer durch Frederick Taylors vier Grundsätze des wissenschaftlichen Managements, Max Webers bahnbrechende Einsichten über Befehls- und Kontrollhierarchien sowie Peter Druckers wegweisende Ansichten über »Outsourcing« zu lotsen. Ich war vielleicht nicht gerade

spritzig, aber ich verdiente mein Geld, eine Powerpoint-Folie nach der anderen.

Das heißt, bis der Vortrag beinahe zu Ende war und ich zuhinterst im Zuhörersaal zwei kleine Gestalten bemerkte, die offensichtlich hereinwollten, ihre Körper gegen die Schiebetür aus Glas drückten und die Augen mit den Händen abschirmten, um besser hineinsehen zu können.

Es waren Roscoe und Sophia in ihren Hularöckchen. Sie waren der Aufsicht entwischt und hatten mich aufgestöbert.

Oben auf der Bühne brachte ich die Dinge Knall auf Fall zum Abschluss – ohne die geplanten Fragen und Antworten abzuwarten – und eilte nach hinten, um die Kinder abzufangen. Ich werde nie vergessen, wie sie sich auf mich stürzten und meine Beine umklammerten, als ich zu ihnen kam, und auch nicht, wie die Versicherungsmanager, die den Vorfall mitbekommen hatten, mich mit hochgezogenen Augenbrauen betrachteten.

Ja, ja, heute weiß ich, dass ich gleich meine Koffer hätte packen und nach Hause fliegen sollen. Aber bei meiner Vorstellung, alle zufriedenstellen zu müssen – »ich schaffe das schon, verdammt noch mal« –, hatte ich noch 24 Stunden durchzustehen. Ich beschloss gleich, den Rest des Tages mit den Kindern zu tauchen und zu schnorcheln, sie völlig zu erschöpfen, ins Bett zu stecken und mich dann beim *Luau*, dem hawaiianischen Fest der Kunden, einzufinden, um wenn nötig bis Sonnenaufgang meinen Charme spielen zu lassen.

Allerdings hatte ich nicht damit gerechnet, dass Roscoe wegen des Salzwassers kreischen würde, auch nicht, dass das *Luau* tatsächlich fast bis Sonnenaufgang dauerte. Da war ich eindeutig nicht mehr charmant. Ich war verwirrt, erschöpft und den Tränen nahe. Irgendwann legte ich sogar den Kopf auf einen Tisch und schloss die Augen. Als ich sie wieder öffnete,

sah ich die Frau eines Kunden vor mir, die mich mit einem bissigen Lächeln von oben herab betrachtete: »Ihr arbeitenden Mütter«, sagte sie mit essigtriefender Stimme, »ich weiß nicht, wie ihr das alles schafft.«

»Nur Schall und Rauch«, brabbelte ich.

»Ihr Mann ist bestimmt sehr geduldig«, meinte sie boshaft.

»O ja, das ist er ganz eindeutig«, gab ich zu.

Mit diesen Lügen zwischen uns zog die Frau des Kunden ab. Schließlich begab auch ich mich, völlig erledigt, auf mein Zimmer. Ich schickte die Babysitterin fort und brach in einem Stuhl auf dem Balkon zusammen. Eine herrliche, riesige goldene Sonne – genau wie auf den Postkarten – stieg im glänzend blauen Morgenhimmel auf.

Ich wusste es zwar damals nicht, aber ein buchstäblich neuer Tag brach an.

»Ich muss mit dieser Verrücktheit aufhören«, hörte ich mich selbst sagen. Vielleicht war ich einen Augenblick lang eingeschlafen, oder ich war einfach geistig weggetreten. Mein Bewusstsein kam und ging wie die Stimme im Handy auf einer Passhöhe in den Bergen. »Ich muss einen anderen Weg finden«, murmelte ich.

Ich weiß nicht, was danach geschah oder weshalb, und wahrscheinlich werde ich es auch nie wissen.

Vielleicht war ich einfach an den Punkt gelangt, an dem sich etwas ändern musste, an dem es keine andere Möglichkeit mehr gab. Oder vielleicht war diese Reise der letzte Faktor in einer Serie von Erfahrungen, die auf irgendeine aufkeimende Einsicht, eine Vision oder ein Verständnis hinausliefen. Vielleicht habe ich einfach ein Geschenk bekommen. Ich weiß nur mit Bestimmtheit, dass mir, während die Sonne sich über dem Meer erhob, ein Gedanke kam.

Es war ein Rettungsanker und von da an mein Lebensretter.

Es war der Anfang einer Entdeckungsreise, auf die ich mich begab und die einen neuen Menschen aus mir machte. Jetzt wollen wir uns gemeinsam auf diese Reise begeben.

Es war 10–10–10.

1. Was ist das?

10–10–10 bei Tageslicht

Um ehrlich zu sein, wusste ich nicht genau, was 10–10–10 im Augenblick seiner Entstehung war, außer dass ich plötzlich das Gefühl hatte, als hielte ich, wenn auch nur undeutlich, ein neues, anderes und entschieden besseres Arbeitsprinzip in der Hand. Ich war anscheinend über eine Art verbesserten Denkprozess gestolpert, eine Methode, die Dinge systematisch anzugehen. Ich brauchte wirklich nur, wie mir an jenem Morgen auf meinem Balkon in Hawaii klar wurde, meine Entscheidungen anders zu treffen, nämlich proaktiv, indem ich bewusst deren Folgen in der unmittelbaren Gegenwart, in der näheren Zukunft und in der fernen Zukunft erwog.

In zehn Minuten … zehn Monaten … und zehn Jahren.

Wenn ich das tat, stellte ich mir ziemlich erstaunt vor, hielt ich tatsächlich mein ganz persönliches »Instrument der Lebensführung« in der Hand.

13 Jahre später definiere ich 10–10–10 noch immer kurz und bündig so. Abgesehen davon habe ich natürlich auch andere Beschreibungen von 10–10–10 gehört. Ein Bekannter, der eifrig 10–10–10 praktiziert, nennt es »einen Wegweiser zu Klarheit und Mut«, jemand anders: »mein kleiner Schuldradierer«. Eine Großmutter aus Houston erzählte mir, sie nenne 10–10–10 ihren »Kickstarter, um aufzutauen«. Ein kanadi-

scher Pastor, der über 10–10–10 predigte, beschrieb es als »großartiges Werkzeug, um die Dinge in die richtige Perspektive zu rücken«.

Aber keine dieser Bezeichnungen für 10–10–10, die meine eingeschlossen, beschreibt die Grundelemente der Methode und die einzelnen Schritte des Prozesses. Schlüsseln wir sie also auf, bevor wir weitermachen.

Wie funktioniert 10–10–10?

Jeder 10–10–10–Prozess beginnt mit einer Frage. Das heißt, jedes 10–10–10 fängt damit an, dass Sie Ihr Dilemma, Ihre Krise oder Ihr Problem als Frage formulieren. Soll ich meinen Job kündigen? Soll ich das Haus mit dem großen Garten und lecken Dach kaufen? Soll ich meinen Sohn noch ein Jahr in der Schule lassen? Soll ich meine Beziehung weiterführen oder sie beenden?

Eine klar definierte Frage ist, wie ich entdeckt habe, ganz unumgänglich, denn sehr viele verfahrene Probleme sind mit Neben- und Unterproblemen verquickt, mit Ablenkungen und Abschweifungen, falschen Spuren und Nebenrollen. Somit beginnen die effizientesten 10–10–10-Anwendungen immer damit, genau herauszuarbeiten, welches Problem Sie lösen möchten, das alledem zugrunde liegt.

Das nächste Stadium von 10–10–10 ist das Zusammentragen von Fakten. Keine Bange: Sie können diesen Teil des Vorgangs im Kopf, im Computer, mit Papier und Bleistift oder im Gespräch mit einer Freundin oder einem Partner durchführen, was immer für Sie stimmt. Die einzig nötige Voraussetzung ist, dass Sie ehrlich sind und die folgenden Fragen ausführlich beantworten.

Auf meine Frage gibt es verschiedene Antworten.

»Welche Folgen hat jede davon in zehn Minuten?

In zehn Monaten?

In zehn Jahren?«

Um es ganz klar zu sagen: Bei den einzelnen Zehner-Zeiträumen geht es nicht *buchstäblich* um die Minuten und Monate und Jahre. Die erste Zehn steht einfach für »gleich jetzt« – also in einer Minute, einer Stunde oder einer Woche. Die zweite Zehn steht für jene Zeit in der absehbaren Zukunft, wenn die erste Reaktion auf Ihre Entscheidung abgeklungen ist, deren Folgen sich jedoch auf eine Weise auswirken, die Sie halbwegs voraussagen können. Die dritte Zehn steht für einen Zeitraum in der Zukunft, der so weit entfernt liegt, dass die Einzelheiten völlig vage sind. 10–10–10 könnte somit genauso gut neun Tage, 15 Monate und zwanzig Jahre bedeuten oder zwei Stunden, sechs Monate und acht Jahre. Der Name 10–10–10 bezeichnet also einfach drei verschiedene Zeitrahmen, etwa: gleich jetzt, etwas später, und wenn alles vorbei ist.

Der letzte Schritt von 10–10–10 ist die Analyse. Für dieses Stadium brauchen Sie alle Informationen, die Sie eben zusammengetragen haben, um diese mit Ihren innersten Werten zu vergleichen: mit Ihren Überzeugungen, Zielen, Träumen und Bedürfnissen. Kurzum: Dieser Teil von 10–10–10 zwingt Sie zur Frage: »Wenn ich jetzt alles über meine Wahlmöglichkeiten und deren Folgen weiß, welche Entscheidung trägt dann wohl am besten dazu bei, dass ich mir ein Leben nach meinen eigenen Vorstellungen schaffe?«

Mit der Antwort darauf haben Sie die Lösung auf Ihr 10–10–10-Problem.

Am Anfang

Wie gesagt, an jenem Morgen in Hawaii überfiel mich keine voll ausgefeilte Fassung von 10–10–10 wie ein Donnerschlag, einschließlich aller Schritte. Meine Gedanken verliefen eher in der Richtung: »Ich muss aufhören, herumzurennen, Feuer zu löschen und alle zufriedenstellen zu wollen. Wenn die Kinder einmal aus dem Haus sind, werden sie mich um viel wichtigerer Entscheidungen willen lieben oder hassen als derjenigen, ob ich sie im Februar 1996 auf eine viertägige Geschäftsreise mitgenommen habe. Himmelherrgott, ich lebe einfach zu sehr nur im Augenblick.«

Damit kam mir erst mal die Idee von »10–10«. Ich wollte anfangen, meine Entscheidungen aufgrund eines Abgleichs kurz- und langfristiger Erwägungen zu treffen. Was für ein Unsinn es doch war, musste ich mir sagen, die Kinder 8000 Kilometer weit mitgeschleppt zu haben, um gemeinsam ein paar lächerliche Male im Meer baden zu können. Hätte ich sie zu Hause gelassen, hätten sie, wenn überhaupt, höchstens einen Tag lang geschmollt.

Doch praktisch gleich darauf wurde mir die Unvollständigkeit meiner aufkeimenden Idee bewusst. Im Lauf der nächsten paar Monate würde ich noch zweimal verreisen müssen, einmal zu einer Hochzeit und einmal wieder zu einer Tagung. Vielleicht hielt mich die Summe dieser Reisen zu sehr von meinen Kindern fern. Vielleicht sollte mein neuer Entscheidungsprozess auch einen eher mittelfristigen Rahmen beinhalten, um wirklich ausgeglichen zu sein und eine Perspektive aufzuzeigen.

So nahm meine Idee Gestalt an und 10–10–10 erblickte offiziell das Licht der Welt.

Da ich nichts zu verlieren hatte, begann ich, die Methode auf allerlei Probleme sowohl zu Hause als auch bei der Arbeit anzuwenden, sobald wir wieder in Boston waren. Sollte ich wegen etwas Dringendem im Büro bleiben, wo ich den Kindern doch versprochen hatte, um sechs zu Hause zu sein? Sollte ich die Ferien mit meinen Eltern oder meinen Schwiegereltern verbringen? Sollte ich einen schwierigen Autor wegen eines verspäteten Manuskripts ansprechen? Sollte ich meine Zeit dem Artikel eines vielversprechenden Neulings oder eines soliden alten Hasen widmen? Zu meinem größten Erstaunen stellte ich fest, dass 10–10–10 *ausnahmslos* zu schnelleren, saubereren und klügeren Entscheidungen führte. Und als unerwartete Zugabe hatte ich damit auch noch das Mittel in der Hand, die Entscheidung allen Beteiligten – meinen Kindern, Eltern oder meiner Chefin – einfach und überzeugend zu erläutern. »Ich will erklären, wie ich zu dieser Entscheidung gekommen bin«, konnte ich schließlich sagen und von da aus weitermachen.

Innerhalb weniger Monate hatte 10–10–10 mir solche guten Dienste geleistet, dass ich der Versuchung nicht widerstehen konnte, es meinen Schwestern Elin und Della sowie ein paar guten Freunden und Kollegen vorzustellen.

So begann die Verbreitung der Methode. Einer meiner Mitarbeiter erzählte seiner Frau davon, die sie dazu einsetzte, sich aus einer Sackgasse bei ihrer Jobsuche zu befreien. Eine Freundin »übergab« 10–10–10 ihrer frisch verheirateten Tochter, die mit der Entscheidung kämpfte, ob sie weiterarbeiten oder ein Aufbaustudium an der Uni absolvieren sollte. Eine weitere Bekannte beschrieb 10–10–10 ihrem Mann, einem Arzt. Dieser wiederum nahm es mit zur Arbeit, wo eine Reihe von Krankenschwestern es dazu einsetzte, um sich mit einer mona-

GOLDMANN

UNVERKÄUFLICHE LESEPROBE

Suzy Welch

Mein Entscheidungskompass
10-10-10
Die Zauberformel für intelligente Lebensentscheidungen

Taschenbuch, Broschur, 256 Seiten, 12,5 x 18,3 cm
ISBN: 978-3-442-21996-4

Goldmann

Erscheinungstermin: April 2012

Die richtige Entscheidung in jeder Lebenslage

Kann man lernen, die richtigen Entscheidungen zu treffen? In unserer schnelllebigen Zeit müssen wir oft unter Stress Lösungen finden. Mit 10-10-10 bietet Suzy Welch eine spannende Technik, um zu den richtigen „kleinen“ und „großen“ Entscheidungen zu kommen, im Job wie im Privatleben. Für jedes Problem empfiehlt sie drei Fragen: Was sind die Konsequenzen meiner Entscheidung in 10 Minuten, 10 Monaten und in 10 Jahren? Ein unterhaltsamer, prägnanter Ratgeber, der unser Leben in die bestmögliche Richtung lenkt.