


BORIS GRUNDL

# LUST AUF VERANT- WORTUNG



Mehr Zufriedenheit  
Mentale Stärke  
Bessere Ergebnisse

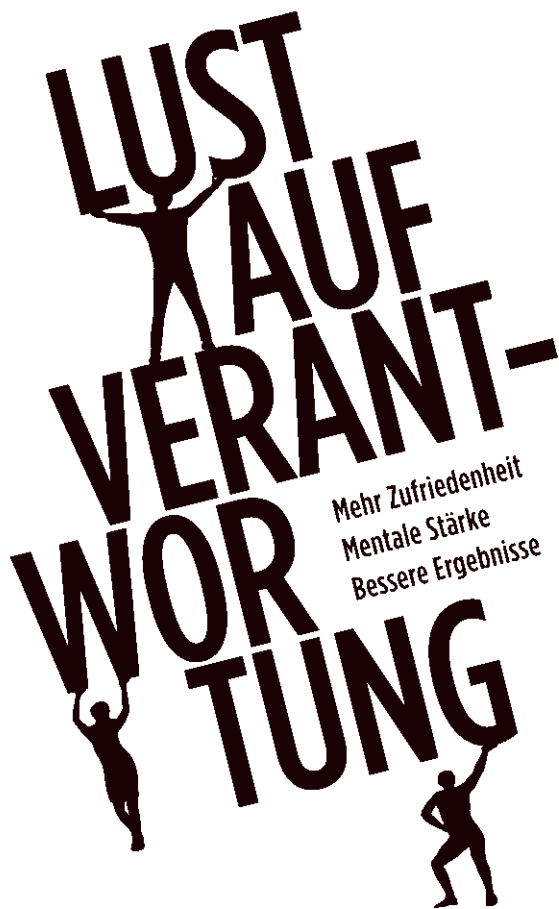
Econ

Boris Grundl  
**Lust auf Verantwortung**



BORIS GRUNDL

# LUST AUF VERANT- WOR- TUNG



Mehr Zufriedenheit  
Mentale Stärke  
Bessere Ergebnisse

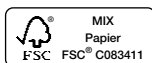
Econ

#### **Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit**



- Papiere aus nachhaltiger Waldwirtschaft und anderen kontrollierten Quellen
- Druckfarben auf pflanzlicher Basis
- [ullstein.de/nachhaltigkeit](http://ullstein.de/nachhaltigkeit)

Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN: 978-3-430-21091-1

© Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2023

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Rudolf Linn, Köln

Abbildungen im Innenteil: Ideevisuell Andreas Gerhardt,  
Lahnau 2023

Lektorat: Gerd König, Berlin

Gesetzt aus der Centennial LT Std

Satz und Repro: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

# INHALT

<b>Prolog</b>	9
<b>Vorwort</b>	13
<b>Kapitel 1: Warum Verantwortung?</b>	21
<b>Kapitel 2: Was bedeutet Verantwortung?</b>	31
Das bedeutet Verantwortung	42
<b>Kapitel 3: Wie steht es aktuell um die Verantwortungskultur?</b>	61
Wo hakt es?	66
Wegschieberitis und ihre Symptome	68
Menschen in Verantwortung	71
Verantwortung übernehmen und sich entschuldigen	73
Die Verantwortung und ihr Preis	75
Elternschaft als Verantwortungsbooster	77
Ausblick	80
<b>Kapitel 4: So machst du dich fit für Verantwortung</b>	83
Wo stehst du heute?	88
An mir arbeiten – wie geht das?	110
Dummer – Kluge – Weise	113
Verantwortung für die eigene Wahrnehmung	132
Schlechte und gute Schubladen	150
Widerstände überwinden	154
Ausreden – oder wie du ganz konkret deinen Einflussbereich erweiterst	156
Ängste	164
Stress als Statussymbol	167
Disziplin	168
Wunsch nach Bestätigung	170
Den Sinn erkennen	180

Erwartungen	184
Erfolg – Erfüllung	191
Mentale Transformation	195
Das Training – dich beim Denken beobachten	201
<b>Kapitel 5: Das bewusste Unternehmen</b>	213
<b>Firmenkulturen und wie sie ticken</b>	213
Pragmatischer Übergang in die Praxis	219
Wodurch zeigt sich Handlungsbedarf in einer Firmenkultur?	221
<b>Die vier Antriebskräfte für erfolgreiche Veränderung</b>	227
Was die Qualität der Firmenkultur ausmacht	232
Wann gelingt oder misslingt die Transformation der Firmenkultur?	234
<b>Permanent erneuerungsfähig bleiben durch kraftvolle Unterscheidungen</b>	236
Standortbestimmung: deine inneren Wertekonflikte	237
Welche Kernunterscheidungen sorgen für eine zukunftsfähige Firmenkultur?	243
Gießkanne versus Brennglas	243
Analysehilfe zur Standortbestimmung	247
1. <i>Image der Stärke versus kluges Vertrauen</i>	249
Der Pol »Image der Stärke«	249
Der Weg in Richtung »Kluges Vertrauen«	252
Die Transformation in kluges Vertrauen	253
2. <i>Sucht nach Harmonie versus sachliche Auseinandersetzung</i>	255
Der Pol »Harmoniesucht«	255
Der Weg in Richtung »Sachliche Auseinandersetzung«	257
Die Transformation: durch sachliche Auseinandersetzung zu einem gesunden Harmoniestreben	259

<i>3. Psychologische Absicherung versus Streben nach Klarheit</i>	259
Der Pol »psychologische Absicherung«	259
Der Weg in Richtung »Streben nach Klarheit«	260
Die Transformation: durch das Streben nach Klarheit zu einer größeren psychologischen Sicherheit	263
<i>4. Gebraucht-werden/Beliebt-sein-Wollen versus Lust auf Verantwortung</i>	264
Der Pol »Gebraucht-werden-Wollen/Beliebt-sein-Wollen«	264
Der Weg in Richtung »Lust auf Verantwortung«	265
Die Transformation in Lust auf Verantwortung	268
<i>5. Lust auf Bestätigung versus Lust auf Ergebnisse</i>	269
Der Pol »Lust auf Bestätigung«	269
Der Weg in Richtung »Lust auf Ergebnisse«	272
Die Transformation in Lust auf Ergebnisse	273
Der Transformationsprozess im Überblick	275
<b>Danksagung</b>	279





## PROLOG

Es ist ein merkwürdiges Gefühl. Ein Gefühl, welches sich zu merken lohnt. Ich schreibe diese Zeilen jetzt, in der Gegenwart, gehe mit meinem Bewusstsein jedoch viele Jahre zurück zu der Situation, in der sich binnen weniger Sekunden alles in meinem Leben radikal ändern sollte. Es war einer jener Momente, in denen das Schicksal gnadenlos zuschlägt.

In wenigen Augenblicken wird mir alles genommen werden. Ich werde zu neunzig Prozent gelähmt sein. Rollstuhl. Für immer. Gleich werde ich aus eigener Kraft nicht mehr stehen können. Ich werde meine Fähigkeit verlieren, mich normal zu bewegen – ja sogar die Fähigkeit, meine Finger und Hände zu benutzen. Für immer verloren. In ein paar Sekunden werde ich in die Sozialhilfe abrutschen. Ich werde die Kontrolle über meine Blase und meinen Darm verlieren. Meine Gesundheit und damit meine Pläne, Hoffnungen, Wünsche und Träume für die Zukunft, mein normales soziales Umfeld: alles weg.

Aber all das weiß ich noch nicht. Noch stehe ich auf einer Klippe im mexikanischen Dschungel. Ungefähr elf Meter hoch, vielleicht auch weniger. Gleich möchte ich mich von dort aus in die Tiefe stürzen. In einen See. Ein Bild wie aus einem Traumurlaub. Der Dschungel, die Lichtung, die Sonne, der See, der Felsen. Alles wunderschön.

Geistig gehe ich noch einmal in mich und mache mich fertig zum Sprung. Ich möchte mich konzentrieren. Bei den Sprüngen zuvor hat das gut geklappt. Ich habe mich der Spitze der Klippe langsam angenähert, indem ich von immer höheren Vorsprüngen kopfüber ins Wasser gesprungen bin wie die einheimischen jungen Männer. Also: Konzentration. Ich beherrsche diese Fokussierung. Schließlich spiele ich semiprofessionell Tennis, bin Student der Sportwissenschaften und gehöre dort zu den Besten meines Jahrgangs. Doch dieses Mal ist etwas anders. Auf einmal bin ich völlig ver-

unsichert. Ich fange an zu zittern. Angst kriecht durch jede meiner Zellen. Ich höre eine Stimme, die sagt: »Lass es, Boris. Du musst dir nichts beweisen. Wie oft denn noch? Alles ist doch gut, so, wie es jetzt ist. Es ist ein so schöner Moment, und du bist an einem wunderbaren Ort, lieber Boris. Lass es! Lass bitte einfach los.«

Doch dann drängt sich eine zweite Stimme in mein Bewusstsein und überlagert die erste. Eine Stimme, die ich sehr gut kenne. Sie flüstert mir zu: »Komm schon, Champion! Auf geht's! Du schaffst das. So, wie du schon viele Dinge vorher geschafft hast. Auch dieses Mal wird es funktionieren. Niemand kann dich aufhalten. Du bist doch unsterblich.«

Und dann: der Sprung. Und die Sekunden nach dem Aufprall auf dem Wasser. Beim Absprung hatte ich keine Körperspannung. Warum auch immer. Wie ein nasser Sack schlage ich auf dem Wasser auf. Kopf voran. Der Kopf wird nach hinten gerissen, und dann knackt es. Das kann ich deutlich hören. In diesem Moment gab der siebte Halswirbel nach und schob sich in den Wirbelkanal. Ich war sofort gelähmt. Ich gebe meinem Körper den Befehl: schwimmen! Und ich bin ein guter Schwimmer. Im Studium der Sportwissenschaften musste ich einige Rettungsschwimmerzertifikate erwerben. In der Bundeswehr, als Scharfschütze bei den Fallschirmjägern, war das kühle Nass ein ständiger Begleiter – auch im Winter. Doch diesmal ist alles anders. Das Gehirn gibt zwar den Befehl: schwimmen! Doch mein Körper reagiert nicht. Mein Kopf sinkt unter die Wasseroberfläche. Anstatt mit Sauerstoff füllen sich meine Lungen mit Wasser. Und auf einmal schießt ein Gedanke in mein Bewusstsein: Du stirbst. Jetzt. So also sieht das Ende deines Lebens aus.

Hat es zehn Sekunden gedauert oder fünf Minuten? In mir fühlte es sich wie mehrere Stunden an. So intensiv war es. Mein Bewusstsein trennte sich in zwei Hälften. Wie beim Spalten von Feuerholz. Da war die eine Hälfte, die im gelähmten Körper um das Leben kämpfte. Mit den wenigen Rest-

funktionen in Schultern und Armen. Ein aussichtsloses Unterfangen. Um Hilfe schreiend, obwohl kein einziger Ton herauskam. Panik, Hektik, Todesangst. Und die andere Hälfte verließ den Körper, stieg ungefähr zehn Meter nach oben und schaute von dort mit einer unheimlichen Ruhe und Klarheit auf den Todeskampf hinab. Wie von der Plattform unter einem Zeppelin. Überblick und Stille. Wunderschön.

Erst viele Jahre später begriff ich, dass da jene beiden Bewusstseinszustände gleichzeitig präsent waren, die auf der Klippe noch nacheinander gesprochen hatten. Die eine war ruhig, klar und weit. Und die andere war hektisch, ängstlich und eng. Ausgehend von dieser extremen emotionalen Erfahrung wurde mir im Laufe der Ursachenforschung immer bewusster, wie viele unterschiedliche mentale Zustände wir Menschen haben und was diese mit uns machen.



# VORWORT

Neulich kam jemand nach einem Vortrag zu mir und wollte mit mir über das Thema Verantwortung reden. Ich nickte bestätigend und sagte, dass ich sehr gerne zuerst mit ihm über den Unterschied zwischen Erfolg und Erfüllung sprechen wolle. Er wurde ganz unruhig und sah mich an, als sei ich etwas verwirrt. »Wo ist der Zusammenhang?«, wollte er wissen. Ich fragte zurück: »Geben Sie mir einen Vertrauensvorschuss? Und sind Sie bereit, mich auf eine Erkenntnisreise zu begleiten? Am Ende werden Sie den Zusammenhang erkennen.«

Wie kommt jemand dazu, das Thema Verantwortung zu erforschen? Und was haben Erfolg und Erfüllung mit dem Bewusstsein für Verantwortung zu tun?

Liebe Leserin, lieber Leser, was aus dem Sprung von der Klippe folgte, weißt du inzwischen. Vielleicht ahnst du, welche heftige Herausforderung eine so schwere Behinderung bedeutet und an welchen Widerständen es zu wachsen gilt. Doch das Verrückte ist: Mit diesem Schicksalsschlag, diesem Sprung und dem Fall ins Bodenlose, begann eigentlich eine Erfolgsgeschichte. Sie führte mich von ganz unten nach ganz oben. Von der Vereinsamung hin zu einem stabilen sozialen Umfeld mit Familie, Kindern und einem beständigen Freundeskreis. Von der Sozialhilfe, einer finanziellen Enge, in die finanzielle Freiheit. Von der alltäglichen Diskriminierung als Schwerstbehinderter zu einer enormen Anerkennung als Mensch. Vom beruflichen Abstellgleis hin zum Experten für mentale Transformation, zum Unternehmer und Gründer eines Leadership-Instituts.

Mein Wunsch ist, dass möglichst viele Menschen für ihr eigenes Leben von meinen Erfahrungen und meinem Praxiswissen profitieren. Und zwar ohne von einer Klippe zu springen. Es schmerzt mich, wenn ich täglich miterlebe, wie

sehr Menschen sich selbst im Weg stehen und damit stehen bleiben oder sich gar zurückentwickeln.

Doch darüber möchte ich in diesem Buch nur gelegentlich schreiben. Ausführlich habe ich das in meinem inzwischen mehrfach neu aufgelegten ersten Buch *Steh auf! Das Ende aller Ausreden* niedergeschrieben. In diesem Buch geht es vielmehr um den Nukleus aller Erkenntnisse und Einsichten – den Kern, um den sich alles dreht. Es geht um die Antwort auf die Frage: Was steht im Zentrum jeder mentalen Entwicklung? Was löst geistiges Wachstum aus? Womit fängt alles an?

In den letzten zwanzig Jahren durfte ich über tausendmal einen Vortrag halten oder ein Seminar geben. Ich habe zwölf Bücher veröffentlicht, um die 300 Kolumnen geschrieben und über 320 Lehrvideos samt Online-Lernwelt produziert. Und immer ging es um das Thema »Mentale Transformation«. Regelmäßig fragte ich mich: Was machst du da eigentlich? Worum geht es im Kern? Wer das immer wieder tut, wer sich dauernd infrage stellt, auch wenn das Schicksal ihn nicht dazu zwingt, der kommt seinem eigenen Wesenskern, seinem Sinn des Lebens immer näher. Das kritische Hinterfragen, das Auseinanderpflücken und Neuzusammensetzen lässt einen die eigenen Thesen, Gedanken und Inhalte noch tiefer verstehen. Alles Unnötige fällt ab, der Wesenskern wird sichtbar. Es ist wie bei einer Zwiebel: Nach dem Abtragen aller äußeren Schichten tritt irgendwann einmal der Inhalt hervor, auf den es ankommt.

Zehn Jahre nach dem Unfall habe ich mich selbstständig gemacht. Nach dem Studium der Sportwissenschaften und Psychologie, nach Erfahrungen als Produktmanager, Außendienstleiter sowie Marketing- und Vertriebsdirektor wagte ich den Sprung. Meine Familie und meine Freunde waren entsetzt: »Jetzt hast du so einen sicheren und gut dotierten Job. Und dann tust du dir das an. In deiner Situation!« Doch ich konnte nicht anders. Der Sog meiner Berufung war zu stark.