

STEFAN FRÄDRICH

WARUM ZIELE QUATSCH SIND



UND WIE WIR SIE
TROTZDEM ERREICHEN

MIT GRATIS
ONLINE-KURS

Die Kraft der inneren Ausrichtung

GRÄFE
UND
UNZER

INHALT

Leseanleitung und ein »Warnhinweis«	4
---	---

Teil 1

Ziele im Weg	7
Warum Ziele Quatsch sind	8
Schiefe Meme	12
Korrelationen, Brüche und Alibis	18
Planungsfehler, Persönlichkeiten und Zufälle	24
Chancenblindheit und Opportunitätskosten	31
Glücksfallen, Sackgassen und falscher Optimismus	39
Der Ziele-Kompass: Sinn, Weg, Ziel	46
Chaos, Krise, Ablenkung und Flow	55

Teil 2

Finde dich selbst	65
Avatar in der Matrix	66
Persönlichkeitstypen: Verhalten, Stärken, Schwächen	80
Emotionale Motoren: Glück, Werte, Energie	95
Wunden, Knoten, Süchte	117
Erweitere dein Bewusstsein	144
Wollen, können, sollen: Wofür bist du gemeint?	166

Teil 3

Geh deinen Weg	182
Innere Programme: Gedanken, Rezepte, Reflexe	183
Spuren im Schnee: Routinen und Abenteuer	195
Komfortzonen, Ängste und Bonsaibäume	207
Das Lebensrad	220
Follow the Flow: Annehmen, vertrauen, loslassen	233
Achtsamkeit: Chillen, reflektieren, entscheiden	237

Teil 4

Erreiche deine Ziele	244
Ziele und Produktivität: Schaffen und erschaffen	245
Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!	252
Die richtige Richtung	259
Energie: Wie du richtig Gas gibst	263
Nutze deine Zeit – oder auch nicht	270
Kein Gedöns!	274
Das Leben wachsen lassen	281

Anhang

286

Literatur- und Videohinweise sowie Quellen zum Kapitel »Erweitere dein Bewusstsein«	286
Über den Autor	287
Impressum	288

LESEANLEITUNG UND EIN »WARNHINWEIS«

Eigentlich bräuchte das Leben einen Warnhinweis »zu Risiken und Nebenwirkungen«. Denn sosehr wir uns auch bemühen, die Dinge richtig zu machen, sooft gehen sie in die Hose. Und zwar dann, wenn wir das Falsche richtig machen. Oder wir machen etwas eigentlich falsch, genießen es aber und erreichen gute Ziele. Dann tun wir das Richtige. Ersteres tut weh, Letzteres macht glücklich. Ersteres ist brav, Letzteres gesund. Ersteres vermeidet Risiken und Nebenwirkungen, hat aber langfristig genau diese. Und zwar die schlimmeren.

Also beginnen wir zumindest dieses Buch mit einem Warnhinweis: »Achtung! Die nun folgenden Gedanken fügen dir und deinem Leben erhebliche Klarheit und Kraft zu. Bitte informiere dein Umfeld über anstehende Irritationen, Konflikte und Veränderungen. Alles ist gut, selbst wenn manches zunächst nicht so scheint.«

Na? Ein wenig Angst bekommen? Hoffentlich. So ganz ohne Herzklopfen wäre es nur der halbe Spaß. Wobei ich dich um eines bitten muss: Geh die Gedanken dieses Buches unbedingt in der richtigen Reihenfolge durch! Von vorne nach hinten.

Hilfreiche Gedanken als Medikamente betrachten? Gefällt mir.

Kapitel für Kapitel. Satz für Satz. Jedes. Einzelne. Wort. Warum? Nun, es ist wie beim Kochen. Mit genau den gleichen

Zutaten können wir das leckerste Gericht zaubern oder sie ergeben einen Klumpatsch Biomüll. Auf das Rezept kommt es an. Und wenn du magst, mach dir beim Lesen gerne Notizen, um die Rezepte nicht zu vergessen.

An dieser Stelle provoziere ich womöglich Gegenreaktionen. Ungeduldige wollen schnelle Lösungen, Leidende Linderung und andere sich sowieso nichts vorschreiben lassen. Für all das habe ich Verständnis, doch es hilft leider nichts, sondern nährt nur die jeweiligen Ausgangszustände: Ungeduld, Festhalten, Trotz. Nur führen nicht Bestätigungen des Bisherigen auf die nächste Ebene, sondern Erweiterungen, Vertiefungen und passende Rahmen.

Klar ist es einfacher, sich mit gefälligen Sprüchen zu füttern: Wir sollen Entscheidungen treffen, positiv sein, stets freundlich und uns gut organisieren. Hört man doch überall. Aber auch den Dingen Zeit geben, Gefühle zulassen (sogar die weniger positiven), klare Ansagen machen und das Chaos des Lebens annehmen. Was stimmt denn nun? Wie sooft beides. Jeweils im richtigen Moment. Und in der richtigen Dosis.

Dieses widersprüchlich erscheinende Spannungsfeld begleitet mich seit Jahrzehnten. Beruflich wie privat. Ich habe Ziele erreicht, die für viele Menschen nach mehreren Leben klingen. Andere Ziele noch nicht, obwohl sie mir wichtig sind. Und trotzdem weiß ich, dass es überhaupt nicht um Ziele geht, sondern diese nur Konstrukte sind, welche uns von Zeit zu Zeit äußerlich ausrichten. Es sind die Strukturen hinter den Zielen, die tieferen und echten, die uns Kraft geben und wirklich gut leben lassen.

*Um die Kraft der inneren
Ausrichtung geht es hier im Buch.
Und eben nicht um ein paar
Werkzeuge für ein bisschen mehr
Glück und Erfolg. Viel zu flach.*

Message angekommen? Dann vertrau mir bitte. Es gibt einen Grund, weshalb du gerade diese Zeilen liest. Irgendetwas willst du wissen, dich neu ausrichten, erfahren oder sortieren. Persönlich oder beruflich. Vielleicht weil du in einem Loch steckst, in eine Sackgasse geraten bist oder eine Durststrecke durchlebst. Oder einfach um Inspiration zu tanken. Alles gute Gründe weiterzulesen. Also noch mal: Ich weiß, was ich hier tue.

Mit dir und für dich. Deshalb nicht husch, husch. Erst kommen die Wurzeln, dann kriegst du Flügel. Versprochen.

Dieses Buch ist zehn Jahre in mir gewachsen. Und ich bin währenddessen mit ihm gewachsen. Mitten in einem prall gefüllten bunten Leben. Meistens mit guten, aber auch mit dunklen Tagen. Immer wieder wollte ich mich an den Schreibtisch setzen und damit beginnen. Und immer wieder kamen neue Erkenntnisse und Puzzleteile, die ich zunächst verstehen, wirken lassen, zusammensetzen und ausprobieren musste. Nicht nur in meinen Coachings, Seminaren und Vorträgen, sondern vor allem bei mir selbst, im eigenen Leben und mit den Menschen, die mir wichtig sind. Theorien sind gut, Erfahrungen besser. Das war eine intensive Reise, mitunter auch eine, die wehtat. Und jetzt ist dieses Buch reif. Für mich. Und gerne auch für dich, wenn du magst.

Auch dir werde ich manche Spannung, Dehnung und emotionalen Pikser nicht ganz ersparen können. Das bringt Klarheit so mit sich, denn sie beseitigt Illusionen. Alles kein Drama, sondern Teil jeder persönlichen Geschichte, die stimmig gelebt werden will. Denn Klarheit lässt uns auch erkennen, wohin es wirklich geht. Und tut zwar mitunter etwas weh, gibt aber mehr Kraft als die schönsten Luftschlösser.

Also, legen wir los!

Dein Stefan Frädrich

TEIL 1

ZIELE IM WEG

Statt Glück und Zufriedenheit erreichen wir oft das Gegenteil: Wir landen im Hamsterrad eingebildeter Pflichten, ohne wirklich anzukommen, wo wir hinwollen. Wir spüren den Wunsch nach Substanz und Ruhe, haben aber keine Zeit dafür. Der Kalender ist zu voll. Also Augen zu und durch.
Was muss, das muss.

WARUM ZIELE QUATSCH SIND

*Dieses System ist schief. Irgendwie geht es nie ganz auf,
denn wir landen zu leicht irgendwo da draußen statt bei uns drinnen.*

Hast du schon mal Ziele erreicht? Und welche verfehlt? Willkommen im Club. Kaum etwas ist in unserem Kulturkreis so normal wie die Ausrichtung an Zielvorgaben. Schulnoten, Einkommen, Body-Mass-Index. Dahinter stehen Wünsche: Erfolg, Freiheit, Attraktivität. Und hinter denen Bedürfnisse: Anerkennung, Autonomie, Geliebt-werden-Wollen. Also definieren wir, wo wir konkret hinwollen. Schaffen wir, was wir uns vornehmen, ist alles okay. Wenn nicht, fehlt uns etwas, und wir reagieren darauf mit neuen Zielen: bessere Noten, mehr Einkommen, ein strafferer Bauch. Mehr Wollen geht immer. Im Job sowieso: Umsatz, Qualitätskriterien, Arbeitsstunden. Überall Kennzahlen, die erreicht werden müssen, weil sie das Unternehmen koordinieren und ausrichten. Wie auch sonst? Und wenn von Zeit zu Zeit die Seele zwick, brauchen wir seelische Ziele: mehr Achtsamkeit, mehr Nähe, mehr Abenteuer. Also buchen wir Yoga-kurse, vereinbaren Termine mit dem Partner und fliegen in den Urlaub. Passt schon noch rein ins volle Leben.

Doch statt Glück und Zufriedenheit erreichen wir oft das Gegenteil: Wir landen im Hamsterrad eingebildeter Pflichten, ohne wirklich anzukommen, wo wir hinwollen. Wir spüren den Wunsch nach Substanz und Ruhe, haben aber keine Zeit dafür. Der Kalender ist zu voll. Also Augen zu und durch. Was muss, das muss.

Die einen schaffen es, so jahrzehntelang zu funktionieren. Die anderen schlittern in Krisen, aus denen sie sich Auswege suchen: Antidepressiva, Astrologie, dramatische Lebensumbrü-

che. Irgendwann soll alles einen Sinn ergeben. Wieder andere flüchten nach vorne: Sie besuchen Motivationskurse, spüren ihre Atmung, werden spirituell. Das Ziel: die Persönlichkeit weiterentwickeln. Irgendwie müssen wir noch besser werden, uns unseren Zielen anpassen. So wie wir sind, sind wir nicht genug. Also müssen wir an uns arbeiten. Haben wir schließlich einen neuen Sinn gefunden, gießen wir ihn rasch wieder in konkrete Formen und visualisieren unsere Wünsche: Traumhaus, Traumpartner, Traumkörper, Millionen auf dem Konto. Der Teufelskreis schließt sich und alles fängt von vorne an.

Dieses System ist offensichtlich schief. Irgendwie geht es nie ganz auf, denn wir landen zu leicht irgendwo da draußen statt bei uns drinnen. Je jünger wir sind, desto leichter fällt es uns mitzuspielen. Kein Wunder bei der langen To-do-Liste: Partnerschaft, Kinder, Karriere, Selbstverwirklichung. Doch je älter wir werden, desto mehr differenzieren wir uns aus. Wir spüren, wer wir sind und wer nicht oder nicht mehr. Aus jahrelanger Erfahrung. Also warum noch weiterhecheln? Der Partner sitzt auf dem Sofa oder ist bereits Geschichte, den Kindern geht es gut, der Job ist erledigt, wir haben es geschafft. Und jetzt? Ist da noch mehr? Oder vielleicht weniger und dafür Tieferes? Statt Zielen rückt der Sinn in den Mittelpunkt. Obwohl er da von Anfang an hätte sein sollen.

WENN ZIELE VORBEIZIELEN

Also beginnen wir dieses Buch mit Konstruktionsfehlern von Zielen. Denn wie wir sie erreichen, wissen wir sowieso: Setz dir ein Ziel, plane deinen Weg, verpflichte dich dem Ziel, handle fokussiert, arbeite hart und halte durch! Fünf Kilo abnehmen? Kein Problem: Ernährungsumstellung. Weniger Zucker, weniger Alkohol, mehr Grünzeug. Sport natürlich auch. Und schon startet das Projekt: minus ein Kilo, minus zwei, minus drei. Freilich nicht ganz so einfach. Die Pizza ruft: »Iss mich!« Auch ein Glas Wein wäre

fein. Und manchmal würden wir Kindern ihr Eis klauen. Egal, wir halten durch. Minus vier Kilo, minus fünf, geschafft. Und was kommt dann? Die Pizza ruft immer noch: »Iss mich!« Und wir folgen dem Ruf. Immerhin sind wir am Ziel. Leider dauert es nicht

lange, bis aus minus fünf Kilo plus sechs geworden sind.

*Hallo, Jo-Jo-Effekt! Ziel erreicht
und doch wieder gescheitert.*

Was zum Teufel passiert da?

Nur wer sein Ziel kennt, findet

den Weg, heißt es doch. Stimmt das etwa nicht? Die Wahrheit ist komplexer. Denn wichtiger als das Ziel ist das Verhalten, welches dorthin führt. In dem Fall also die Ernährung. Und wer dreißig Jahre lang gerne Pizza und Eis gegessen hat, kann das zwar eine Weile unterdrücken, aber nicht dauerhaft. Die Gewohnheit ist stärker. Demnach muss die Veränderung auf einer anderen Ebene erfolgen. Sich ein paar Tage lang zusammenreißen reicht nicht, wenn wir unser neues Verhalten auch beibehalten wollen. Dann aber geht es nicht um das Ziel, fünf Kilo abzunehmen, sondern darum, wer wir sein wollen. Das Ziel lenkt von dieser Frage nur ab.

Also: Wer wollen wir sein? Oder sollten es zumindest sein? Jemand, der es nicht mag, wenn der Gürtel spannt. Jemand, der isst, wenn er Hunger spürt, und aufhört, wenn er satt ist – und nicht erst, wenn der Teller leer ist. Jemand, der gerne regelmäßig in der richtigen Dosis Sport macht, ohne Fitness-App, weil der Körper sowieso signalisiert, dass ihm Bewegung guttut und wie viel davon. Werden wir zu so einem Menschen, stimmt unser Gewicht von selbst. Es ist das logische Ergebnis des richtigen inneren Programms – unabhängig von Zahlen. Das Ziel ist dann irrelevant, der Weg wird zum Ziel.

Warum tun wir dann nicht einfach das offensichtlich Richtige? Weil Essen auch andere Funktionen erfüllt: Es tröstet oder lenkt ab. Was die Fragen aufwirft, wobei und wovon. Frust? Stress? Langeweile? Außerdem schmeckt es. Nur: Muss man sich wegen ein paar Sekunden Genuss wirklich eine Diät antun?

Oder später chronische Krankheiten? Welche anderen Glückssponder fehlen da? Wobei auch viele Schlanke ständig Diäten machen. Irgendetwas fehlt immer zur Traumfigur, wenngleich nur im eigenen Kopf. Vielleicht weil es gar nicht um die Figur geht, sondern um das Gefühl, nicht zu genügen. Oder um den Wunsch zu kontrollieren. Jetzt ist nicht mehr der Weg das Ziel, sondern das Ziel nur noch im Weg.

WORUM ES WIRKLICH GEHT

Dieses plakative und doch sehr verbreitete Beispiel zeigt, was dahintersteckt: irgendwelche Stacheln oder Motoren, die tiefer sitzen. Selbst wenn wir sie vor lauter Ablenkung gar nicht mehr wahrnehmen, treiben sie uns an. Der Unternehmer skaliert sein Geschäft, um es immer noch seinem Vater zu zeigen, obwohl der schon seit Jahren tot ist. Die zweifache Mutter flüchtet in geschlechtslose Biederkeit, um sexuelle und berufliche Konkurrenz zu vermeiden. Der liebeskranke Verlassene klammert sich an seine Ex, weil er zu schüchtern ist für neue Frauen. Doch statt die zugrunde liegenden Knoten zu lösen, wird der Vorgarten bepflanzt, werden Wachstumsziele definiert oder strikt nach Plan die Muskeln trainiert, um wenigstens äußerlich stark zu wirken. So werden Ziele zu Krücken kreativer Vermeidung. Wir laufen vor uns weg statt zu uns hin.

Ich ahne Widerstand. Kann man nicht einfach Spaß am Unternehmertum haben? Schöne Vorgärten lieben? Oder einen coolen Bizeps? Alles okay. Sofern es freie Handlungen sind, die ohne Reaktanz oder Zwänge erfolgen, weil es um die Handlung selbst geht. Man kann und soll lieben, was man tut. Lecker essen, ohne Kalorien zu zählen. Verzichten können, ohne sich zu kasteien. Von Projekt zu Projekt eilen. Mit Hingabe gärtnern. Oder gerne trainieren. Dann aber geht es um Liebe zur Sache, nicht ums Erreichen von Zielen.

SCHIEFE MEME

*Innerer Antrieb führt zu Handlungen, die führen zu Ergebnissen
und der Prozess mit der Zeit zu immer besseren Ergebnissen.
Sowieso. Terminierte Ziele? Lächerlich.*

Im Fitnessraum meines Lieblingshotels hängt ein großes Schild an der Decke. Darauf stehen Sprüche, die motivieren sollen und besonders während der Beinpresse gut zu lesen sind: *Never give up. No pain, no gain. Stop wishing, start doing. Work hard. Dream big.* Geläufige Meme, schon unzählige Male gehört und nachgeplappert – aber selten hinterfragt. Tun wir das mal.

Never give up? Winston Churchill lässt grüßen. (In seiner Rede vom 29. Oktober 1941 schwor der damalige britische Premierminister sein Volk ein, gegen die Deutschen durchzuhalten: »Never give in – never, never, never ...«.) Und ja, Hartnäckigkeit und Ausdauer sind Tugenden, die sich auszahlen können – bei der richtigen Sache. Was aber bei der falschen? Dann ist es besser, schnell und hart zu scheitern und sich das einzugestehen. Die nächste Möglichkeit wartet! Vielleicht eine bessere? Wäre blöd, die zu verpassen.

No pain, no gain? Das mit den Harten im Garten. Klar braucht es hin und wieder das Dehnen der eigenen Grenzen – und das kann mal wehtun. Aber: Schmerz ist ein Warnsignal, vor allem wiederkehrender oder dauerhafter. Und dass er sogar eine Bedingung für Wachstum sein soll, ist Unsinn: Das hieße ja, jedes Wachstum wäre zwingend mit Schmerz verbunden. Dabei wachsen wir gerne freiwillig dahin, wo wir Freude spüren – ohne Schmerzen. Also: Wer darauf steht, meinetwegen. Aber Masochismus als Leistungsprinzip? Nein.

Stop wishing, start doing? Bislang mein Favorit. Vorausgesetzt, die Handlung wird nicht zum reinen Selbstzweck. Denn oft ist es klüger, eben nicht zu handeln, obwohl man es gerade will: Impulskontrolle. Nicht zu unterschätzen.

Work hard? Zugegeben: Bei der Arbeit hin und wieder Gas zu geben, macht Spaß und gehört dazu. Mit der Betonung auf hin und wieder. Als Dauerzustand? Eher ungesund.

Dream big? Gefällt mir auch erst mal. Aber doch bitte gut ausgesucht. Immer überall nach den Sternen greifen zu wollen, klingt getrieben, nach Stress und Verzettlung! Nicht gut.

PLATTITÜDEN? NEIN, DANKE!

Vorschläge zur Umbenennung: Bleib dran, wo es sich lohnt. Geh über deine Grenzen, wo es sich richtig anfühlt. Probiere deine Ideen aus, vielleicht sind sie gut. Handle hingebungsvoll, als würdest du spielen. Wo dir

das nicht guttut: Finde die richtige Dosis. Oder such dir etwas Besseres. Träume groß, wenn du

Wer denn sonst? Wann, wenn nicht jetzt? Wo, wenn nicht hier?

etwas willst und gut kannst. Ansonsten: Bleib gechillt, bis du dein Ding findest. Na also, geht doch. Ohne Ziele. Es ist ein bisschen schräg. Ich liebe positive Affirmationen und nutze sie ständig – beruflich wie persönlich. Ich kann das und schaffe das. Und los geht es! Tatsächlich hat ein motivierendes inneres Selbstgespräch enormen Einfluss auf unser Leben. Es macht langfristig den Unterschied zwischen Lernen und Leiden, Können und Kneifen, Wachsen und Schrumpfen. Und es macht mir riesigen Spaß, das auch als Redner zu vermitteln.

Köln, Lanxess Arena. Ich spreche über Affirmationen gegen Angst. »Ihr steht vor einer Herausforderung und sagt euch: Ich mach das jetzt! Was sagt ihr?« 15 000 Stimmen antworten: »Ich mach das jetzt.« Stark, emotional, magisch. Am Ende Standing

Ovations. Hach, ich liebe meinen Beruf. Und ich setze gerne Impulse, die guttun. Dennoch bin ich mir der Verantwortung bewusst, Impulsen den richtigen Rahmen zu geben, weil sie sonst zu hohlen Sprüchen werden. Und die tun nicht gut, sondern sind Strohfeuer. Wenn es dumm läuft, gefährliche.

UNSINNIGE DEFINITIONEN

Vielleicht ist dir schon aufgefallen, dass ich den Begriff Ziele bislang eher vage benutze und mich noch vor Definitionen drücke. Sind es dann überhaupt richtige Ziele? So mancher Profi würde mir widersprechen. Man solle sie möglichst klar definieren und formulieren, damit sie greifbar, planbar und machbar werden. Zum Beispiel sollen sie SMART sein, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Andere hingegen zielen höher und formulieren blumiger: Ein Ziel sei ein Traum mit einem Datum. Ich verstehe Logik und Absicht dahinter, halte sie aber ebenfalls für schief. Doch der Reihe nach.

Warum sollten wir uns spezifische Ziele setzen?

Laut Theorie, um unsere Wünsche und Visionen zu konkretisieren. Das zöge diese dann in unser Leben. Sich ein schönes Haus zu wünschen, reicht nicht, es muss genauer sein. Wie sieht es aus? Wo steht es? Wie groß ist es? Mit Pool oder ohne? Man hört ja hin und wieder, dass manche so ihre Träume anziehen. Die machen es wohl richtig. Wirklich? Oder sind das nur die statistischen Ausreißer aus der riesigen Gruppe all jener, die es nicht schaffen, obwohl sie es probieren? Und mal angenommen, du findest auf diese Weise tatsächlich dein Traumhaus und unterschreibst glücklich sabbernd die Hypothek: Was kann schiefgehen? Vielleicht übernimmst du dich finanziell und strampelst dich noch mehr ab? Oder deine Nachbarn nerven? Oder deine

Ehe geht in die Brüche und einer zieht aus? Vielleicht du? Soll vorkommen. Oder deine Prioritäten ändern sich und du sehnst dich nach einer pflegeleichten Stadtwohnung? Vielleicht musst du dann deinen Palast weit unter Wert verkaufen? Deine Kinder jedenfalls leben längst in Berlin, die ziehen nicht mehr zurück nach Hintertüpfelbach. So ein Mist. Wäre bloß das spezifische Ziel nicht gewesen.

Warum sollten wir uns messbare Ziele setzen?

Auch das, um sie möglichst präzise zu definieren. Weil das angeblich nötig ist. Mehr Geld haben zu wollen, reicht nicht aus. Wie viel ist denn mehr Geld? Hunderttausend Euro? Zehn Millionen? Wichtige Frage, weil sie die Weichen ganz anders stellt. Für den ersten Fall reicht es oft aus, gut zu haushalten und eine Weile zu sparen. Für den zweiten sollte man eher sein eigenes Business starten und Gas geben. Nur stehen dahinter wieder die grundsätzlicheren Fragen, wie man leben möchte und warum genau so. Wegen einer Zielformulierung kündigen? Manche machen das. Kann aber danebengehen, vor allem wenn man seinen Job gerne macht und von Business keine Ahnung hat. Oder ist der Traum vom Reichtum nur eine Abwehrstrategie gegen Existenzängste? Das klingt nach einer Seifenblase, die sowieso platzt. Klüger wäre es dann, den Ängsten auf den Grund zu gehen. Woher kommen sie? Wie gehen sie weg? Und dann mehr Geld zu verdienen, als man ausgibt. Oder weniger auszugeben, als man verdient. Das eigentliche Ziel wäre sofort erreichbar, kein großes Drama. Und reich werden geht danach immer noch.

Warum sollten Ziele attraktiv sein?

Damit sie eine magnetische Wirkung entfalten. Wir sollen sie erreichen wollen. Ich zum Beispiel fand es mal total attraktiv, Arzt zu werden. Also habe ich zunächst in der Krankenpflege gearbeitet.

tet, dann sechs Jahre lang Medizin studiert, währenddessen promoviert und am Ende hielt ich sogar ein Einser-Examen in den Händen. Geschafft! Was ich leider nicht bedacht hatte: Zwar wollte ich immer Arzt werden. Die Reise dorthin war wirklich eine gute Erfahrung. Aber ich wollte kein Arzt sein. Zu starre Strukturen, zu wenig Kreativität, zu enge Spielräume. Und wenn ich ganz ehrlich zu mir bin, wusste ich das schon mit neun-

Hätte ich weniger aufs vordergründig attraktive Ziel starren und mehr auf mein komplexes Selbst hören sollen? Natürlich will ich keine einzige Erfahrung und Erinnerung missen. Aber andere wären auch wertvoll gewesen, da bin ich mir sicher.

zehn während meines Zivildienstes im Krankenhaus. Nach kurzer Zeit als fertiger Halbgott in Weiß warf ich also das Handtuch – nach einem Investment von insgesamt zehn Jahren.

Warum sollten Ziele realistisch sein?

Damit wir uns nicht übernehmen. Hierüber kann ich nur lachen. Was für ein Hang zum Mittelmaß! Welche Norm definiert denn bitte, was realistisch ist? Neulich habe ich Naveen Jain interviewt, einen Milliardär, der DNA-Therapien entwickelt. Er will Krankheiten rein optional machen. Oder ich habe mich mit Muhammad Yunus unterhalten, der für seinen Kampf gegen Armut den Friedensnobelpreis erhalten hat. Google will Dinge nicht nur ein bisschen verbessern, sondern stets mindestens um das Zehnfache. Auf unserer Bühne stand Barack Obama, der war mal Präsident der USA. Seine Schwester Auma haben wir in Kenia besucht. Dort baut sie eine Schule auf, in der Kinder und Jugendliche lernen, wie sie ökologische Landwirtschaft betreiben und so nachhaltig die eigene Familie ernähren, statt sich in Städten für billige Jobs zu verdingen und in Slums zu leben. Realistische SMART-Ziele? Ein trauriger Witz dagegen.

Warum sollten Ziele terminiert sein?

Damit wir uns an die Termine halten und unsere Fortschritte strukturieren. Im Ernst? Wie lernen Kinder laufen? Schritt für Schritt auf wackeligen Beinen. Dabei fallen sie immer wieder hin. Je nach motorischer Begabung dauert dieser natürliche Prozess mal länger, mal kürzer. Er ist evolutionär erprobt und funktioniert. Niemand käme auf die Idee, terminierte Ziele zu formulieren: Bis zum 31. Juli muss die kleine Lisa zehn Meter in unter 30 Sekunden schaffen. Absurd, denn laufen lernt sie sowieso aufgrund eines biologischen Programms. Gilt das gleiche Prinzip nicht überall? Innerer Antrieb führt zu Handlungen, die führen zu Ergebnissen und der Prozess mit der Zeit zu immer besseren Ergebnissen. Sowieso. Terminierte Ziele? Lächerlich.

BULLSHIT-BINGO

Merke: Du musst flexibel bleiben. Aber verbieg dich nicht. Du bist gut, wie du bist. Werde trotzdem besser. Du kannst sein, wer du willst. Also finde dich selbst. Nein, erschaffe dich selbst. Sei dabei achtsam. Und nicht zu empfindlich. Nimm das Leben leicht. Das Leben kann hart sein. Verlasse deine Komfortzone. Aber beachte deine Grenzen. Respektiere deine Gefühle. Und nimm dich selbst nicht zu ernst. Denke groß. Und bleib auf dem Teppich. Lebe wild und unersättlich. Und finde das richtige Maß. Kämpfe für deine Ziele, bis du sie erreicht hast. Manches soll aber einfach nicht sein. Gut ist gut genug. Doch es geht immer besser. Pass dein Leben deinen Wünschen an. Und nimm alles, wie es kommt.

Na, schon wirr im Kopf? Ich auch. Reinstes Bullshit-Bingo.

KORRELATIONEN, BRÜCHE UND ALIBIS

*Kann man Ziele nicht auch ohne Kompass erreichen?
Durchaus. Wahrscheinlich erreichen wir die meisten Ziele im Leben
zufällig entlang des Weges.*

Angenommen, du hältst dieses Buch mit ausgestreckten Armen vor dich und lässt es dann los. Was wird passieren? Sofern du dich nicht in einem Raumschiff oder auf einem Parabelflug befindest, wird es zu Boden fallen. Die Schwerkraft. Du kannst den Versuch zehnmal wiederholen oder zehntausendmal. Kein einziges Mal wird das Buch in der Luft stehen bleiben.

Andere Zusammenhänge sind weniger klar. Wusstest du zum Beispiel, dass Männer mit Glatze laut Statistik mehr Geld verdienen als solche mit Haaren? Sollten sich finanziell ambitionierte Kerle also auch oberhalb des Gesichts rasieren? Nein, denn der Zusammenhang besteht nur indirekt: über das Alter. Ältere Männer verdienen mehr Geld als jüngere. Und ältere Männer haben weniger Haare. So etwas nennt man eine Korrelation. Das eine hat ursächlich nichts mit dem anderen zu tun, obwohl beide Merkmale zeitgleich auftreten. Im Gegensatz zur Kausalität wie bei der Schwerkraft, die direkt für das Herunterfallen eines Buches verantwortlich ist.

Ähnlich ist es bei den Zielen. Fragt man einen erfolgreichen Freund der Zielfokussierung nach seinem Rezept, benennt er es gerne: Setz dir ein Ziel, plane deinen Weg, verpflichte dich dem Ziel, handle fokussiert, arbeite hart und halte durch! Hatten wir schon. Kann es sein, dass es sich auch bei solchen logisch klin-

genden Algorithmen um Korrelationen handelt statt um Kausalitäten? Immerhin wäre möglich, dass besagte Erfolgreiche gar nicht wegen ihrer Zielplanung ankommen, sondern weil sie ein so starkes inneres Programm haben, dass sie gar nicht anders können, als konsequent eine selbst gewählte Richtung einzuschlagen – und dann auch irgendwo zu landen, wo es ihnen gefällt. Ähnlich einem Kind, das laufen lernt. Dann könnte auch das Gegenteil gelten: Setz dir keine konkreten Ziele, handle spontan und instinktiv, lass immer wieder los, habe Mut zur Unschärfe, geh die Dinge spielerisch an und genieße deine Reise, denn du musst nirgendwo ankommen! Klingt auch gut, oder?

VOLLTREFFER, OHNE ZU ZIELEN

Gehen wir die Hypothesen der Reihe nach durch. Warum sollten wir uns überhaupt Ziele setzen? Dahinter steht das Modell, dass sie uns ausrichten, ähnlich einem Kompass. Wer zum Nordpol will, braucht nur der Kompassnadel zu folgen und kommt irgendwann an, selbst wenn er unterwegs zickzack läuft. Doch kann man Ziele nicht auch ohne Kompass erreichen? Durchaus. Wahrscheinlich erreichen wir die meisten Ziele im Leben zufällig entlang des Weges. Quasi nebenbei, ohne dass sie uns Mühe kosten. Du meinst, genau zu wissen, wie dein Traumpartner sein soll? Und dann triffst du zufällig dieses zauberhafte Geschöpf an der Bar, das so ganz anders ist. Ihr verliebt euch, kriegt Kinder, baut miteinander ein Leben auf.

Ziel erreicht, obwohl doch der Kompass woanders hinzeigte.

Im Meeting fällt dir keine passende Idee ein? Aber eine Woche später in der Badewanne. Dumm gelaufen, das Brainstorming ist schon vorbei – und aus einer viel schlechteren Idee längst ein durchgeplantes Projekt geworden, an dem schon ein ganzes Team arbeitet.

Eines der verrücktesten Ziele, das ich je erreicht habe, war eine Geschäftsführungsposition in einem mittelständischen Textilhändler. Dabei hatte ich zunächst weder von Textilien Ahnung noch von Betriebswirtschaft. Nachdem ich meinen Beruf als Arzt hingeworfen hatte, engagierte mich ein Freund meiner Eltern für sein Unternehmen, weil er einen Nachfolger suchte. Aus seiner Selfmade-Mentalität heraus interessierte er sich weniger für fachliche Qualifikationen als vielmehr für einen guten Typen, dem er alles beibringen konnte. Zuvor hatte er bereits mehrere Jahre um mich geworben. Ich dachte also, Probieren geht über Studieren. (Schon wieder so eine Phrase.) Deshalb: neue Stadt, neuer Job, neues Lebenssetting. Ich hatte ja nichts zu verlieren, bekam sogar ein prima Gehalt samt schickem Dienstwagen. Und es hätte auch tatsächlich etwas werden können, denn ich genoss meine neue Freiheit, mochte Textilien und das unternehmerische Denken. Außerdem wurde ich Betriebswirt, wofür ich Seminare besuchte und so meine eigentliche Leidenschaft kennenlernte: Trainings zu halten und Menschen zu coachen. Also kündigte ich wieder und machte mich als Trainer und Coach selbstständig. Ich wusste einfach: Ich liebe das und kann das. Und so war es dann auch. Heute hat mein eigenes Coaching-Unternehmen zig Mitarbeiter, ich habe etwa 25 Bücher geschrieben und bekomme für einstündige Vorträge unverschämt viel Geld. Ich habe nirgendwo hingezielt und dabei genau meinen Jackpot getroffen. Was wäre wohl aus mir geworden, wenn ich Arzt geblieben und den konventionellen Weg gegangen wäre? Vielleicht ein depressiver Psychiater in einer schwäbischen Kleinstadt.

Lebensläufe – anders als geplant

Seien wir ehrlich: Nur wenige erfolgreiche Biografien verlaufen geradlinig. Brüche und Sprünge sind eher die Regel als die Ausnahme. Mit strukturierter Zielerreichung hat das nichts zu tun.

Ein Weg entsteht beim Gehen. Und dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße. Der krumme Baum lebt sein Leben, der gerade wird ein Brett. Oh, gute Sprüche!

MOTIVATIONSKILLER GROSSE ZIELE?

Ist die eigentliche Funktion von Zielen dann, Menschen zu motivieren? Auch das kann nicht uneingeschränkt gelten, denn Ziele motivieren nur die Zielstrebig. Viele Menschen sind aber gar nicht zielstrebig, sondern wollen einfach nur in Ruhe ihr Ding machen, ohne von größeren Ambitionen belästigt zu werden. Da können Chefs ihr Team noch so sehr auf neue Ziele einschwören, einer Hälfte wird das stets egal sein, weil sie eine andere Persönlichkeit haben. Und das ist auch gut so: Irgendwer muss schließlich die Arbeit machen. Und die besteht nun mal zu einem großen Teil aus eingespielten Prozessen und sozialem Miteinander – unabhängig von Zielen.

Mythos: Je größer das Ziel, desto besser

An dieser Stelle können wir auch gleich den Mythos von den großen Zielen platzen lassen. In der Theorie lautet er so: Such dir möglichst große Ziele, denn je größer dein Ziel ist, desto kleiner erscheint dir jedes Problem, das sich zwischen dich und dein Ziel schiebt. Also: Regelmäßig joggen zu wollen reicht nicht, du musst dich schon für einen Marathon anmelden. Erst dann hast du angeblich die Motivation, deinen Trainingsplan durchzuziehen. Selbst wenn es regnet. Das Problem dabei aber ist, dass vielen sogar relativ kleine Ziele groß erscheinen, was die wirklich großen geradezu unerreichbar erscheinen lässt, vor allem wenn man eigentlich keine Lust auf sie hat. Oder wenn man in ihre Richtung bislang kaum Kompetenzen erworben hat oder sich als inkompetent empfindet. Ich zum Beispiel schreibe gerade dieses

Buch. Und wie gesagt, habe ich schon einige geschrieben. Also ist es für mich zwar immer noch eine ambitionierte Menge Text, aber eine machbare. Was aber, wenn du noch nie ein Buch geschrieben hast? Ja, wenn dir schreiben sogar schwerfällt, weil du es nicht magst oder nicht gut formulieren kannst? Dann erscheint es dir fast unerreichbar, jemals damit fertig zu werden. Solltest du dir also einen dicken Schmöker als Ziel vornehmen? Nein, du solltest das Schreiben delegieren und persönlich etwas tun, was dir mehr liegt. Oder du solltest bereit sein, geduldig die erforderlichen Fertigkeiten zu erwerben und dabei Gedanke für Gedanke denken und Wort für Wort schreiben, Satz für Satz, Absatz für Absatz und Seite für Seite. Und nimm möglichst den Druck raus, dass aus all dem je ein ganzes Buch werden soll. Das wird es sowieso, wenn du einfach weiterschreibst. Übrigens habe ich selbst meine Marathon-Ambitionen längst aufgegeben, weil mich das Training im Alltag zu müde gemacht hat. Aber einfach so joggen um des Laufens willen mache ich gerne und regelmäßig.

ZIELE ALS ALIBIS

Also: Wem helfen große Ziele? Wahrscheinlich denjenigen, welche bei ihren Leidenschaften schon die kleineren erreicht haben und sich weiter stimulieren wollen. Menschen wachsen gerne dorthin, wo es ihnen gefällt und wo sie sich als kompetent erleben. Aber Vorsicht: In Bereichen ohne nennenswerte Kompetenz oder Leidenschaft wirken große Ziele meist wie Alibis. Wir tun so, als wollten wir etwas Tolles erreichen, wissen aber ohnehin, wie unrealistisch das in diesem Bereich für uns ist. Der psychische Konflikt erscheint gelöst, denn wir haben es uns immerhin vorgenommen. Und zu scheitern ist keine Schande, solange man sagen kann, man habe es versucht.

Zum ersten Mal ist mir diese Alibi-Funktion von Zielen aufgefallen, als ich noch regelmäßig Nichtraucherseminare hielt.

Manche hören nämlich zu rauchen auf und kompensieren den eingebildeten Verlust der Zigaretten mit Essen. Also nehmen sie Gewicht zu. Egal, schließlich ist allgemein bekannt, dass ein Rauchstopp oft zu mehr Kilos führt. Und werden die dann zu viel, gibt es einen guten Grund, wieder mit dem Rauchen anzufangen. Wie soll man sich denn sonst helfen? Ich kenne Menschen, die so über Jahre hinweg einen Rauchstopp nach dem anderen versucht und dabei zwanzig, dreißig Kilo zugenommen haben. Denn stets blieb es nur beim Versuch, das äußere Ziel des Nichtrauchens zu erreichen, statt innerlich Nichtraucher zu werden, wofür es überhaupt kein äußeres Ziel braucht.

»ICH WERDE ES SCHAFFEN! UPS, DOCH NICHT ...«

Was hast du dir schon Großes vorgenommen und dabei bereits geahnt, dass du es ohnehin nicht durchziehen wirst? Ein Jahr lang keinen Alkohol trinken? Die besten Vertriebsergebnisse im Team erreichen? Auswandern und neu anfangen? Keine gute Idee, wenn du dein Feierabendbier liebst, die Kollegen viel extravertierter sind und du eigentlich ganz gerne zu Hause bist. Solche Ziele passen eher zu freiwilligen Asketen, kontaktfreudigen Plaudertaschen und Abenteurern, die es noch nie lange an einem Ort ausgehalten haben. Aber nach ein paar Sekt an Silvester darf man schließlich mal träumen.

DER ZIELE-KOMPASS: SINN, WEG, ZIEL

*Die eigentliche Herausforderung ist die Sinn-Kompassnadel:
Unsinn ist, nun ja, unsinnig. Wer psychisch auch nur halbwegs
gesund gestrickt ist, bricht irgendwann ab und verfehlt sein Ziel,
was besser ist als ständige innere Konflikte.*

Vor einiger Zeit hielt ich ein Motivationsseminar im Rahmen einer Ärztefortbildung. Neunzehn Teilnehmer waren voll bei der Sache, einer überhaupt nicht. Er saß in der letzten Reihe, langweilte sich, begann Messages zu tippen, E-Mails zu beantworten und schließlich sogar zu telefonieren, was natürlich störte. Also fragte ich: »Sagen Sie, was machen Sie hier eigentlich? Sie wollen doch offensichtlich gar nicht hier sein.« Er antwortete, es tue ihm leid, das Thema sei einfach nichts für ihn, er meine es nicht persönlich. Ich blieb dran: »Okay, aber warum sind Sie dann noch im Seminar? Sie können doch jederzeit gehen.« Seine Antwort: »Na, wegen der Fortbildungspunkte. Ich bin Oberarzt in der Uniklinik. Dort komme ich vor lauter Arbeit kaum dazu, Fortbildungen zu besuchen. Und diese hier passt gerade.« Ich bohrte nach: »Wenn es in der Uni so stressig ist, warum bleiben Sie dann dort? Was ist denn ihr Ziel?« Das verblüffte ihn. Es sei doch klar, warum man in der Uni arbeite: »Um Professor zu werden.« Das wiederum erstaunte mich: »Sie sind doch etwa Mitte vierzig. Warum sind Sie nicht schon längst Professor?« Er errötete und schimpfte wieder über die Arbeitsbelastung. Ich unterbrach ihn: »Das kann ich alles gut verstehen. Aber was müssten Sie denn konkret tun, um Professor zu werden?« Er

zählte auf: »Forschen und publizieren, Studenten anleiten, Kongresse besuchen, mich eben mehr um die akademische Karriere kümmern.« Warum er all das nicht tue? Andere schafften es doch auch, trotz ihrer Arbeit in der Klinik. Nun brach es aus ihm heraus: »Ich mag Forschung nicht! Wissenschaft langweilt mich! Und die Studenten gehen mir auf die Nerven! Eigentlich hasse ich die ganze Uni.« Wozu wolle er dann Professor werden? »Na, mit dem Scheißtitel kann ich endlich aus der Uni raus, mich selbstständig machen, privat abrechnen und verdiene dann mehr, muss also weniger arbeiten und habe endlich wieder Zeit – für mich, für meine Familie, für alles andere.« Der ganze Raum schwieg betroffen.

DIE SUCHE NACH DEM ZIELE-TOOL

Nach diesem Seminar begann ich, mich tiefer mit der Komplexität und Widersprüchlichkeit herkömmlicher Zielerreichungsstrategien zu beschäftigen. Helfen sie nur vordergründig? Wann wirken sie toxisch? Wie viele Menschen verstricken sich in einem ähnlich verknoteten Leben (oder Job) wie unser Oberarzt, wo sie den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen? Ließe sich das verhindern? Wie erreichen wir gute Ziele so, dass sie sich leicht und logisch aus den richtigen Handlungen mit der richtigen Absicht ergeben? Geht das überhaupt? Und ließe sich ein praktisches Modell entwickeln, eine Art Werkzeug, welches die Dynamik, Richtung und Motivation berücksichtigt, die man dafür braucht? Ein solches Tool sollte Fragen beantworten wie: Ist ein Ziel überhaupt (noch) stimmig? Welche Ziele lohnen sich, welche nicht? Wann sollten sich Ziele verändern und wie? Für mich begann damit der Prozess, welcher nach zehn Jahren in dieses Buch mündete.

Zunächst stieß ich auf die Arbeit des Autors und Unternehmensberaters Simon Sinek, der das Modell vom »Golden Circle«

entwickelt hat, um Kunden von einem Produkt zu überzeugen. Sein TED-Talk hierzu wurde millionenfach angeschaut: Sinek zeichnet eine Zielscheibe. Im inneren Kreis steht »Why?«, im mittleren »How?« und im größten Kreis außen das »What?« eines Produkts oder Angebots. Sinek erklärt, dass die meisten Unternehmen zwar wüssten, was sie anbieten (äußerer Kreis: was?) und vielleicht noch was sie von anderen unterscheidet (mittlerer Kreis: wie?). Den Sinn ihres Unternehmens oder ihres Produktes hingegen (innerer Kreis: warum oder wozu?) hätten sie nur selten auf dem Schirm und sprächen auch nicht darüber. Auf diese Weise tun sie sich schwer, Kunden zu gewinnen. Das demonstriert Simon Sinek am Beispiel von Computern, die typischerweise von außen nach innen verkauft werden: »Wir machen tolle Computer. Sie haben diese und jene Funktionen. Sie sind schön designed und intuitiv zu benutzen. Willst du einen kaufen?« Hm, vielleicht. Die Firma Apple hingegen, sagt Sinek, argumentiere von innen nach außen: »In allem was wir tun, fordern wir den Status quo heraus. Wir glauben daran, dass es wichtig ist, die Dinge anders zu machen. Das tun wir, indem wir unsere Produkte schön designen und benutzerfreundlich gestalten. Wir machen großartige Computer. Willst du einen kaufen?«

*Ich war angefixt. Sinnorientierung
als Basis für messbaren Erfolg?*

Klang schlüssig.

Schon eher. Laut Sinek ist diese Herangehensweise eines von Apples Erfolgsgeheimnissen.

Also testete ich die Herangehensweise zunächst in Verkaufseminaren, deren Teilnehmer das Ziel hatten, ihre Angebote besser an den Kunden zu bringen. Auch hier argumentierten die meisten von außen nach innen: »Bei uns erhalten Sie die Finanzprodukte A, B und C. Das sind Fonds mit verschiedenen Anlageklassen in unterschiedlicher Risikostreuung und folgender Zusammenstellung ...« Ich gähne jetzt noch. Dann begannen wir, die Argumentation umzustellen. Die Teilnehmer sollten zunächst ausschließlich über den Sinn ihres Produktes sprechen und ihre

Motivation, es zu verkaufen, bevor sie irgendeine Produkteigenschaft nennen durften. Und plötzlich kam Seele in den Pitch! »Als Kind habe ich erlebt, wie meine Eltern jeden Pfennig umdrehten, damit wir über die Runden kamen. Das war oft bedrückend. Ich selbst habe den Umgang mit Geld erst mühsam lernen müssen. Vielen Menschen geht es ähnlich, aber sie nehmen sich nur selten die Zeit dafür. Daher ist es mir ein Bedürfnis, andere darin zu unterstützen, sich ohne großen Aufwand ein Vermögen aufzubauen, damit sie sich später keine Sorgen machen müssen und gut leben können.« Erst jetzt folgen die Fondsangebote mit den verschiedenen Anlageklassen in unterschiedlicher Risikostreuung, welche Finanzprodukt A, B und C heißen. Wirkt stärker, oder? Und selbst wenn die persönliche Story des Verkäufers keine Geldsorgen in der Kindheit enthält, kann er seinen Kunden immer noch wünschen, reich in Rente zu gehen, und ihnen anbieten, dabei bestmöglich behilflich zu sein.

Im Laufe der Zeit bemerkte ich, dass vor allem Selbstständigen und Unternehmern diese Art der Präsentation lag.

Klar: Wer ein Unternehmen aufbaut, hat in der Regel einen starken inneren Antrieb, verfolgt also eigene Ziele, welche er flexibel der Realität anpassen muss, wodurch er kontinuierlich dazulernt. Insofern ist Unternehmertum ein langer Prozess voller Selbstbelohnung und somit guten Zielen. (Das Kind lernt laufen, rennen, hüpfen, springen, tanzen – weil all das Spaß macht.) Und es entstehen dabei Geschichten, die berühren. »Bereits als Kind habe ich im Gasthaus meiner Eltern mitgearbeitet. Als mein Vater früh starb, übernahm ich den Betrieb. Das war zunächst sehr hart, aber ich habe es geliebt und habe mich reingearbeitet. Über die letzten Jahre baute ich drei Hotels mit Sternegastronomie auf.« Klingt stimmig und lebendig. Unbedingt mal hingehen! »Schon in der Schule habe ich Werbeflyer gestaltet. Während des Studiums gründete ich meine eigene Werbeagentur. Heute habe ich vierzig Angestellte und wir machen Kam-

pagnen für namhafte Unternehmen. Auch im Online-Marketing sind wir mittlerweile sehr erfolgreich.« Wer bekommt wohl den Auftrag für die nächste Werbekampagne? Keine Frage. Wieder von innen nach außen verkauft.

Ließe sich Sineks Modell nicht nur aufs stimmige Verkaufen, sondern generell auf Ziele anwenden oder dafür weiterentwickeln? What: »Ich will Professor werden.« How: »Indem ich forsche.« Why: »Um dank des Titels weniger arbeiten zu müssen.« Ich war auf der richtigen Spur, wenngleich noch nicht am (haha!) Ziel, denn eigentlich wollte der Oberarzt ja gar nicht Professor werden, sondern jagte (noch) einem Hirngespinnst hinterher. Die drei Kreise können demnach zwar eine Wertehierarchie abbilden, aber berücksichtigen nicht die Richtung des Handelns. Damit landete ich wieder bei der Überlegung, Ziele würden uns ausrichten wie der magnetische Nordpol einen Kompass. Und damit kam die Lösung: ein Ziele-Kompass mit drei Kompassnadeln, die jede in eine eigene Richtung zeigen. Eine Kompassnadel richtet sich nach dem Ziel aus, die andere nach der Richtung des Prozesses und die dritte nach dem Sinn des Handelns. Ziel, Weg, Sinn. Zeigen die Kompassnadeln in die gleiche Richtung, ist alles gut. Zeigen sie in unterschiedliche, wird es problematisch. Heureka! Das Ziele-Problem war geknackt.

DIE DREI KOMPASSNADELN

Und damit zur eigentlichen Zielgeraden (was für eine Metapher!) des ersten Teils dieses Buches. Warum (herkömmlich definierte) Ziele oft Quatsch sind, sollte mittlerweile klar sein. Aber auch, dass es durchaus gute Ziele gibt. Wie finden und erreichen wir sie? Geht das überhaupt? Ja, indem wir sie in drei Teile aufdröseln, die idealerweise miteinander harmonisieren.

- ◇ Zunächst zum Ergebnisteil, **der ersten Kompassnadel:**
Welches Ziel soll erreicht werden? Welche Kennzahlen

definieren es? Also etwa ein erreichter Professorentitel, ein bestimmtes Körpergewicht, eine definierte Anzahl von Verkaufsabschlüssen oder Stunden inniger Zweisamkeit mit dem Lieblingsmenschen. Dies entspricht der ersten Kompassnadel, welche in Richtung Ziel weist. Das grundsätzliche Bild bleibt das gleiche: Das Ziel richtet ähnlich dem magnetischen Nordpol die Kompassnadel aus, wodurch wir unterwegs flexibel steuern können. Umwege und Hindernisse sind okay, solange es dann wieder in Richtung Ziel geht.

◇ **Die zweite Kompassnadel guter Ziele ist der Prozess:**

Tun wir, was wir tun müssen, um unsere Ziele zu erreichen? Mehr noch: Ist dieser Prozess so tief in uns verankert, dass er uns unterstützt, so wie Kinder automatisch laufen lernen? Je natürlicher unser Antrieb ist und je leichter uns der Prozess fällt, desto besser. Diese zweite Kompassnadel entspricht dem Weg. Also: Wie steht es ums regelmäßige Forschen? Was macht die tägliche Ernährung? Wie laufen einzelne Kundengespräche ab? Haben Paare wirklich eine tiefe Verbindung? Und stimmen die Richtungen von Ziel und Weg überein?

- ◇ Der dritte Teilaspekt und somit **die dritte Kompassnadel entspricht der Sinnebene:** Warum soll ein Ziel überhaupt erreicht werden? Und wozu? (Diese Unterscheidung ist mir wichtig. Warum kratzt sich der Hund hinterm Ohr? Weil er es kann. Und wozu? Damit es nicht mehr juckt.) Also Professor werden, um bald weniger zu arbeiten und mehr Zeit zu haben? Oder besser ohne Professorentitel die Uni verlassen und ein neues berufliches Kapitel beginnen, welches mehr dem eigenen Wesen entspricht? (Oder Schreiner werden?) Und geht es beim Thema Ernährung um Genuss, Gesundheit oder ums Trösten? Oder darum, sich attraktiver fühlen zu wollen? Was ist der Sinn des Verkaufens? Möglichst viele Abschlüsse, damit Kennzahlen erreicht, Boni ausgezahlt und Arbeitsplätze gesichert werden? Oder

um die Wünsche der Kunden zu befriedigen? Oder ist der Verkaufsjob nur eine Notlösung, welche zurzeit den Lebensunterhalt sichert? Und warum eigentlich eine Partnerschaft? Aus Liebe und Zugehörigkeitsgefühl? Oder aus Gewohnheit oder gar Abhängigkeit? Und wozu? Um es miteinander schön zu haben? Um Kinder zu zeugen und großzuziehen? Um regelmäßig Sex zu haben? Um nicht alleine zu sein? Ziemlich komplex, diese dritte Kompassnadel, die dem Sinn entspricht. Natürlich sollte sie in die gleiche Richtung weisen wie Weg und Ziel.

DIE RICHTIGE REIHENFOLGE IM KOMPASS

Klingt das bislang schlüssig? Vorsicht! Falsch angewendet führt der Ziele-Kompass zum gleichen Problem wie bei Simon Sineks Zielscheibe, in welcher die meisten von außen nach innen verkaufen statt von innen nach außen: Wer zuerst das Ziel definiert, dann den Weg dorthin plant und erst danach (wenn überhaupt) über den Sinn nachdenkt, riskiert Konstruktionsfehler. Wir wollen einen Marathon schaffen (Ziel), trainieren dafür zunächst nach Plan (Weg) und brechen das Projekt schließlich ab, weil uns viel Laufen keinen Spaß macht und wir eigentlich etwas ganz anderes wollen: uns fit fühlen statt müde, mehr Bewegung an der frischen Luft oder durch Sport ein paar Kilos verlieren. Sich dafür einen Marathon vornehmen? Geht am Sinn vorbei. Scheitern vorprogrammiert. Wer hingegen gerne läuft und sich mit Freude herausfordert (Sinn), trainiert auch mal nach Plan (Weg) und läuft wirklich einen Marathon. Dann aber nicht nur mit dem Ziel, ihn zu schaffen, sondern sogar in einer bestimmten Zeit und mit der Motivation, diese bald zu unterbieten. Jetzt ist der Ziele-Kompass stimmig.

Die eigentliche Herausforderung ist also die Sinn-Kompassnadel: Unsinn ist, nun ja, unsinnig. Wer psychisch auch nur halb-

wegs gesund gestrickt ist, bricht irgendwann ab und verfehlt sein Ziel, was besser ist als ständige innere Konflikte. Wozu sich quälen? Wer sich hingegen zunächst der Komplexität von Sinnfragen stellt und daraus kongruente Handlungen ableitet, wird entlang des Weges stimmige Ziele erreichen. Die Reihenfolge sollte also nicht Ziel, Weg, Sinn sein, sondern Sinn, Weg, Ziel. Also zuerst: Wer bist du? Was willst du wirklich? Warum und wozu? Danach folgt der Weg: Wie tust du die Dinge so, dass du gut vorankommst? Und schließlich: Was willst du damit konkret erreichen? Und wie schaffst du das? Auf diese Weise werden Ziele zu Ergebnissen entlang deines eigenen Weges. Sie stehen nicht mehr im Mittelpunkt deines Handelns, sondern sind dessen organische Folge. Bewegst du dich in ihre Richtung, erreichst du sie früher oder später sowieso und kannst auch Ungeplantes oder neue Ziele stimmig integrieren, denn du handelst in deiner Zielstrebigkeit auf einer höheren Ebene zwecklos und sinnvoll zugleich.

Ist die Reihenfolge Sinn, Weg, Ziel, stimmt sogar der geläufige Ziele-Algorithmus: Such dir ein großes Ziel, plane deinen Weg, fokussiere dich, arbeite hart und halte durch! (Ganz ehrlich: Auch ein Buch zu schreiben ist oft Arbeit. Trotzdem liebe ich es.) Aus tiefer innerer Motivation heraus und mit dem Fokus auf den Prozess verlieren Ziele ihre Schwere. Sie werden zu optionalen Zwischenergebnissen eines Spiels, das du mal gewinnst und mal verlierst, was aber okay ist. Du bleibst sowieso dran, denn es ist dein Spiel. Genauso gilt das Gegenteil: Setz dir keine konkreten Ziele, handle spontan und instinktiv, lass immer wieder los, habe Mut zur Unschärfe, geh die Dinge spielerisch an und genieße deine Reise, denn du musst nirgendwo ankommen! Was interessieren schon Ziele? Es geht dir um die Sache, weil du dein Ding machst.

Der Weg ist das Ziel. Und weil es dein eigener ist, blockiert ihn kein falsches Ziel.

Es gibt für dich ohnehin nichts zu gewinnen, weil die Belohnung im Spielen selbst liegt. Alles ist gut, solange du spielst.

Nicht um etwas zu erreichen, sondern um deines Spiels willen.
Und genau dadurch kannst du mehr erreichen, als es konkrete
Ziele je abbilden könnten. Wer weiß, was noch alles geht? Du
darfst dich von dir selbst überraschen lassen.

WOHIN ZEIGT DEIN INNERER KOMPASS?

Wie steht es um deine drei Kompassnadeln? Zeigen sie
meist in die gleiche Richtung? Falls nein, warum nicht?
Verfolgst du deine Ziele von innen nach außen oder noch
von außen nach innen?

PERSÖNLICHKEITSTYPEN: VERHALTEN, STÄRKEN, SCHWÄCHEN

*Wozu solltest du deine Persönlichkeit kennen?
Weil sie den Charakter deines Avatars im großen Lebensspiel
bestimmt. Wie ist er? Was hat er drauf, was nicht?
Was sollte er tun, was besser bleiben lassen?*

Die Gefängnistore schlossen sich. Ein muskelbepackter Wärter führte mich mit finsterner Miene in den kargen Besucherraum. Gleich würde er auch meinen ersten Interviewpartner holen: bewaffneter Raubüberfall, zuvor wegen schwerer Körperverletzung verknackt. Auweia. Dann standen ein Steuerhinterzieher, ein Vergewaltiger, ein Drogendealer und ein Mörder auf dem Programm. Zugegeben: Meine erste professionelle Begegnung mit dem Thema Persönlichkeitstypologie war schräg. Im Rahmen meiner Doktorarbeit wollte ich erfahren, wie viele Straftäter im Gefängnis eine Persönlichkeitsstörung hatten. (Ergebnis: jeder zweite.) Sollte Straffälligkeit weniger mit Gut und Böse zu tun haben als vielmehr mit extremen Spielarten des menschlichen Wesens?

ÜBERALL GESTÖRTE? NEIN!

Keine Frage: Meine etwa 120 diagnostischen Interviews hinter Gittern waren sehr spannend. Und sie verschafften mir eine unerwartete Selbsterfahrung. Was glaubst du wohl, was man im

Alltag wahrnimmt, wenn man sich von morgens bis abends mit Persönlichkeitsstörungen beschäftigt? Richtig: Persönlichkeitsstörungen. Überall! Der Bäcker, die Nachbarin, der Mann am Bankschalter, die Uni-Professorin – alle waren sie plötzlich nicht mehr normal. Und ich irgendwie auch nicht.

Heute weiß ich: Was ich mit meinem diagnostischen Filter für Menschenkenntnis hielt, war nur das Anlegen einer einzigen Wahrnehmungsschablone, die für einen ganz anderen Zweck gedacht war. Ich hatte einen Hammer und hielt nun alles für einen Nagel. Dass meine Diagnoseschubladen für das meiste außerhalb der Persönlichkeitspathologie eher ungeeignet waren und mit Menschenkenntnis nur wenig zu tun hatten, schnallte ich noch nicht.

Warum erzähle ich das? Damals hätte ich das, was du jetzt lesen wirst, gut gebrauchen können. Ein System, das mir die Verschiedenheit von Menschen und ihren Persönlichkeiten anschaulich erklärt. Etwas, das mir alltagstauglich hilft, nicht nur den Bäcker, die Nachbarin, den Mann am Bankschalter und die Uni-Professorin besser einzuschätzen und zu verstehen, sondern vor allem auch mich selbst. Wie ticke ich? Wie tickst du? Hastest du schon einmal mit »komischen« Menschen zu tun? Bist du vielleicht selbst einer? Welche Persönlichkeit hast du? Finden wir es heraus.

WAS IST PERSÖNLICHKEIT?

Zunächst einmal: Was ist das überhaupt, Persönlichkeit? Nun, jeder Mensch ist einzigartig in seinen Genen, Prägungen, Motiven, Bedürfnissen, Werten, Rollen und seinem Verhalten. Keiner ist so wie der andere. Jeder erlebt und verhält sich also anders, nimmt die Welt auf seine eigene Weise wahr und reagiert auf sie. Diese Art und Weise ist ziemlich beständig, also über die Jahre und allerlei Situationen hinweg stabil, wenngleich nicht starr –

ein wenig können wir uns schon verändern. Zum Beispiel durch intensive Erfahrungen oder wichtige Einsichten. Dennoch bleiben wir uns selbst im Laufe unseres Lebens im Wesentlichen treu. Die Summe von alldem ist unsere Persönlichkeit. Wir sind mit 19 so ähnlich wie mit 42 oder 78. Bereits kleine Kinder haben unterschiedliche Persönlichkeiten, die sich aber noch entwickeln und in den Jahren nach der Pubertät stabilisieren.

Wozu solltest du deine Persönlichkeit kennen? Weil sie den Charakter deines Avatars im großen Lebensspiel bestimmt. Wie ist er? Was hat er drauf, was nicht? Was sollte er tun, was besser bleiben lassen? Der eine ist zum Beispiel draufgängerisch, der andere eher zurückhaltend, manche sind humorvoll, andere ernst. Wenn sich also Draufgänger zurückhalten und Zurückhaltende draufgängerisch sein wollen, ist das für sie schwierig. Genauso wie wenn Humorvolle sich zum Ernst zwingen oder Ernste versuchen, Witze zu reißen. Der Avatar verbiegt seine Persönlichkeit und das ist auf Dauer anstrengend, weshalb ihm woanders Energie fehlt. Er bleibt unter seinen Möglichkeiten, weil er etwas tut, was einfach nicht seinem Sinn entspricht. Die Folge sind Konflikte: mit sich selbst, mit anderen, mit der eigenen Rolle oder dem Umfeld, in das man nicht passt. So sind Chaos und Krisen vorprogrammiert.

ZWEI FRAGEN, VIER TYPEN

So individuell Persönlichkeiten auch sind, so gut kann man sich in sie hineinendenken, sie verstehen und erkennen, wenn man dafür sinnvolle Modelle nutzt. Tun wir das mal mit einem recht einfachen, aber sehr praktischen Modell, einer simplen Typologie, die erstaunlich oft ins Schwarze trifft. Beginnen wir mit zwei Fragen, die bereits sehr viel über dich verraten.

- ◇ **Erstens:** Empfindest du dein Umfeld eher als anstrengend und stressig oder als angenehm und nicht stressig, also

bleibst du stets gechillt? Geht es dir zum Beispiel auf die Nerven, wenn Menschen an dir zerren, Unvorhergesehenes und Ungewolltes geschieht oder dich etwas ablenkt? Oder empfindest du genau das als willkommene Abwechslung und Unterhaltung?

- ◇ Und **zweitens**: Wie reagierst du auf dein Umfeld? Eher bestimmt oder zurückhaltend? Also gehst du die Dinge lieber aktiv an, oder wartest du ab, bevor du reagierst, bleibst also passiv und handelst erst dann, wenn du musst beziehungsweise nachdem andere begonnen haben zu handeln?
- ◇ Falls es dir schwerfällt, dich zwischen beiden Alternativen zu entscheiden, gib dir ein **Unentschieden**.

Es entstehen vier Kombinationen: gestresste Aktive, entspannte Aktive, entspannte Passive und gestresste Passive. Wo findest du dich wieder? (Bei Unentschieden: Zwischen welchen Kombinationen stehst du?) Es entstehen folgende vier Prototypen: dominante Persönlichkeiten (gestresste Aktive), initiative (entspannte Aktive), stetige (entspannte Passive) und gewissenhafte (gestresste Passive). Dieses Persönlichkeitsmodell ist mittlerweile in allerlei Varianten gebräuchlich und testpsychologisch validiert.

Gehen wir die einzelnen Typen mal durch. Und schauen wir, für welche Aufgaben im Leben sie wohl am ehesten gemeint sind.

»Roter« Typ: dominante Persönlichkeit

Dominante Persönlichkeiten (gestresste Aktive) sind vor allem zielstrebig, entscheidungsfreudig, willensstark, durchsetzungsfähig und unternehmungslustig. Wenn sie sich etwas vornehmen, setzen sie es auch um. Sie gehen die Dinge gerne offensiv an und sind nicht allzu zimperlich Gefühlen gegenüber, was auch für ihre eigenen gilt. Deshalb sind sie hin und wieder ruppig, genervt oder gestresst. Schließlich liegt zwischen ihnen und

ihren Zielen meist kein roter Teppich, sondern eine Menge lästiger Kram, den es zu bewältigen gilt. Egal, Augen zu und durch! Was muss, das muss. Denn trotz Nervkram und Gedöns sind sie zumeist optimistisch, motiviert und voller Energie.

Sie sind oft extravertiert, interessieren sich für große Pläne und Zusammenhänge und finden Details eher lästig. Ganz schlimm

Wegen ihrer Leidenschaft nennt man dominante Persönlichkeiten auch »rote« Typen, weil diese Farbe gut zu ihrem Temperament passt.

ist für sie Monotonie oder Langeweile. Es gibt so viel Wichtiges zu tun! Sie treten forsch auf, sagen, was Sache ist, kommen sofort zum Punkt und finden soziales Schischi oft unnötig soft.

Wozu sind dominante Persönlichkeiten, wie sie sind? Was sollte dein Avatar im Spiel also tun, wenn er eine ausgeprägte »rote« Seite hat? Klar: etwas Cooles unternehmen, sich Herausforderungen stellen und sie bewältigen, über Widrigkeiten hinwegsehen und die Richtung bestimmen. Denn genau das ist das Ding der Dominanten. Eine Welt ohne sie wäre eine Welt ohne Errungenschaften.

Was nützen schon gute Ideen ohne jemanden, der sie in die Tat umsetzt? Dominante Persönlichkeiten sollten also Verantwortung übernehmen, Chancen ergreifen, Probleme anpacken, ihr Können zeigen, sich behaupten, Ergebnisse erzielen und ihr Umfeld formen.

In welche Fallen können sie dabei geraten? Also wann verliert ihr Avatar seine Kraft? Wenn sie sich in Konstellationen verstricken, die ihnen ihre Stärken rauben: zu starre Strukturen, übermäßige Kontrolle durch andere, zu viel Detailarbeit und Kleinkram, wenig Gestaltungsmacht. Auch neigen sie dazu, sich zu überschätzen, sind ungeduldig, fordernd, zu risikofreudig, nehmen sich zu viel auf einmal vor und verursachen Spannungen in Teams, weil Sensibilität nicht zu ihren Stärken gehört. Typisch Choleriker eben. Ein Glück, dass es auch andere Persönlichkeiten gibt!

»Gelber« Typ: initiative Persönlichkeit

Initiative Persönlichkeiten (entspannte Aktive) haben gerne Spaß, sind schnell begeistert, kommunikativ, unterhaltsam, ausdrucksstark, stehen gerne im Mittelpunkt und lieben den Kontakt mit anderen Menschen. Und natürlich fangen sie mit großer Freude Neues an, sind also initiativ, wenngleich sie Begonnenes nicht notwendigerweise zu Ende bringen, denn sie lassen sich leicht ablenken und für anderes begeistern. Sozusagen surfen sie die Wellen, wie sie gerade kommen. Initiative sind spontan, offen, erlebnishungrig, einfallsreich und fast immer gut gelaunt.

Sie wollen akzeptiert und gemocht werden und interessieren sich auch für die Gefühle anderer.

Und weil es ihnen eher ums Erleben statt um Ergebnisse geht, nehmen sie die Dinge gerne leicht. Hin und wieder auch zu leicht, weshalb ihnen nicht immer gelingt, was sie sich vornehmen. Egal, morgen ist auch noch ein Tag! Bestimmt klappt es dann besser.

Ihrem sonnigen Gemüt entsprechend, bezeichnet man sie als »gelbe« Typen.

Wozu sind initiative Persönlichkeiten, wie sie sind? Zum einen schaffen sie eine motivierende Atmosphäre, weil sie Optimismus und Begeisterung versprühen, was vielen Menschen guttut. Und zum anderen kommunizieren oder erklären sie prima, denn sie drücken sich gut und unterhaltsam aus. Auch knüpfen sie gerne Kontakte, können also Menschen verbinden. Zudem sind sie wegen ihrer Offenheit auch für Neues zu gewinnen und nehmen gerne guten Einfluss auf andere. Sprich: Sie sind hervorragende Kommunikatoren, Feel-good-Manager und Unterhaltungskünstler und als solche wichtig für jedes Team. Sie sollten erstrahlen, reden, vernetzen, verbinden, ausprobieren, inspirieren und sich zeigen. Weist ihre Sinn-Kompassnadel in diese Richtung, verteilen sie freudig und fleißig ihren energetischen Feenstaub. Alles ist gut.

Schwierig wird es für initiative Typen, wenn sie in ein Umfeld geraten, das ihnen ihre Lebendigkeit nimmt. Zu viele Re-

geln, genaue Planung, übermäßige Kontrolle, menschliche Distanz, emotionale Kälte und Strenge, Spannungen, Misstrauen, wenig Raum für Individualität und Spontaneität – all das bläst ihnen ihr Lichtlein aus. Auch wenn sie sich zu sehr von ihren Impulsen antreiben lassen, geraten sie in Schwierigkeiten: Sie bringen Dinge nicht zu Ende, entscheiden zu subjektiv, sind überoptimistisch, reden zu viel, machen zu viel auf einmal und können nicht alleine sein, um mal runterzukommen und ihren Geist zu klären, weil ihnen das zu langweilig ist. Außerdem können sie anderen mit ihrem Aktionismus und ihrer Show auf die Nerven gehen. Dann wirken sie oberflächlich, sprunghaft und anstrengend. Früher nannte man solche Menschen auch Sanguiniker.

»Grüner« Typ: stetige Persönlichkeit

Stetige Persönlichkeiten (entspannte Passive) sind soziale, achtsame, mitfühlende, freundliche und ruhige Wesen. Sie wollen, dass es allen gut geht, weshalb sie andere gerne unterstützen. Dabei nehmen sie sich selbst zurück und erledigen, ohne zu murren, was eben zu tun ist. Sie sind gerne mit anderen zusammen und schätzen ein Umfeld, in dem sie sich wohl und geborgen

Weil sie so rundum freundliche und nette Wesen sind, nennt man sie auch »grüne« Typen. Für unser soziales Ökosystem sind sie unerlässlich.

fühlen. Planung und Strukturen finden sie prima, denn das gibt ihnen Sicherheit. Sie freuen sich über gute Routinen, tiefe Beziehungen, eine warmherzige Atmosphäre und echte Anerkennung. Und wenn sie sich tief in

eine Aufgabe hineingearbeitet haben, werden sie darin zu Könern. Sie glänzen durch Kompetenz, Beständigkeit, Loyalität und Verlässlichkeit.

Wer sich mit einem stetigen Avatar durchs Leben spielt, sollte dem Rechnung tragen und sich ein passendes Umfeld suchen, in dem die Dinge klar strukturiert sind, er weiß, was

man von ihm will, und in dem er die Möglichkeit hat, sich in aller Ruhe und Tiefe seinen Aufgaben zu widmen, wofür er idealerweise Anerkennung und Wertschätzung erhält. Während also »rote« Typen die Richtung vorgeben und »gelbe« Typen Systeme vernetzen und bespaßen, sind »grüne« Typen das System selbst. Sie halten die Dinge am Laufen und erledigen geduldig ihre Pflichten. Um unser aller willen. Außerdem sind sie gute Zuhörer, können prima vermitteln und wirken angenehm beruhigend. Auch dazu sollten sie die Gelegenheit haben.

Doch stetige Persönlichkeiten sind sensibel. Deshalb sollten sie meiden, was ihnen wehtut: dauernde Veränderungen, Druck, Stress, Hektik, Unfreundlichkeit, Orientierungslosigkeit und mangelnde Wertschätzung. Oft sind sie auch zu tolerant und nachsichtig, lassen sich von Beziehungen einengen und stellen ihre eigenen Bedürfnisse zurück, worunter sie leiden. Auch ziehen sie das Bekannte meist dem Unbekannten vor, weil es ihnen vertrauter ist. Dabei hapert es mitunter am Urteilsvermögen und sie wehren sich aus Prinzip gegen Veränderungen, werden bockig oder träge. Hallo, Phlegmatiker!

»Blauer Typ«: gewissenhafte Persönlichkeit

Gewissenhaften Persönlichkeiten (gestressten Passiven) geht es vor allem um Qualität und tiefes Verstehen. Sie sind präzise, besonnen, formal und analytisch. Ihre liebsten Freunde heißen Zahlen, Daten und Fakten. Hoppla, hopp und husch, husch geht bei ihnen gar nichts, denn dabei kann es zu Fehlern kommen. Sie lassen sich kein X für ein U vormachen, denn Gewissenhafte wollen den Dingen auf den Grund gehen, Ordnung schaffen, Probleme beseitigen und die Welt verbessern. Dabei kümmern sie sich um Details, halten sich an Regeln, sind beherrscht, diplomatisch, taktvoll und sie prüfen, prüfen, prüfen. Schließlich haben Handlungen Konsequenzen. Ihr Motto deshalb: Immer alles richtig machen!

Welchen Aufgaben sollten sich gewissenhafte Avatare im Leben also widmen? Natürlich solchen, bei denen es um die Sache geht. Dann sind sie in ihrem Element: Beim Prüfen, Messen, Hinterfragen, Durchdenken und Strukturieren laufen sie zur Höchstform auf. Dafür brauchen sie ein geregeltes Umfeld, bewährte Verfahren, viel Zeit und natürlich andere, die sich für ihre Ergebnisse interessieren. Sie sind hervorragende Sachverständige, die stets etwas Substantielles beizutragen haben.

Entsprechend ihrem analytischen, manchmal kühl wirkenden Wesen nennt man sie auch »blaue« Typen.

Schwierig wird es für »blaue« Typen, wenn es emotional, intuitiv, spontan oder kreativ wird.

Wenn sie sich anderen öffnen, Bauchentscheidungen treffen oder einfach etwas ausprobieren sollen. (»Hilfe, wo sind die Daten?«) Denn »Blaue« sind zwar im Kleinen groß, aber im Großen oft klein. Wer die Dinge gerne richtig macht, tut nicht notwendigerweise die richtigen Dinge. Sie stecken in der typischen Fokusfalle: Teilaspekte erscheinen ihnen wichtiger als das Ganze. Sie grübeln besorgt – Melancholiker eben. Entscheidungen treffen? Sollen besser andere. Gewissenhafte bereiten Entscheidungen lieber nur vor. Und wenn sie sich selbst zu wichtig nehmen, wirken sie kühl, steif, distanziert, überkritisch und bremsend.

Gemischte Typen

Vielleicht hast du dich bereits in einem der vier Typen selbst wiedergefunden. Viele jedoch tragen mehrere der Typen in sich, in unterschiedlicher Ausprägung. Je nach Situation sagt dir mal der eine Anteil, wo es langgeht, mal der andere. Und es gibt Mischtypen, bei denen mehrere Anteile ähnlich ausgeprägt sind. Konntest du dich zum Beispiel nicht entscheiden, ob dich dein Umfeld nervt oder nicht, aber du gehst die Dinge aktiv an? Dann bist du ein »Rot-Gelber«, hast also sowohl viel Dominanz als auch Initiative in dir. Du bist ein guter Motivator, weil du

sowohl zielstrebig vorangeht als auch das Talent hast, andere mit deinen Ideen zu erreichen. Oder du bleibst meist gechillt, aber konntest dich nicht zwischen aktiv und passiv entscheiden. Dann bist du ein »gelb-grüner« Typ, also sowohl initiativ als auch stetig. Du bist ein hervorragender Berater, weil du dich sowohl offen auf Neues einlassen kannst, als auch die Ruhe und das Interesse hast, menschlich in die Tiefe zu gehen. Vielleicht wusstest du nicht, ob du eher gestresst oder entspannt bist, gehörst aber eindeutig eher zu den Reagierern statt zu den Agierern. Dann bist du »grün-blau«, also sowohl stetig als auch gewissenhaft. Du kannst andere prima unterstützen, weil du sowohl Prozesse liebst als auch, sie zu durchdenken. Oder du bist eher gestresst, aber mal aktiv, mal passiv. Dann gehörst du zu den »Blau-Roten«, also gewissenhaften Dominanten. Du bist ein Reformier, weil du analysierst, was sein sollte und es dann in die Tat umsetzt. Dabei lässt du dich nicht ablenken.

Vorsicht: Wir sind natürlich immer noch sehr schablonenhaft und unterkomplex. Dennoch hat die Typologie bereits Aussagekraft. Viele leiden tatsächlich darunter, dass sie sich im Alltag ständig verbiegen. Wenn »Grüne« etwa als Führungskraft harte Entscheidungen treffen und sich dominant verhalten müssen. Andersherum wenn »Rote« viele Routinetätigkeiten zu machen haben, wie es »Grüne« können. Oder wenn sich »Blaue« zu oft »gelb« verhalten und viel kommunizieren und schnell reagieren sollen. Und natürlich wenn »Gelbe« sich zur Analyse und Präzision zwingen, so wie es »Blaue« gut können. Auf Dauer ist das anstrengend und führt in Chaos und Krisen. Also: Wohin zeigt deine Sinn-Kompassnadel? In Richtung deines Persönlichkeitstyps. Wozu bist du, wer du bist? Um das zu tun, was dir entspricht.

AUSPRÄGUNGEN UND PERSPEKTIVENWECHSEL

Wie gesagt, sind wir hier diagnostisch sehr grob unterwegs. Aber wenn du mal die Chance bekommst, einen Persönlichkeitstest zu machen: unbedingt ergreifen! Je umfangreicher und tiefer, desto besser. Du wirst seitenlange wertvolle Gebrauchsanleitungen für dich bekommen. Idealerweise samt individueller Beratung oder Schulung. Auch mein Coachingunternehmen bietet einen solchen Test an, der basierend auf den vier Grundpersönlichkeiten ganze zwanzig Typen unterscheidet. Wir machen damit sehr gute Erfahrungen. Wenngleich klar ist, dass Persönlichkeiten komplex sind und Schablonen sie nie ganz erfassen können. Aber es sind erstaunliche Annäherungen möglich.

Es ist oft hilfreich, Schubladen zu benutzen, sofern wir sie offen lassen.

Im Prinzip geht es darum, wie stark oder schwach ausgeprägt die einzelnen Verhaltens-

tendenzen sind. Geht ein »Roter« bei jedem Ärger sofort in die Luft, macht das nicht nur ihm selbst Probleme, sondern auch anderen, die mit ihm zu tun haben. Nicht gut. Eine gesunde Dosis Dominanz allerdings bedeutet: Da kriegt jemand etwas auf die Reihe. Zu wenig Dominanz macht Probleme: mangelnde Umsetzungsstärke. Entsprechend ist es bei jedem Typus. Insofern ist es sehr praktisch, sich den Spiegel vorzuhalten: Wer bist du? Wie ausgeprägt? Und wer bist du nicht? Und dann geht es darum, von Situation zu Situation dein Verhalten anzupassen: »Aha! Jetzt sollte ich also geduldig reagieren.« Steht das im Widerspruch dazu, dass man tun solle, was dem eigenen Typ entspricht? Nein. Es ermöglicht Reflexion: Durch welche Brille nimmst du die Welt wahr? Wenn du das weißt, kannst du sie hin und wieder absetzen, durch eine andere schauen – und klüger reagieren. Wir sind keine absoluten Wesen, sondern relative. Wir können uns im Verhältnis zu anderen besser verstehen. Und andere im Verhältnis zu uns.

KOMMUNIKATION UND KONFLIKTE

Es heißt ja, man solle andere so behandeln, wie man selbst behandelt werden will. Das ist Quatsch. Wer gemeinsam mit anderen Ziele erreichen will, sollte sich nicht an sich selbst orientieren, sondern andere so behandeln, wie sie behandelt werden möchten. Das ist schwierig, wenn man nicht versteht, wie grundsätzlich unterschiedlich Menschen ticken können. Analysiert ein »Blauer« nüchtern ZDF, also Zahlen, Daten, Fakten, kann ein »Gelber« denken: »Langweiliger Typ!« Und plaudert ein »Gelber« munter vor sich hin, interpretiert das ein »Blauer« als RTL, also reden, tratschen, labern, und denkt sich vielleicht: »Der hat ADHS!« Oder kommt ein »Roter« ohne Umschweife zum Punkt, findet das ein »grüner« Typ sehr direkt und oft unhöflich. Andersherum reagieren »Rote« schnell ungeduldig, wenn »Grüne« erst mal Smalltalk machen, um eine Beziehung aufzubauen, bevor sie über die Sache reden. Das ist ihnen zu umständlich. Natürlich gibt es bei all dem kein Gut oder Schlecht, Richtig oder Falsch, sondern nur unterschiedliche Stile.

Auch auf Ärger, Druck und Stress reagieren die vier Typen anders, was zu Konflikten führen kann, wenn man die Muster nicht kennt. Hat ein »Roter« Stress oder ärgert sich, merkt man ihm das an: Er wird ernst, energisch und manchmal laut. (Typisch Choleriker!) Den »Grünen« erschreckt solche Heftigkeit. Denn wenn er sich ärgert, zieht er sich stattdessen zurück und wird immer stiller. Fragt dann der »Rote« nach (»Ist etwas?«), wird es der »Grüne« verneinen (»Alles in Ordnung.«), woraufhin der »Rote« denkt: »Wird schon nichts sein.« Stattdessen sollte er weiter nachfragen, oft mehrmals: »Ist wirklich nichts? Och komm, ich merke doch, dass etwas ist.« Erst dann öffnet sich der »Grüne« und macht seinem Unmut Luft. Oder der »Rote« ignoriert die für ihn schwierig zu deutenden Gefühle des »Grünen« so lange, bis dieser unerwartet heftig alles rauslässt, was ihn bedrückt. Da kann sich eine Menge aufgestaut haben. Es kommt

zum Emotional Ketchup Burst: Hast du schon mal auf eine Ketchup-Flasche geklopft, damit etwas rauskommt – bis fast alles auf einmal rauskam? Nun muss der »Rote« etwas für ihn Untypisches tun: zuhören und für Gefühle Verständnis zeigen. Alles, was der »Grüne« jetzt hören will, ist: »Ich hab dich lieb.« Und wenn auch das nichts hilft: Abstand halten und Schokolade zuwerfen!

Ist ein »Gelber« im Stress, rotiert er innerlich, weil ihm lauter Gedanken durch den Kopf schießen, die ihn mal hierhin und mal dorthin zerren. Da hilft es, von außen geschickt eine Richtung vorzugeben: »Schau mal, da drüben ist es gut. Geh doch dorthin.« Jetzt hat der Gelbe wieder etwas vor, dem er sich gut gelaunt widmen kann. Konflikt gelöst. Hat hingegen ein »Blauer« Stress, braucht er Ruhe und Zeit. Er muss erst mal denken. Ihm zu sagen, wo's langgeht, würde seinen Stress nur erhöhen, genauso wie ihn wie einen »Grünen« zu behandeln: »Nun sag schon, was los ist. Ich merke doch, dass es dir schlecht geht.« Klar geht es ihm schlecht: Er wird emotional bedrängt und soll sich zu etwas äußern, was er noch nicht versteht. Auch die »rote« Reaktion wäre falsch: »Triff eine Entscheidung und ziehe sie durch!« Allerdings sind falsche Entscheidungen genau das, wovor sich »Blaue« am meisten fürchten.

SEI DU SELBST!

Ich könnte ewig so weitermachen. Alleine die vier Persönlichkeitstypen zu erklären, würde dieses Buch füllen. Und es wäre trotzdem nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was zum Thema zu sagen ist. Denn es gibt unzählige weitere gute Modelle, die zu ähnlichen Aha-Effekten führen. Das würde dann weitere Bücher füllen. Weil wir uns hier aber mit der Sinnfindung beschäftigen, soll es nun erst einmal reichen. Du hast verstanden: Erkenne, wer du bist. Und sei, wer du bist. Wie heißt es so schön? Diejenigen, die es stört, zählen nicht. Und diejenigen, die zählen,

stört es nicht. Dein Avatar verhält sich nun mal gerne und leicht auf die eine Weise, während die andere ihn Mühe kostet. Punkt.

Du entscheidest lieber selbst, statt deinen Chef entscheiden zu lassen? Dann bist du wohl eher »rot« als »grün« und solltest entweder selbst Chef werden oder dein eigener. Dein Schatz braucht ständig Action und schleppt dich von Party zu Party, du aber analysierst lieber in Ruhe zu Hause euer Finanzportfolio? Klingt nach einem »gelb-blauen« Konflikt. Ihr solltet darüber reden – und du öfter zu Hause bleiben. Der Oberarzt lässt sich durch den Klinikalltag treiben, verpennt seine Karriere, hasst Wissenschaft und wünscht sich mehr Ruhe und Zeit für Neues? Ich vermute mehr »gelbe« und »grüne« Anteile als »rote« und »blaue«, die er für seinen Professorentitel bräuchte. Hallo, Krise! Die Sinn-Kompassnadel zeigt in die eine, Weg und Ziel in eine andere Richtung.

Also: Sei nicht im Krieg mit dir selbst! Auch Anteile, die du nicht magst, gehören zu dir. Also: Anstatt mit dir zu kämpfen (»Ich will so nicht sein!«), sieh lieber die gute Absicht dieser Anteile: Sie zeigen dir, wer du bist. Und sobald du sie lebst, ist alles gut. Ein Zitat, das Albert Einstein zugeschrieben wird, drückt es so aus: »Jeder ist ein Genie. Aber wenn du einen Fisch danach beurteilst, ob er auf einen Baum klettern kann, wird er sein Leben lang glauben, dass er dumm ist.«

Du musst nicht an dir arbeiten

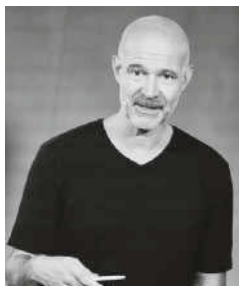
Persönlichkeitsentwicklung ist eher Persönlichkeitsentdeckung. Wenn du dich genauer findest und danach lebst, kannst du dich kongruenter fühlen und verschwendest weniger Energie. Dann wirst du automatisch besser. Auf dieser Basis kannst du auch an dir arbeiten, wenn du magst. Aber nicht, weil du es musst, da du denkst, du würdest nicht genügen. Du musst nämlich kein besserer Mensch werden, höchstens ein echter. Wertvoll bist du sowieso. Du darfst dich selbst zulassen und anderen zumuten.

WAS WÄRE, WENN?

Hin und wieder spiele ich das Was-wäre-wenn-Spiel. Was wäre, wenn ich Schauspieler geworden wäre? Was wäre, wenn ich mit meiner Ex-Ex-Ex-Freundin zusammengeblieben wäre? (Eine komplizierte Geschichte.) Was wäre, wenn ich mit meinem heutigen Wissen noch mal als Arzt in der Psychiatrie arbeiten würde?

Heute würde ich mich aufs Trainieren psychischer Gesundheit konzentrieren. Ich würde viele Medikamente nur als Unterstützung oder Placebos betrachten. Denn Heilung findet durch andere Gedanken und Gefühle statt, die ins Leben übersetzt werden. Die chemischen Transmitter kommen dann schon von selbst. Ich würde persönliches Unglück und Depressionen als Lehrmeister verstehen, die häufig auf falsche Kompass-Konstellationen hinweisen. Diese kosten viel Mühe. Das Ziel sollte sein, die Dinge besser zusammenzubauen. Das würde viel zukünftiges Unglück und erneute Depressionen verhindern, davon bin ich überzeugt. Aber Medizin definiert Abweichungen von der Norm als Störung, was zum Teil stimmt. Methodisch orientiert sie sich an vielen Details (»blau«) und ist bürokratisch ausdifferenziert (»grün«). Da passt meine »rot-gelbe« Persönlichkeit nicht (mehr) hinein. Diese Krise hatte ich schon vor zwanzig Jahren. Und ich bin ihr sehr dankbar für mein heutiges Leben, welches nicht nur sinnvoller, sondern auch wirkungsvoller ist.

Übrigens habe ich mich auch als Schauspieler probiert, dabei aber gelernt, dass ich keine fremden Texte sprechen oder Rollen spielen will, weil ich eigene habe. Außerdem schlägt man am TV-Set unheimlich viel Zeit tot. Für meinen »roten« Macher-Anteil ein Graus! Theater hat mir besser gefallen wegen der Live-Atmosphäre mit Publikum und der coolen Arbeit im Team. Meine »gelbe« Seite. Aber auch dafür brauche ich keine fremden Stücke. Immerhin halte ich Seminare und Vorträge – meine eigenen. Blicke noch meine Ex-Ex-Ex-Freundin. Ach, ich will nicht mit privaten Geschichten langweilen.



ÜBER DEN AUTOR

Dr. med. Stefan Frädrich ist preisgekrönter Coach, Autor, Unternehmer und Sprecher. Er gründete die beliebte Plattform GEDANKENtanken (heute: Greator), die den größten deutschsprachigen Speakingkanal bei YouTube betreibt, Events und Seminare veranstaltet

sowie mit zahlreichen Experten Programme für Persönlichkeitsentwicklung, Leadership und Business entwickelt – online und offline. Seit 2003 ist Stefan Frädrich als Trainer, Redner, Coach und Consultant tätig und schrieb mehrere Bestseller, die sich über eine Million Mal verkauft haben. Seine Leidenschaft ist es, komplexe Zusammenhänge logisch, verständlich und unterhaltsam zu präsentieren – und dadurch zu inspirieren und zu motivieren. www.stefan-fraedrich.de

GRATIS ONLINE-KURS

»Warum Ziele Quatsch sind – und wie wir sie trotzdem erreichen. Die Kraft der inneren Ausrichtung: Finde dich selbst, geh deinen Weg und erreiche deine Ziele!«



www.warum-ziele-quatsch-sind.de

IMPRESSUM

© 2022 GRÄFE UND UNZER VERLAG GmbH,
Postfach 860366, 81630 München



Gräfe und Unzer ist eine eingetragene Marke der GRÄFE UND UNZER VERLAG GmbH, www.gu.de

ISBN 978-3-8338-8323-1

2. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Bild, Funk, Fernsehen und Internet, durch fotomechanische Wiedergabe, Tonträger und Datenverarbeitungssysteme jeder Art nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Projektleitung: Reinhard Brendli

Lektorat: Daniela Weise

Umschlaggestaltung: Sandhya Lenk, Köln

Layout: ki36/Daniela Hofner, München

Herstellung: Markus Plötz

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Repro: LUDWIG:media, Zell am See

Druck und Bindung: Livonia, Riga

Syndication: www.seasons.agency

GRÄFE
UND
UNZER

Ein Unternehmen der
GANSKE VERLAGSGRUPPE



DEIN KOMPASS FÜR GLÜCK UND ERFOLG

Hast du Ziele? Dann vergiss sie! Oft richten äußere Zielvorgaben unser Leben aus. Doch statt Glück und Erfolg bringen sie Frust und Misserfolg. Wir verlieren uns selbst und landen im stressigen Hamsterrad eingebildeter Pflichten.

Es geht besser: indem wir der Kraft unserer inneren Ausrichtung folgen und dadurch wie nebenbei auch unsere Ziele erreichen. Top-Coach und Bestsellerautor Dr. med. Stefan Frädrich zeigt, wie du das schaffst – mit tausendfach in seinen Coachings bewährten Tipps und Tools. Er analysiert klar, tief, humorvoll und mit vielen Überraschungen: Wer bist du wirklich? Wie umgehst du Lebensfallen und meisterst Krisen? Was solltest du tun, was bleiben lassen? Und wie richtest du vor allem deinen inneren Ziele-Kompass so aus, dass Sinn, Weg und Ziel übereinstimmen? Denn wenn du das tust, folgst du deiner wahren Bestimmung – voller Energie und Lebensfreude.

MIT GRATIS ONLINE-KURS:

www.warum-ziele-quatsch-sind.de



PEFC-Zertifiziert
Dieses Buch
stammt aus nach-
haltig bewirtschaf-
teten Wäldern
und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

WG 481 Lebensführung
ISBN 978-3-8338-8323-1



9 783833 883231