

1 IST-Situation

1.1 Wissen: Macht oder Ohnmacht?

Wissen ist Macht. Wer von uns hat diese Redensart nicht schon viele Male gehört? Womöglich sogar selbst benutzt. Aber Hand aufs Herz, wer hat je darüber nachgedacht, ob sie stimmt? *Wissen ist Macht* ist ein recht geläufiger Sinnspruch – dessen Sinn nur leider viel weniger oft hinterfragt, als der Spruch genutzt wird. Höchste Zeit, das nachzuholen!

Wenn Wissen Macht ist, was »macht« es? Ganz klar: nichts. Etwas zu wissen ermächtigt uns lediglich, etwas zu tun. Ob, was und wie wir es tun, liegt einzig und allein an uns. Sprachlich gibt es auch eine Verwandtschaft mit Potenzial, das vom lateinischen Wort für »können« stammt. Wir können etwas tun, wenn wir etwas wissen. Jeder von uns kommt also mit dem Potenzial zur Welt, mächtig zu sein. Indem wir uns Wissen aneignen, das uns individuelle Entscheidungen treffen und die richtigen Dinge tun lässt. So weit, so gut.

Wenn ich mir unsere Gesellschaft anschau, dann ist sie leider alles andere als mächtig. Sie ist eine ohnmächtige Masse. Wie ich das so kühn behaupten kann? Weil das gegenwärtige Ausbildungs- und Schulsystem und die Erziehungsmuster seit Jahrzehnten nahezu unverändert Menschen formen, die hauptsächlich eines können: entsprechen. Es laufen haufenweise Eltern, Lehrer, Coaches, Gurus und andere Autoritäten herum und sagen uns, was geht und was nicht. Sie lehren uns die Dinge richtig zu tun, anstatt die richtigen Dinge zu tun. Weil sie sich auf ein bestimmtes Wissen geeinigt haben. Das nennt man dann Mentalität oder Mindset. Das in unserer Gesellschaft vorherrschende Mindset ist

geprägt von viel Wissen und wenig Können, traurig, aber wahr. Dazu mehr in Kapitel 6.2.

In meiner Schulzeit habe ich es immer wieder gehört, »Wissen ist Macht«. Schon damals beschlich mich das Gefühl, dass dieses Mindset Blödsinn ist. Macht kam von machen. Aber das Wissen, das man mir vermitteln wollte, kam meistens von irgendjemandem, der glaubte, etwas zu wissen. Der Glaube war dabei leider oft größer als das Wissen. Echte Macher habe ich nur wenige kennengelernt. So böse das klingt, ich hatte oft das Gefühl, von macht- und erfolglosen Menschen umgeben zu sein. Man merkte es daran, dass sie nur davon redeten, wie etwas funktionierte. Selbst konnten sie keine Ergebnisse vorweisen. Sie konnten alles analysieren und zerpfücken und bis ins kleinste Detail erklären, aber ihre Erlebnisse und Errungenschaften zeugten weder von Erfolg, noch davon, dass sie tatsächlich ihr Potenzial angezapft hätten.

Was ich damit sagen will? Die Erfolgsgesetze des Lebens – wie Beziehungen funktionieren, wie man Besitz erwirtschaftet, einen geeigneten Beruf und darin seine Berufung findet und wie man sich die eigene Gesundheit erhält – haben mir diejenigen, die das Wissen präsentierten, nie praktisch gezeigt. Vielleicht wussten sie es, aber sie haben es nicht gemacht. Und von solchen Menschen sollte ich mir im übertragenen Sinne »einimpfen« lassen, was ich denken sollte? Ich sollte Wissen übernehmen, das ihnen ganz offenbar selbst nicht nützlich war? Nein, danke!

Ich wollte mein Wissen bekommen von Menschen, die dort waren, wo ich hinwollte. Ich brauchte Vorbilder, Idole und Wegbegleiter, die mir halfen und mich unterstützten, meinen eigenen Weg zu finden, schräg zu denken und »schräg zu sein«, meine Individualität zu leben und nicht konform der Masse zu folgen, weil sich das angeblich so gehörte. Aus meiner Erfahrung war es daher vielversprechender, wenn ich das allermeiste Wissen, das ich lernen sollte, nicht so ernst genommen und stattdessen umgedreht habe. Wer mich kennt, der weiß, dass ich ein Typ bin, der darauf beharrt,

etwas ist rosa – auch wenn die halbe Welt behauptet, es sei blau. Immer dann, wenn mir also jemand gesagt hat, »so und so geht das«, wusste ich: »Genau so wird es für mich nicht gehen!«

Wissen pauschal nach dem Gießkannenprinzip über alle »auszuschütten«, wie ich es erlebt habe, ist zwecklos. Das Allermeiste davon ist für den Einzelnen praktisch nicht anwendbar. Anwenderwissen bedingt, dass man genau weiß, was man wie und wofür anwendet. Dieses, und nur dieses Wissen, ist Macht. Denn Macht ist niemals das Wissen alleine, sondern das Machen selbst. Sprich, die Handlung, das Tun, das Erleben, das Fühlen etc., und das ist höchst subjektiv. Bildung ist daher etwas, das man sich selber gibt, wenn man weiß wie. Und nicht etwas, das man sich eintrichtern lässt, um danach zu funktionieren. Es ist fatal, Menschen beizubringen, *was* sie denken sollen. Sie sollten lernen, *wie* sie denken sollen.

Überlegen wir einmal gemeinsam: Was wäre denn, wenn das Wissen, das uns vermittelt wurde, lücken- oder fehlerhaft war? Kann es sein, dass wir – wenn auch nicht ausschließlich – so ein Wissen angelernt bekommen haben? Wäre es möglich, dass uns ein Wissen vorgegeben wurde, das von Ignoranz geprägt war? Und das mit einer gewissen Absicht verbreitet wurde? Macht ist letztlich nichts anderes als eine Möglichkeit, das Denken und Verhalten von Menschen so zu beeinflussen, dass sie sich unterordnen. Wem und warum auch immer. Wenn Wissen Macht ist, dann hat ein bestimmtes Wissen das Potenzial, auf Personen, Gruppen oder uns alle so einzuwirken, dass sie sich ihm anpassen und entsprechend verhalten. Und genau das tut die Schule von heute, meiner Ansicht nach (noch immer): Sie bereitet junge Leute nicht auf das Leben vor. Sondern darauf, Anweisungen zu befolgen und es anderen recht zu machen.

Ist das Wissen, von dem wir ausgehen, verfälscht, oder ist es nichts wert, weil es uns als Individuen nicht weiterbringt, dann ermächtigt es uns nicht zum erfolgreichen Tun. Es lähmt uns. Und wir, die wir daran glauben und unsere Handlungen darauf aufbauen, liefern uns aus. Wir hören auf, selbstständig zu denken

und zu fühlen, und fangen an zu misstrauen – allem, was nicht damit einhergeht. So ein Wissen ist Ohnmacht. Es hinterlässt den Einzelnen ohne Macht. Wir haben es sehr wahrscheinlich von unseren Vorfahren übernommen – sie konnten nichts dafür, sie wussten es nicht besser. Sie hatten gar nicht die Möglichkeit oder die Zeit, sich mit den An- und Absichten oder Glaubenssätzen ihrer eigenen Lehrmeister auseinanderzusetzen.

Aber *wir* haben sie. Und wir sind es uns selbst, unseren Mitmenschen und der Gesellschaft schuldig, das Wissen, das man uns lehrt, genau zu hinterfragen. Ein guter Lehrer wird dich niemals davor warnen, selbst zu denken und zu hinterfragen. Wir dürfen unseren Wissensdurst nur nicht blind und passiv an andere auslagern. Weil wir nichts anfangen können mit »verdorbenem« Wissen. Damit müssen wir uns nicht abfinden, wir müssen nicht ohnmächtig ausharren. Wenn es uns gelingt, ein Wissen anzupapfen, das uns persönlich weiterbringt, ein Wissen, das unserem Denken und Fühlen individuell dienlich ist, dann gelingen die Dinge in unserem Leben. Das Leben und unser Potenzial können voll und ganz ausgeschöpft werden. Wir dürfen mächtig sein. Wir brauchen uns nur dafür zu entscheiden.

Entscheiden wir uns, uns selbst zu ermächtigen. Machen wir es! Denn Wissen ist Macht. Aber ermächtigen kann uns nur das Vertrauen – in andere und vor allem in uns selbst. Vertrauen ist das Gegenteil von Angst. Vertrauen ist die Währung der Macht ... Womit wir schon beim nächsten Problem sind.

1.2 Vertrau keinem, glaube an die Wissenschaft

Die Floskel *Wissen ist Macht* stammt aus dem 16. Jahrhundert. In der ursprünglichen Version der Redewendung war noch nicht von Wissen, sondern von der Wissenschaft die Rede. Mit der

Wissenschaft stehe ich bekanntermaßen auf Kriegsfuß. Obwohl ich mein Studium abgeschlossen habe, habe ich keine akademische Feier genossen. Auf meine damalige Frage hin, ob ich das machen muss, wurde mir versichert, »Es wäre schön, aber den Abschluss bekommen Sie sowieso«. Ich habe also im Anschluss an mein Studium und ganz bewusst auf die offizielle Verleihung des Magistertitels und den Schwur auf die Wissenschaft verzichtet.

Ich hätte versprechen sollen, ihr zu dienen, ihre Ziele zu fördern und dadurch verantwortlich zur Lösung der Probleme unserer Gesellschaft und ihrer Weiterentwicklung beizutragen. Ich wollte aber nicht der Wissenschaft dienen, sondern den Menschen. Nicht die Ziele der Wissenschaft fördern, sondern meine eigenen sowie diejenigen anderer Menschen. Und ich wollte nicht wissenschaftlich irgendwelche Probleme lösen, sondern faktisch. Das verstehe ich unter einem verantwortungsvollen Beitrag zur Gesellschaft und echter Weiterentwicklung.

Dass das mit der Definition von Wissenschaft nicht übereinstimmt, ist wirklich schade. Weil die meisten Menschen darauf vertrauen. Oft sogar mehr als sich selbst. Das erkennt man daran, dass Leute, die einen wichtigen Punkt machen möchten, den Satz anfangen mit: »Also, da gibt es eine Studie (...).« Oder: »Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass (...).« Das Gegenüber erstarrt sekundlich und es ist fast unmöglich, dem irgendetwas zu entgegnen. *Wissenschaftlich erwiesen* – diese zwei Wörter setzen so ziemlich alles außer Kraft, was in uns Menschen vorhanden und für uns selbst nachvollziehbar ist: Erfahrungen, Gefühle, Ängste, erworbenes (Anwender-)Wissen und andere Wahrnehmungen etc.

Die Wissenschaft hat sicherlich immens viel für die Menschen getan und tut es immer noch. Aber sie zum ausschließlichen Maß aller Dinge zu machen, halte ich für gefährlich. Warum? Weil die Wissenschaft nichts anderes ist als ein System von streng geprüften

Erkenntnissen, die objektiv gelten, weil sie so gehäuft auftreten. Ich identifiziere also ein Problem, schaffe ein experimentelles Setting, stelle eine Frage und versuche sie möglichst zweifelsfrei und nachprüfbar zu beantworten. Das ist wissenschaftlich. Wenn ein Sachverhalt in so einem Setting zum Beispiel bei hundert Menschen beobachtet wurde und bei achtzig trat ein bestimmtes Verhalten auf, dann gilt es nach wissenschaftlichen Kriterien als erwiesen. Das heißt, jeder ernsthafte Versuch, eine »überpersönliche« Lösung zu finden, gilt als wissenschaftlich. Die *persönliche* Wahrnehmung von Einzelnen ist im Gegensatz dazu keine Wissenschaft und verliert zunehmend an Bedeutung.

Genau da ist der Haken: Mich haben immer die restlichen zwanzig Prozent interessiert, bei denen die wissenschaftlich aufgestellte Hypothese *nicht* eingetroffen ist. Das war doch viel spannender! Diejenigen, die ein erwartbares Verhalten nicht gesetzt haben, die die gestellte Frage anders beantwortet haben als der Rest. Wahrscheinlich bin ich genau deswegen Persönlichkeitsentwickler geworden, weil die einzigartigen, höchstpersönlichen Anschauungen und Eindrücke so viel mehr hergeben als der objektivierte Einheitsbrei. Natürlich kümmert sich die Wissenschaft in Form von qualitativen Untersuchungen auch darum. Diese Ergebnisse sind aber individuell und können nicht verallgemeinert werden. Deswegen gehen sie meistens unter. Sie sind schlicht und ergreifend irrelevant für den Lauf der Welt. Und so fühlen sich dann die dahinterstehenden Menschen mit ihren Wahrnehmungen, Erfahrungen und Meinungen unbedeutend, belanglos, unwichtig und klein. Ein Dilemma!

In einer Zeit, in der uns der Zugang zu Wissen(-schaft) so leicht gemacht wird wie nie zuvor in der Weltgeschichte, glauben viele, es gäbe sie: die *eine* Wahrheit. Und suchen sie überall – nur ganz sicher nicht bei sich. Dabei gibt es so viele Wahrheiten wie Menschen auf der Erde herumlaufen. Und alle, ausnahmslos alle, haben ihre Berechtigung. Sie haben recht. Sie sind richtig. Für diejenige oder denjenigen, aus dessen Wahrnehmung sie

entsprungen sind. Nur nehmen das viele Menschen leider nicht so wahr. Es ist auch kein Wunder, denn mit einer »Mindermeinung« gegen die Masse anzutreten, dafür braucht es schon Schneid.

In meinem bisherigen Leben hatte ich mehr als nur einmal das Vergnügen. Eigentlich gehöre ich immer schon zur Gruppe der Außenseiter, es stört mich aber – im Gegensatz zu vielen anderen Menschen – nicht im Geringsten. Ich habe kein Problem damit, eine Außenseitermeinung zu vertreten. Ich beziehe sogar ganz oft eine Position, die nicht dem mehrheitlich gewählten Standpunkt entspricht. Man mag mir unterstellen, dass ich ein Rebell bin. Das kann sein, eines bin ich aber mit Sicherheit: voller Selbstvertrauen. Ich fühle mich nicht abgewertet, nur weil die meisten anderen Leute meine Einstellung und Anschauungen nicht teilen. Eher umgekehrt, es bestätigt mich sogar.

Zu Beginn meiner Selbstständigkeit habe ich oft in Konkurrenz mit anderen Beratern und Trainern gestanden. Wir wurden von den potenziellen Kunden aufgefordert, »blind«, das heißt, ohne persönliches Vorgespräch und weitere Kenntnis der Umstände, ein Angebot für ein bestimmtes Thema zu erstellen, das dann von irgendwelchen Assistenten ausgedruckt und verglichen wurde. Herausgekommen ist fast immer dasselbe: In diesen Firmen galten die Konzepte von Beratern als die erste Wahl, die wissenschaftlich begründet, methodisch »durchgetaktet« und mit einem Preisschild versehen waren. Ich lieferte ihnen weder/noch. Ich kam selber, stellte (unbequeme) Fragen und fuhr wieder. Meistens bekam ich die Möglichkeit zu einem weiteren Termin, und bei diesem dann die Zusage für das Projekt.

Ich musste nur zusehen, dass ich schneller war als die anderen mit ihren ausgeklügelten Konzepten. Denn die Wunschkriterien erfüllte ich fast nie. Ich war nicht vergleichbar und wollte es auch gar nicht sein. Weil es nichts bringt. In meinem ersten Buch *Best Seller – Von falschen Propheten im Verkauf und wie Verkaufen richtig geht* habe ich das schon näher beschrieben:

»Wer glaubt, er sei vergleichbar, hat (...) langfristig keine Chance. (...) Man kann durchaus mitschwimmen, auch hat man hier und da die Möglichkeit, ein Geschäft zu machen. Aber wirklicher Erfolg geht so nicht. Erfolg ist Einstellungssache.«¹

Wenn ich nun daherkomme und rede, wie mir der Schnabel gewachsen ist, halten mich die meisten zunächst für einen Sonderling. Ist das Seminar, Coaching oder Projekt aber erst angelaufen, stimmen sie mir auf einmal zu, weil meine Ideen, Inhalte und Methoden aus Erfahrung und von Herzen kommen. Aber das dauert halt immer, bis es so weit ist. Das muss man auch aushalten können, diese Spannung im Raum, die insgeheim raunt: »Was weiß denn der schon? Hat er überhaupt Belege dafür?« Ich kann das ganz gut verkraften. Keine meiner Veranstaltungen musste ich je mit einer wissenschaftlichen Beweisführung einleiten oder eine Situation damit »retten«.

Die Reaktion der Teilnehmer ist der beste Beweis dafür, dass meine Einstellung und meine Wahrnehmung »wahr« sind, sprich, wahrnehmbar, annehmbar und nutzbar für die anderen. Und das funktioniert, weil und solange ich mir selbst vertraue. Denn dann vertrauen die anderen mir auch. Sie befürchten nicht, in die Irre geführt zu werden. Sie haben keine Angst, fehlgeleitet zu werden durch ein Wissen, das ihnen nicht nützlich, womöglich sogar hinderlich ist in ihren Beziehungen, ihrer Kommunikation und Kooperation mit anderen Menschen oder auf ihrem eigenen Weg. Weil sie womöglich zu den zwanzig Prozent gehören, die anders denken, fühlen und handeln als die wissenschaftliche Norm.

Das Wissen, das ich vermittele, ist mutmaßlich nicht wissenschaftlich. Es ist in den allermeisten Fällen höchst persönlich, selbst erprobt und für gut befunden. Es ist Anwendungs- und Erfahrungswissen. Es schafft aber mehr als Wissen-schaf(f)t: Es verschafft mir das Vertrauen der Menschen, mit denen ich arbeite, lebe und mich umgebe. Also, fangen wir bitte endlich an, aus dem

¹ Kutrzeba, *Best Seller* (2019), S. 33.

Herzen zu denken, zu sprechen und zu handeln, anstatt uns primär auf objektive Maßstäbe zu berufen, die wenig bis gar nichts mit unserer subjektiven Wirklichkeit zu tun haben!

1.3 Gefühle – die vermeintliche Schwachstelle

Zeig! Keine! Gefühle! In meiner Zeit beim österreichischen Bundesheer habe ich gelernt, dass Frieren ein unerwünschtes Gefühl ist – eines von vielen, wohlgemerkt. Es galt als anständig und ehrenhaft, seine Gefühle nicht zu zeigen. Bei den stundenlangen Grenzsicherungseinsätzen im tiefsten Winter war Kälte tatsächlich eine Wahrnehmung, die ich, so gut es ging, zu unterdrücken versuchte. Der Nachtfrost konnte sonst nämlich sehr unangenehm werden und die Nächte sehr, sehr lang. Ich gab mich also bewusst kühl, um nicht zu spüren, wie kalt mir war. Dass mir davon nicht warm ums Herz wurde, muss ich wahrscheinlich nicht extra erwähnen.

Das ist nur ein Beispiel von vielen, die ich hier erzählen könnte, das verdeutlicht: Gefühle zu zeigen gilt in unserer Gesellschaft als deplatziert. Es wird als ein Zeichen von Schwäche angesehen, wenn sich jemand nicht zusammenreißen kann, wie es so schön heißt. Schon kleine Kinder kriegen oft zu hören, dass »ja nichts passiert« sei, wenn sie einmal hinfallen. Oder: »Ist doch nicht so schlimm, hör auf zu weinen.« Ist dieser falsche Glaubenssatz einmal verinnerlicht, zieht das einen ganzen Rattenschwanz an Problemen nach sich. Denn: Was werden sie dabei lernen? Dass ihre Wahrnehmungen falsch sind, ihre Gefühle überschießend und fehl am Platz. Oder dass sie zumindest unangenehm für die Erwachsenen sind und sie sie deshalb lieber unterdrücken sollten. Auf diese Weise können bereits Kleinkinder das Vertrauen in sich selbst, ihre Emotionen und Intuition verlieren.

Spätestens seit ich selbst Vater bin, bin ich sehr aufmerksam, was solche Äußerungen angeht. Denn so gewöhnen sich Menschen

von klein auf ab, ihre (ehrlichen) Regungen zu fühlen und der Außenwelt zu kommunizieren. Sie hören auf zu spüren und »verkopfen« sich. Sehr viele Erwachsene können mit ihren eigenen Gefühlen nichts anfangen, geschweige denn mit den Gefühlen anderer Menschen. Der Umgang damit fällt ihnen schwer, oft sogar schon die Wahrnehmung, das so genannte Einfühlen oder Hineinspüren. Das sehe ich immer wieder im Seminar- und Coaching-Setting. Und das ist die eigentliche Schwachstelle. Wer nicht auf andere eingehen kann, weil er deren Gefühle weder bemerkt noch versteht, tut sich schwer in der Zusammenarbeit. Und wer sich selber immer zurückhält und sich etwas verkneift, weil er negative Reaktionen befürchtet, wird irgendwann die Beherrschung verlieren. Meistens passiert das dann in unpassenden Situationen.

Schauen wir uns in der Berufswelt um. Besonders Frauen in Führungspositionen berichten mir häufig, dass sie zum Beispiel schon als hysterisch abgestempelt wurden, weil sie einmal emotional oder laut geworden sind. Wenn ein Mann sprichwörtlich »auf den Tisch haut«, gilt er zwar als Hitzkopf, kommt damit aber noch besser weg als seine Kollegin. Eine Frau darf nämlich nur aus den Eigenschaften schöpfen, die ihr von unserer Kultur zuge-dacht wurden, beispielsweise weich, lieb, ruhig, beherrscht und fürsorglich zu sein. Und wann ist ein Mann ein Mann? Wenn er ehrgeizig, hart und emotionslos ist. Diese Wesenszüge werden ganz klar Männern zugeschrieben und sind bei ihnen allgemein akzeptiert. Bei einer zielstrebigem Frau würde dasselbe Verhalten als geltungssüchtig und egoistisch wahrgenommen werden. Zeigt sich ein Mann dagegen von seiner einfühlsamen, warmherzigen Seite, kann es ihm leicht passieren, dass er das Etikett »Weichei« aufgedrückt bekommt.

Unsere Gesellschaft hat Qualitäten wie Sensibilität, Mitgefühl und Herzlichkeit also in die Schublade »weiblich« gesteckt. Sie sind außerdem mit dem Stempel »minderwertig« versehen und für Männer daher mit Scham behaftet. »Männer weinen nicht«,

ausgenommen natürlich bei einer Beerdigung, dort aber dann richtig, bitteschön! Bei Trauerfeiern wird in unseren Breiten erfahrungsgemäß ziemlich alles herausgelassen an Gefühlen, was sonst nirgends hinzupassen scheint: Kummer, Niedergeschlagenheit, Wut, Schwere, Leid, Angst und Leere, um nur einige zu nennen. Gefühle brauchen eben ein Ventil – egal ob bei Frau oder Mann.

Alle diese Eigenschaften sind natürlich weder männlich noch weiblich, sie sind menschlich. Und menschliche Gefühle haben kein Geschlecht. Wenn wir trotzdem daran glauben und uns danach verhalten, zementieren wir nicht nur die althergebrachten, stereotypen Geschlechterbilder weiter ein, sondern stehen uns auch noch permanent bei unserem eigenen Glück und Erfolg im Weg. Wer ist zur Rechenschaft zu ziehen? Wir alle, jeder Einzelne, in jeder Situation. Wir dürfen uns nicht darauf berufen, dass wir es nicht gelernt haben, keine guten Vorbilder hatten oder haben. Es wird uns aber nicht leicht gemacht. Weil Emotionen wahrzunehmen und danach zu handeln für unsere Gesellschaft zu den größten Bedrohungen gehören. Der Status quo in unseren Firmen, Beziehungen und in der Welt kann nur erhalten werden, indem gewisse Gefühle wie Empathie und Liebenswürdigkeit gesamtgesellschaftlich geringgeschätzt werden. Die Abwertung von Gefühlen hat also nur ein einziges Ziel: den Systemerhalt.

Das ganze Spektrum an Gefühlen zu fühlen und unsere Entscheidungen und unser Verhalten danach zu richten, ist keine Schwachstelle. Es ist Menschlichkeit und in Wahrheit unsere Stärke! Nebenbei bemerkt die einzige, die uns im weiteren Verlauf des digitalen Zeitalters von Robotern unterscheiden und einen Vorteil verschaffen wird können. Schon heute sollen sich Menschen am besten nach einem bestimmten Muster verhalten, damit Abläufe wie gewohnt funktionieren und festgefahrene Systeme, Macht- oder Ressourcenverteilungen ja nicht in Frage gestellt werden. Man nennt das auch Kontrolle. Erstaunlicherweise fühlen sich viele in so einem System wohl und sicher. Ich nicht.

1.4 Selbstsicherheit ist tot, Kontrolle ist besser

In den vergangenen vier Jahren bin ich oft mehrmals wöchentlich auf Kinderspielplätzen unterwegs gewesen. Als Vater eines motorisch geschickten Kleinkindes war ich dabei meistens nur als Partner beim Versteckspiel oder für das Zeitnehmen beim Wettrennen gefragt. In der restlichen Zeit habe ich als stiller Beobachter aber einiges mitbekommen, was mir sonst wahrscheinlich nicht aufgefallen wäre: Eltern kontrollieren ihre Kinder. Sie kontrollieren *alles*. Es fängt harmlos an mit Vorschlägen, welche Dinge sie tun und welche Spiele sie spielen könnten. Als ob Kindern das nicht von selbst einfallen würde. Gefolgt von Anweisungen, was sie besser nicht tun, und wo sie auf gar keinen Fall hingehen dürfen. »Keinen Sand auf die Schuhe, Schatzi!« »Die Rutsche ist aber noch zu hoch für dich.« »Nicht in den Wald laufen, ist das klar?« Wie hoch sie klettern dürfen. Welches Bein zuerst kommt. Was man in der Sandkiste macht. Ernsthaft, ich habe ambitionierte Eltern gesehen, die den eigenen Kindern die Schaufel wegnehmen, um ihnen zu zeigen, wie ein »richtiger« Sandkuchen geht. Am Ende der Skala standen dann die Vorwürfe, Drohungen und Verbote, die mir als erwachsenem Mann noch in den Ohren wehtun. »Jetzt habe ich es dir schon fünf Mal gesagt.« »Wenn du damit nicht aufhörst, gehen wir sofort heim!« »Morgen gibt es für dich keine Süßigkeiten.«

Wieso? Wieso meinen diese Eltern, ihre Kinder bräuchten alle diese Vorgaben und Maßregelungen? Oder brauchen sie am Ende gar nicht die Kinder, sondern vielmehr ihre Eltern? Wenn ja, warum ist das so? Ich habe mir diese Fragen nicht nur einmal gestellt und versuche sie hier zu beantworten. Dabei greife ich nicht nur auf mein Wissen als junger Vater, sondern auf meine Erfahrung als Berater und Trainer in Unternehmen zurück – das bin ich zum Glück ja schon ein bisschen länger. Da gibt es nämlich gewisse Parallelen. Achtung, Spoiler: Die Eltern verhalten sich wie die Führungskräfte in den Firmen, in denen sie vor dem Spielplatzbesuch waren.

Das Thema, das sie gemeinsam haben, ist Angst. Es könnte ja etwas passieren: Das Kind könnte schmutzig oder nass werden. Das Kind könnte sich wehtun oder etwas anstellen. Das Kind könnte aus Langeweile andere Kinder ärgern. Das Kind könnte durch sein Verhalten die Eltern bloßstellen. Oder aber: Die Verkaufszahlen könnten zurückgehen. Ein Projekt könnte nicht rechtzeitig fertig werden. Der Folgeauftrag könnte wackeln. Ein unmotivierter Mitarbeiter könnte die Stimmung im Team stören. Der Chef könnte sich beschweren. Die Ergebnisse könnten nicht stimmen.

Konkret geht es also um die Angst vor Kontrollverlust und einem Verlangen nach Sicherheit. Kontrolle beruht auf dem psychologischen Konzept, dass das eigene Handeln und dessen Folgen vorhersehbar zusammenhängen. Sobald andere Menschen und Faktoren ins Spiel kommen, ist der Zusammenhang für viele nicht mehr in ausreichendem Maß vorhanden. Sie glauben dann, dass sie sich absichern können, indem sie alles genau und sorgfältig kontrollieren: »Sicher ist sicher, und ich setze noch eins drauf.« Aber Kontrolle gibt keine Sicherheit, nur den Anschein davon. Allerhöchstens ist es eine temporäre Sicherheit, die so lange andauert wie die Kontrolle selbst und aufhört, sobald sie wegfällt. Nun könnte man permanent alles kontrollieren – was de facto nicht geht, so landen wir in der Psychiatrie. Besser man setzt auf eine andere Qualität: Selbstsicherheit.

Damit Selbstsicherheit entstehen kann, braucht es zuerst ein Selbstbewusstsein. Nur wer sich darüber im Klaren ist, was er kann und will, ist sich wortwörtlich »seines Selbst bewusst«. Selbstbewusstsein ist aber nicht zu verwechseln mit Selbstvertrauen. Wenn du dich selbst gut genug kennst (Selbstbewusstsein) und auch danach verhältst, dann kannst du dir vertrauen. Du entwickelst Selbstvertrauen. Kannst du dir selbst vertrauen, dann vertrauen dir auch die anderen; weil du authentisch bist, entsprechend deines Selbst lebst und deine Entscheidungen immer nach deinen Talenten, Werten und Potenzialen ausrichtest. So entsteht schließlich Selbstsicherheit. Diese (Selbst-)Sicherheit strahlst du aus.

»Hui, der hat aber ein Selbstbewusstsein.« »Der bildet sich was auf sich ein.« »Ganz schön überheblich.« So oder so ähnlich begegnen mir Menschen häufig im Augenblick unseres Kennenlernens. Es stört mich nicht. Trotzdem habe ich mich oft gefragt, warum ich so rüberkomme. Meine Antwort wird den Leuten nicht gefallen – und sie wahrscheinlich in ihrer Annahme noch bestärken –, dennoch: Sie haben selber zu wenig davon. Und das macht ihnen Angst. Wahrscheinlich ist es ein Kreislauf, das beobachte ich: Menschen, die selbst unsicher sind, haben Angst vor Menschen, die es nicht sind. Interessanterweise sind Menschen, die gern kontrollieren und sich absichern, diejenigen mit dem größten Mangel an Selbstsicherheit. Sie gelten in der Außenwelt aber oft als besonders souverän. Warum ist das so?

Unsere Gesellschaft verwendet die Begriffe Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit oft synonym. Und zwar nicht nur als Schlagwörter untereinander, sondern auch als Ersatz für negativ besetzte Eigenschaften wie Arroganz und Überheblichkeit. Es braucht uns also nicht zu wundern, dass sich nur wenige Menschen trauen, wirklich selbstsicher aufzutreten. Sie machen sich klein und passen sich der Mittelmäßigkeit an, anstatt erfolgreich aus der Masse hervorzuragen. Das Hervorragen, die »Prominenz«, überlassen sie lieber anderen. Lieber sind sie unscheinbar als (unangenehm) auffallend. Lieber auf der sicheren Seite, als selbstsicher.

Das wirklich Traurige daran ist – und das ahnen die meisten nicht –, dass sie auf diese Weise ihren eigenen Erfolg sabotieren. Der bedingt nämlich Selbstsicherheit. Vom Kontrollieren ist noch keiner erfolgreich geworden. In einer Welt, die den Einzelnen klein, still und bescheiden sehen will, kann nichts *erfolg*-en. Die Glaubenssätze, dass ein Kind »nett und brav sein« soll, »nicht zu laut« sein darf, (Erwachsene) »nicht stören« soll, oder die Befürchtungen, was »die anderen denken« könnten, sind fest

in unser Unterbewusstsein eingemauert. Es ist ein ziemlicher Gedanken-Akt, diese Verhaltensanleitungen dort wieder herauszuschleifen.

Als Erstes musst du also in der Grube deiner Glaubenssätze aufräumen, um den Grundstein für Erfolg legen zu können. Eigenlob stinkt *nicht*, Eigenlob stimmt! Wer soll es denn sonst wissen, wenn nicht du? Wer sonst soll sich deiner (Fähigkeiten) sicher sein, außer du selber? Du musst verstehen, dass dein Charakter einzigartig ist und du nicht auf der Welt bist, um irgendjemandem zu gefallen oder zu entsprechen. Selbstsicherheit heißt nicht zu glauben, dass dich alle mögen. Wenn dir klar ist, dass es völlig normal und in Ordnung ist, wenn sie es nicht tun, dann wirst du sehen, dass du den Erfolg schon längst in dir trägst. Nur das Mindset hat dir gefehlt. Mindset oder mentale Einstellung bedeutet nichts anderes als eine Stellung einzunehmen – eine Stellung zu dir selbst. Eine positive, lebensbejahende, selbstsichere Haltung. Sie kommt dir vielleicht noch ungeheuerlich und verrückt vor. Ja, logisch scheint dir das so, sonst hättest du ja schon das gewünschte Ergebnis!

Kommen wir nochmal zurück zum Anfangsbeispiel am Spielplatz: Beobachte einmal ein Kind, wenn es sich unsicher ist. Es denkt zum Beispiel: »Ist der große Kletterturm okay für mich?« »Kann ich Zweige aus dem Wald holen zum Spielen?« »Was passiert, wenn ich meine Füße im Sand eingrabe?« Es sucht dann ganz selbstverständlich nach dem Blick seiner Eltern oder der Bezugsperson, die gerade in der Nähe ist, und versucht dort die Antwort auf seine ungestellte Frage in Form einer Reaktion abzulesen. Bekommt es nicht die nötige Klarheit und Gewissheit, weil der Erwachsene vielleicht gerade nicht hinschaut, abgelenkt oder sich nicht sicher ist, irritiert oder entmutigt das auch das Kind.

Es findet keinen Halt und keine Orientierungslinien, um seine Entscheidung sicher fällen zu können, weil die (unsichere) Bezugsperson ihm vermittelt hat, dass sie es selbst nicht weiß. Im Ergebnis macht das Kind (mit uns) dann, was es will; es quengelt, trödelt, ist zornig, weint oder tanzt dem Gegenüber sprichwörtlich

auf der Nase herum. Alles schon dagewesen, das heißt, selbst erlebt. Damit beginnt oft ein unangenehmer Kreislauf aus Missverständnissen und seltsamen Erziehungsmaßnahmen. Das in der westlichen Welt verbreitete Modell von Belohnung und Bestrafung kommt nicht von ungefähr. Es hält sich leider hartnäckig aufgrund des Irrglaubens, dass ein Kind aufmüpfiger wird, umso selbstsicherer und furchtloser es ist. Dabei ist das Einzige, was wirklich Sicherheit gibt, die eigene Sicherheit. Ist der Erwachsene sich sicher, »folgt« ein Kind ganz natürlich. Nicht die Selbstsicheren (Kinder) tanzen anderen auf der Nase herum, sondern die *Unsicheren*.

Nun ist das ja aber kein Erziehungs-, sondern ein Erfolgsbuch. Daher legen wir das Beispiel wieder um auf uns als Mitarbeitende, Selbstständige, Firmenchefs, Kollegen, Partner und so weiter: Wenn sich jemand unsicher ist, sein Gegenüber aber die notwendige Souveränität ausstrahlt, dann wird die andere Person natürlich auch sicherer. Sie wird selbstsicher hinsichtlich der anstehenden Entscheidung oder Handlung, für die gewissermaßen nur eine »Bestätigung« gesucht wird. Selbstsicherheit ist also auch ein Stück weit übertragbar. Leider gehören Kontrollversuche à la »mach dies«, »tu das nicht« und Wenn-dann-Sätze auch in vielen Firmen regelmäßig zum Umgangston. Es wird also nach wie vor mehr kontrolliert, als (Selbst-)Sicherheit vermittelt. Schade.

1.5 Lösung her, aber sofort! Oder: Warum Geduld eine verlernte Tugend ist

Wir Menschen wollen immer schnelle Lösungen. Vorgefertigte Anleitungen und Erfolgsrezepte sind extrem gefragt. Ein Rezensent meines vorigen Buches *Best Seller* hat beanstandet, dass ihm so ein Leitfaden im Buch gefehlt hat. »Wie Verkaufen richtig geht, wird eigentlich nicht erklärt«, lautete sein Vorwurf. Zu

Recht! Aber für den eigenen Erfolg gibt es einfach kein Patentrezept.

Leider haben sich die Menschen inzwischen längst daran gewöhnt, vieles von jetzt auf gleich und vorgekauft haben zu können. Das eigene Auto parkt bei den meisten direkt vor dem Gartenzaun, ihre Handys und Uhren haben E-Mail- und Internetzugang, Einkäufe bringt der Onlineshop zu jeder Tages- und Nachtzeit an die Haustür, für Unterhaltung sorgt das Smart-TV oder eine Streaming-Plattform, und Wellness-Angebote gibt es inzwischen an jeder Straßenecke. Natürlich ist das verlockend, dass wir für fast jede Situation unabhängig vom Lebensbereich auf Knopfdruck eine Lösung parat haben. Aber Vorsicht! Die Art und Weise, mit der wir da an unsere Probleme, Wünsche und Ziele herangehen, könnte uns noch zum Verhängnis werden.

Ich sehe zum Beispiel tagtäglich Menschen, die es sich äußerst bequem eingerichtet haben im Leben. Sie machen teure Urlaube, haben große Fernseher, ein Eigenheim, mehrere Autos, eine Haushaltshilfe, ein Haustier, einen Pool oder ein Boot. Trotzdem setzen sie ihre Vorhaben nicht um, fühlen sich gestresst und antriebslos und verlieren zunehmend die Freude an ihrem Tun. Ihr von Annehmlichkeiten volles Leben ist nicht erfüllt, sondern voller Leere. Ich wage zu behaupten, dass das fast ausschließlich am Streben nach Bequemlichkeit liegt. Das Bequem-sein wird nämlich gern verwechselt mit Erholung und Luxus. Wenn sich jemand gestresst oder ausgelaugt fühlt, sagen viele automatisch: »Ganz klar, du arbeitest zu viel, gönn dir doch mal was.« Und derjenige zieht los und kauft sich etwas. Konsumieren, Abschalten, Nichtstun – als Ausgleich zur Erwerbsarbeit und den sonstigen Belastungen des Alltags. Diese Bequemlichkeitshaltung ist der Hauptgrund dafür, warum die Menschen nicht das Glück verspüren, nach dem sie streben. So ein Mindset macht auf Dauer stumpf und träge. Ich gehe sogar noch weiter und sage, dass man dadurch verdummt.

Unsere Wahrnehmung wird völlig blockiert, wenn man sich dauernd mit Dingen beschäftigt, die an der Essenz des Lebens so vorbeigehen wie Programmfernsehen oder All-inclusive-Urlaub. Natürlich braucht jeder Zeit für Erholung. Ich fahre auch weg, ich schaue mir auch Filme an, aber ich strebe nicht *primär* danach. Wer überwiegend Bequemlichkeit anstrebt, sich vom Konsum berauschen und von Massenmedien verblöden lässt, verliert den eigentlichen Lebenssinn aus den Augen. Diese banalen Beispiele stehen ja nur stellvertretend für so vieles, was man der Bequemlichkeit halber tut. Einen klaren Kopf – und den braucht man, um seine Grundeinstellung auf den eigenen Erfolg auszurichten – holt man sich sicher nicht in der Komfortzone. Dafür muss man bereit sein, auch unbequeme Dinge zu tun. Aber wer bringt schon noch die Geduld dafür auf?

Ruhig und beherrscht lästige Situationen auszuhalten oder auf etwas lange zu warten, ist tatsächlich eine große Herausforderung. Ich weiß das nur zu gut, mein angeborener Geduldssaden ist immens kurz. Als ich meine Frau kennengelernt habe, konnte ich kaum glauben, wie penibel und langsam sie sich vorbereitet, bevor sie aus dem Haus geht. Geduldig ertragen konnte ich es schon gar nicht. Sie hat es mir zum Glück verziehen, dass ich sie öfter einmal zur Beeilung gedrängt habe. Böse Zungen behaupten, ich wäre getrieben und rastlos. Ich nenne es lieber aktiv und dynamisch. Gelassenheit gehört jedenfalls nicht zu meinen Stärken. Und so durfte ich lernen, dass »Tempo« meine höchstpersönliche Komfortzone ist und ich da rauskommen muss, wenn ich etwas erreichen will. Immerhin ist die Richtung wichtiger als die Geschwindigkeit, mit der man etwas angeht.

Ich kenne nur wenige Menschen, die Langeweile ohne rettende Ablenkung aushalten können. Ablenkungen lauern und locken halt auch überall. Du brauchst dich nur umzuschauen an der Haltestelle, in der U-Bahn, bei der roten Ampel, vor der Supermarktkasse, am Kinderspielplatz und so weiter: Wie viele Leute wirst du zählen, die geduldig warten und dabei ihre Augen

und vor allem Gedanken entspannt schweifen lassen? In den Köpfen vieler Leute geht es wilder zu als im Affenkäfig, so sprunghaft hüpfst ihr Verstand von Gedanke zu Gedanke. Unsere Gewohnheiten sind der Schnelligkeit der digitalisierten Gesellschaft erlegen. Dauernd glotzen wir auf irgendwelche Bildschirme, in Geschäften herrscht rege Hintergrundbeschallung und über die Belüftungsanlage werden Duftstoffe eingeschleust, die die Kauflust anregen. Ja, wie soll denn einer den Fokus aufs Wesentliche richten können, wenn ihm die Sinne derart vernebelt werden?

Ich kann dir sagen, es zahlt sich aus, sich in Geduld zu üben, eine langweilige oder unangenehme Situation einfach mal so zu ertragen. Es geht nämlich genau darum – um die Fähigkeit zu fokussieren. Wir möchten uns ja ein- bzw. »scharfstellen« auf das, was wir im Leben haben wollen. Geduldig ist nicht der, der gelassen in einer bequemen Situation ausharrt und hofft, dass ihm das Glück schon in den Schoß fallen wird. Geduldig ist, wer dem unbequemen Moment standhält, in dem er nicht weiß, was er mit sich anfangen soll. Nur dort finden wir das, wonach wir uns sehnen und suchen: Freude, Freiheit, Identifikation, Erfüllung und Erfolg.

Die meisten Leute haben aber keinen Erfolg, sie kommen im Leben nicht voran beziehungsweise nicht dorthin, wo sie gern wären. Sie sind gefangen in ihrer eigenen Komfortzone und merken es oft nicht einmal. Sie beschwerten sich über die Umstände, den Chef, ihren Partner oder die Politik und fühlen sich machtlos. Dabei sind sie, salopp gesagt, einfach nur verantwortungslos. Wer erfolgreich sein möchte, muss bereit sein, die Verantwortung für seine Ergebnisse zu übernehmen – für *alle* Ergebnisse. Geduld ist dafür eine zentrale Tugend, denn sie befähigt dich zu fokussiertem Handeln. Ich werde dir auch diesmal wieder keine Lösung für dein Problem, keine Anleitung für deinen Erfolg und keinen Leitfaden für ein geniales Leben liefern. Ich kann dir hier nur einen Denkanstoß für die Arbeit an deinem Mindset mitgeben. Die zwei wichtigsten Hebel dafür lauten Fokus und Geduld. Kannst du sie bedienen?

1.6 Die »Was-bringt-mir-das?«-Mentalität

Was bringt mir das? Was habe ich davon? Was springt für mich dabei heraus? Diese Fragen höre ich sehr regelmäßig von meinen Seminarteilnehmern und Kunden. Sie stellen sie mir im Zusammenhang mit beruflichen Themen genauso wie hinsichtlich ihrer privaten Beziehungen oder Konflikte. Die verbreitete Ansicht, wir müssten aus jeder Lebenslage einen direkten Vorteil ziehen, ist in meinen Augen eine riesige Falle. Denn in dem Moment, in dem wir uns fragen, was wir zukünftig als Gegenleistung bekommen, wird in uns immer das Gefühl wachsen, dass wir gegenwärtig zu wenig haben. Je öfter wir die Frage stellen, umso mehr werden wir uns im Mangel fühlen. Wir meinen dann, wir hätten zu wenig: Zeit, Geld, Dank, Anerkennung, Hilfe, Chancen, Möglichkeiten, was auch immer.

Hält diese Annahme einem Realitäts-Check stand? Ich sage nein. Schließlich ist »nie zu wenig, was genügt«², wie der römische Philosoph Seneca für uns als Merksatz hinterlassen hat. Und – du wirst mir hoffentlich zustimmen – unser aller Leben ist heute viel mehr vom Überfluss als vom Mangel gekennzeichnet. Auf die Probleme, die daraus wiederum entstehen, will ich hier nicht näher eingehen.

Im Zustand des Mangeldenkens kann außerdem die »Gedankenrechnung« niemals aufgehen, die da lautet: Das Ergebnis einer Handlung ist direkt proportional zur Einstellung, die du von Anfang an dazu beziehst. Handelst du aus der Fülle heraus, wird dein Ergebnis daher positiv ausfallen; denkst du aber im Mangel, wird es eher negativ ausgehen. Daher ist auch das Handeln zur »Schmerzvermeidung« nicht besonders wirkungsvoll: Wer etwas nur tut, um negative Folgen zu umgehen, wird zwar

² Originaltext: *Numquam parum est quod satis est*; siehe *Aphorismen.de*, <https://www.aphorismen.de/zitat/3175> (aufgerufen: 18.03.2022).

unmittelbar keinen Nachteil, aber langfristig auch keinen Erfolg damit haben.

Es kann einfach nichts Produktives, Schönes und Wertvolles aus einem Mangel- beziehungsweise negativen Gefühlszustand heraus entstehen. Weil die großen Dinge nur entstehen aus den Emotionen der Fülle, des Wachstums, der Zuneigung, der Liebe, der Hilfsbereitschaft und des Wohlwollens anderen gegenüber. Wenn du in diese Energie eintauchst, ändert es komplett den Ausgang jeder Situation. Dass du damit ein »Pionier der Menschlichkeit« werden könntest, weil diese Art von Gefühlen in unserer Gesellschaft mit Geringschätzung belegt sind, hast du ja schon in Kapitel 1.3 erfahren. Wichtig ist zu wissen, dass du allein entscheidest, welche Gefühle du spüren und deinem Handeln zugrunde legen möchtest. Wenn du das verstanden hast, weißt du erst, wie viel Kraft und Macht du über deinen eigenen Lebenserfolg hast.

Unsere Gesellschaft ist aber abgestumpft. Schon als Kinder wurden wir sozialisiert mit Glaubenssätzen in der Art von »Wenn du brav bist, bekommst du ein Geschenk«, »Schau auf dich, sonst tut es keiner« oder »Den Letzten beißen die Hunde«. Die Behauptungen wurden – und werden noch immer – von Erziehungspersonen in gutem Glauben ausgesprochen. Sie dienen aber nur dem Ziel, den anderen zu lenken; sicher nicht, um ihn in seinen Lebenszielen zu fördern. Wenig verwunderlich sind die meisten Erwachsenen daher gewohnt zu fordern anstatt zu fördern, zu geizen anstatt zu gönnen und zu *re*-agieren anstatt zu agieren. Ohne äußere Anreize wie Belohnungen, Boni, Prämien, Rabatte, Gutscheine, eine Gehaltserhöhung, Beförderung, Sonderurlaub und andere Nützlichkeitsabwägungen mag heute kaum mehr jemand einen Finger rühren. Daher nimmt auch die Bereitschaft zu geben ohne Gegenwert immer mehr ab. Dieser Punkt ist so zentral, dass ich ihm unter 2.4 ein eigenes Kapitel gewidmet habe.

Die »Was-bringt-mir-das?«-Mentalität ist eine Sackgasse. Aber welche Alternative ist die richtige? Die Frage: »Was kriege ich, wenn ich das tue?« müsste umgekehrt lauten: »Wofür würde ich alles tun, ohne auch nur einen Cent zu bekommen?« Wenn du deine Lebenszeit nicht genau damit füllst, bist du auf dem Holzweg. Versteh mich bitte nicht falsch, ich sage nicht, dass wir ab sofort alle nur mehr ehrenamtlich arbeiten sollen. Es geht aber darum, dass uns unser Tun dermaßen viel Freude machen sollte, dass wir es auch machen würden, wenn es nichts dafür gäbe. Sonst ist es doch nur eine Art »Entschädigung«, eine Gegenleistung, ohne die du in der Früh nicht einmal aufstehen würdest. Wenn du sagen kannst, »Ich mache es, weil es mir Spaß macht, egal, was folgt«, wenn du dir so eine Haltung zutraust, bist du richtig. Denn auch wenn du am Ende nicht das ultimative Erfolgserlebnis hast, so hast du damit zumindest Freude in dein Leben geholt.

Um besser zu veranschaulichen, was ich meine, greife ich auf mein Lieblingsbeispiel zurück: Kinder. Muss man sie zum Spiel motivieren? Brauchen sie einen Anreiz oder eine Belohnung, damit sie spielen? Zwei Mal: Nein. Na ja, »das ist ja spielen«, wirst du dir jetzt sicher denken, »das kann man doch mit Arbeit nicht vergleichen«. Oh doch, das kann man. »Das Spiel ist die höchste Form der Forschung«, soll Albert Einstein angeblich gesagt haben.³ Es ist jedenfalls extrem anstrengend für Kinder, weil sie beim Spielen ununterbrochen Neues lernen. Spielen ist lernen. Warum spielen denn Kinder, etwa weil sie »Erfolg« haben wollen? Kinder wollen keinen Erfolg, sie wissen nicht einmal, was das ist. Sie wollen Lust und Freude erleben. Sie spielen nicht wegen einer Gegenleistung, sondern aus Spaß am Spiel und am Leben an sich. Spielen ist leben. Und das ist der größte Erfolg, weil man dabei am meisten lernt. Das können wir von ihnen lernen.

³ Originaltext: *Play is the highest form of research*; siehe *Quote Investigator*, <https://quoteinvestigator.com/2014/08/21/play-research/> (aufgerufen 18.03.2022).

1.7 Profitmaximierung war gestern

In meinen Anfangsjahren als Trainer feilte ich immer wieder an der Ausrichtung meines eigenen Unternehmens. Damals hielt ich die wirtschaftlichen Ziele wie Umsatzzahlen und Gewinne der Firmen, deren Beschäftigte ich trainierte, für meine wichtigsten Orientierungspunkte. So wurde es mir kommuniziert und ich nahm es für bare Münze, unerfahren wie ich damals war. In den Leitbildern vieler Unternehmen stand ohnehin der »Mensch im Mittelpunkt« – gemeint waren sowohl Kunden wie Mitarbeiter und sonstige Stakeholder. Was es jedoch konkret bedeutete, die Menschen in den Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeiten zu stellen, darüber wurde kaum gesprochen. Heute weiß ich, warum nicht.

Mit den Jahren musste ich feststellen, dass nichts die Unternehmen härter traf als schlechte Stimmung und Konflikte am Arbeitsplatz, viele Krankenstände, eine allgemeine Job-Verdrossenheit oder hohe Mitarbeiterfluktuation. Dagegen halfen auch keine noch so genialen Incentive-Events zur Weihnachtszeit oder zum Jahresauftakt. Unterm Strich waren das alles Symptome für unternehmerischen Misserfolg. Denn wenn der »menschliche Erfolg« ausbleibt, ist es letztlich egal, was auf dem Papier oder in der Bilanz steht.

Erfreulicherweise wandeln sich die Zeiten und Anschauungen gerade. Immer öfter wird schon abgerückt von den hochtrabenden Umsatz- und Unternehmenszielen, die, meist zu Beginn eines Geschäftsjahres, den Mitarbeitern gemeinsam mit opulenten Büffets als »Motivations-Booster« präsentiert wurden. Führungskräfte und Schlüsselpersonen in den Unternehmen wissen heute, dass dieses Vorgehen außer Druck nicht wirklich viel bringt. Die angepeilten Zahlen werden womöglich erreicht, aber um welchen Preis? Und: Geht es nicht besser?

Es geht! Erfolg darf eben nicht (allein) von außen beziehungsweise oben vorgegeben und gesteuert werden. Das funktioniert

ausnahmslos von innen heraus. Durch Begeisterung, Beziehungsaufbau, Kommunikation und Kooperation mit den Menschen. Wer an diesen Parametern arbeitet, kann einmal definierte Ziele oft nicht nur erreichen, sondern sogar übertreffen. Ich spreche in dem Zusammenhang von Potenzial. Ziele halte ich persönlich für Unsinn, wie du in meinem ersten Buch nachlesen kannst. Sie legen sich wie ein Deckel auf das vorhandene Potenzial, das derart im Verborgenen bleibt und nie zur Entfaltung kommen wird. Ganz ehrlich? Dem Inhaber einer Firma muss es heute gleichgültig sein, ob er die definierten Monats-, Quartals- oder Jahresziele erreicht oder nicht. Wer langfristig erfolgreich werden und auch bleiben möchte, wirft dieses jahrelang von Unternehmensberatern »gehypte« Konzept bitte endlich über Bord und ersetzt es durch Visionen, Werte und Potenziale.

Nicht immer ist es aber nur der Druck »von oben«, der den Erfolg verhindert. Im Seminarraum wird mir meist innerhalb der ersten Stunde schon klar, worum es den Leuten geht und was ihnen zu schaffen macht. Tatsächlich sind ein »Der Chef hat gesagt, ich muss ...« oder »Die Vorgabe ist, dass wir ...« selten das Hauptproblem dafür, dass gewisse Dinge nicht gelingen, für die ich dann in die Firma geholt werde. Beschäftigte stehen sehr oft unter Druck, keine Frage, aber relativ häufig ist es ein selbstaufgelegter Druck. Ausgelöst von oder im Zusammenspiel mit Existenzängsten, der Furcht vor Auseinandersetzungen und Konflikten und einer generellen »Kultur der Unsicherheit«.

Es wäre die Aufgabe von Führungskräften, diese Art von Druck und Sorge von den Menschen zu nehmen. Das scheitert aber meist daran, dass sie selbst es nicht besser wissen und können sowie ebenso gestresst und »unter-drückt« sind wie ihre Mitarbeiter. Ich werde mich in Kapitel 8 noch eingehender damit befassen. Um das aufzulösen, müsste sich jeder erst einmal allein in sein Zimmer sperren und sein Innerstes nach außen kehren, um es mit Eigenverantwortung und Selbstachtung neu aufzufüllen. Die Frage ist, wer bringt schon den Mut dafür?

Den Stellenwert einer gepflegten Selbstsicherheit in unserer Gesellschaft kennst du ja bereits aus Kapitel 1.4. Vielleicht gelingt es mir ja hiermit, dass die Sehnsucht danach größer wird als jegliche Ängste vor den Folgen.

Aber anstatt dieser persönlichen Sehnsucht nachzuspüren, unterwerfen sich die meisten Menschen irgendwelchen äußeren Zwängen. Unsere Gesellschaft ist wie sie ist, weil die allermeisten von uns die Beschränktheit ihrer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten unhinterfragt akzeptiert haben. Solche Sachzwänge lassen den Einzelnen im Glauben, er müsse in einer bestimmten Art funktionieren, ohne dass er selbst es wirklich will. Wieder ist es nur ein Auswuchs der falschen Glaubenssätze, mit denen so viele von uns aufgewachsen sind. Sobald jemand auf die Idee kommt, einen Lebenswandel anzustreben, der nicht gesellschaftlich mehrheitlich gebilligt ist, folgt postwendend ein: »Wo kämen wir denn hin, wenn das alle täten?!« Bäm! Schon sehen sich diese Menschen ganz logischerweise an der Grenze ihrer individuellen Freiheit, ihrer Aussichten auf Glück und Erfolg angekommen.

Oft ist es auch die Zeitkomponente, die uns unter Druck setzt und an die Grenzen bringt. Was ist mehr wert: Zeit oder Geld? In manchen Bereichen gehört es fast schon zur Jobbeschreibung, andauernd keine Zeit für etwas anderes als die Arbeit zu haben, wenn man es zu etwas bringen will. Eine Weile machte es auf mich den Anschein, dass dieses Phänomen mit den jüngeren Generationen langsam abklingt, weil sie den toxischen Dauerstress nicht mehr auf sich nehmen wollen. Die so genannte »Generation Y« ist dafür bekannt, das Althergebrachte zu hinterfragen und nach Selbstbestimmung zu streben. Zu Recht entscheiden sich die Millennials, wie sie auch genannt werden, für den Faktor Zeit und versuchen, mit so wenig (Ausgaben, Dingen, Verpflichtungen usw.) wie möglich auszukommen. Dass der angestrebte Minimalismus auch leicht in

Trägheit und Passivität umschlagen kann, steht auf einem anderen Blatt.

Der Wertewandel bei Angehörigen dieser Generation, die bis in die späten 1990er Jahre hinein geboren wurden, ist eindeutig: Im Unterschied zur Gesellschaft von früher, die vor allem einen sicheren Job und gute Bezahlung anstrebte, stehen für die Ypsiloner die zeitliche und tatsächliche Flexibilität, Mobilität sowie Freude an der Arbeit an vorderster Stelle. Gute Führungsqualitäten ihrer Vorgesetzten gehören für sie automatisch dazu. Kein Wunder, dass in dieser Gruppe immens viele High Potentials unterwegs sind. Sie sind auch schon viel selbstbewusster und fokussierter als ihre Vorgängergeneration.

Eine schöne Entwicklung, dachte ich mir. Dann kam aber die Generation Z. Die etwa ab der Jahrtausendwende Geborenen sind im Vergleich zur Generation Y nicht nur technik- und internetaffin, sie kennen es gar nicht mehr anders. Sie wachsen in einer Welt digitaler Medien und Smartphones auf und nutzen sie als Schaltzentrale für alle Lebensbereiche. Kommunikation findet hauptsächlich indirekt über das geschriebene, in Messenger-Diensten getippte Wort statt, und sie erwarten sich umgehende Reaktionen – Stichwort: »Likes«. Daran werden auch das eigene Ansehen oder die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung gemessen. Der persönliche Bezug und konkrete menschliche Austausch haben an Bedeutung verloren und die Entscheidungen eines Z-lers halten angeblich nur so lange stand, bis etwas Besseres kommt.

Natürlich lassen sich die Generationen nicht trennscharf voneinander abgrenzen, die Übergänge sind fließend. Und die genannten Merkmale der beiden »Generationen-Typen« sind auch nur beispielhaft für ihre Mitglieder. Ihre Unterschiedlichkeit ist einfach das Ergebnis der verschiedenen gesellschaftlichen und technologischen Fortschritte während der Kindheit und Jugendzeit dieser Menschen. Im Gegensatz dazu hat sich in meinen Augen

aber ein gewaltiger Rückschritt vollzogen, was die persönliche Einstellung der ganz jungen Leute angeht.

Sie wirken auf mich oft abgeklärt, fast schon ernüchtert im Hinblick auf ihre persönlichen Träume und Vorstellungen für ihr Leben. Man könnte auch sagen, sie haben aufgegeben, bevor sie überhaupt angefangen haben. Das kann daran liegen, dass sie bei ihren Vorreitern gesehen haben, dass deren Wünsche und Ziele nur selten Wirklichkeit geworden sind. Aus dem Grund hat sich die Generation Z scheinbar rückbesonnen auf »alte Werte«. Sie arbeiten lieber in einem traditionellen, konservativen Umfeld mit spürbaren Hierarchien als im partnerschaftlichen Start-up, lieber mit fixen Arbeitszeiten als nach flexiblen Modellen, wo sie Ausbeutung wittern, und lieber angestellt als selbstständig.

Ging es der Generation Y noch um eine ausgewogene Work-Life-Balance, will die Generation Z ihr Berufs- und Privatleben ganz klar voneinander abgrenzen. Von der Wortschöpfung der »Work-Life-Balance« halte ich so und so nichts, weil schon der Grundgedanke faul ist. Arbeit ist schließlich nicht einfach ein Thema, das man vom Rest seines Lebens abkoppeln könnte. Der Mensch, sein Wohlbefinden und sein Erfolg sind als Ganzes zu betrachten, da gehört nun einmal auch die Beschäftigung dazu – die berufliche wie die private. So wie es die ganz Jungen gerne hätten, kann es aber auch nicht funktionieren: Sie konzentrieren sich hauptsächlich auf Freizeit und Familie, die Arbeit ist eher ein »notwendiges Übel« und wird, sobald es nicht mehr angenehm genug ist, schnell gewechselt. Ob das reicht, um langfristig glücklich und erfolgreich zu sein? Ich habe meine Zweifel.

1.8 Menschen brauchen Menschen

Was ist der Mensch? Warum ist der Mensch? Woher kommt der Mensch? Wohin geht er? Was kann der Mensch? Was zeichnet ihn aus? Bei der ein oder anderen philosophisch klingenden

Frage zum Menschsein ist wohl jeder schon einmal im Leben hängen geblieben. Hat bei einem Glas Wein oder einer Tasse Tee über den Sinn des Daseins und die Existenz der anderen nachgedacht. Meist sinniert man nicht allein, sondern in Gesellschaft. Denn der Mensch ist ein soziales Wesen.

Das Sozialverhalten des Menschen hat mich immer schon sehr interessiert. Bereits als Teenager bin ich daher in psychologischen Büchern versunken, von Alfred Adler über C.G. Jung bis Erwin Ringel. Und als es mir in meinem Wirtschaftsstudium zu eindimensional wurde, habe ich mich auch noch für Soziologie eingeschrieben. Der latente Konflikt zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft kam mir dabei besonders spannend vor. Ich wollte wissen, warum wir Menschen dazu neigen, nicht zu unserer Individualität zu stehen. Ich konnte es mir nicht richtig erklären, da es für mich persönlich undenkbar war, nicht meiner inneren Stimme zu folgen. Egal, was die anderen sagten. Dass gelegentlich sogar von mir erwartet beziehungsweise verlangt wurde, klar entgegen meiner persönlichen Haltung zu handeln, erschien mir absurd und übergriffig. Lag ich damit falsch? Oder war ich ein Egoist? Nicht gesellschaftsfähig?

Lange Zeit war mir nicht bewusst, dass – und vor allem was – all das mit meiner Herkunft zu tun hatte. Unsere Herkunft bestimmt unsere Zukunft mit. *Woher* wir kommen, wirkt sich stark darauf aus, *wohin* wir kommen können. Es muss uns also erst klar werden, wo wir herkommen, sprich, was unser »Ureigenes« ist, dann können wir das machen, was uns wirklich entspricht. Das ist eine ganz wesentliche Grundlage für Erfolg. Damit meine ich nicht etwa aus welchem Land, welcher sozialen Schicht oder welchem Elternhaus wir kommen, es geht noch wesentlich tiefer. Wir haben als Menschen Besonderheiten und Eigenarten mitbekommen, die unseren unverwechselbaren Charakter ausmachen und unsere Existenz formen. Der Auftrag lautet daher: Stelle fest, was dir entspricht (oder: als Kind entsprochen hat), und handle (als Erwachsener) danach.

So einfach wie es sich anhört, ist es nur leider nicht. Es gibt ja nicht nur uns allein als Einzelpersonen, sondern auch noch die anderen – die Gruppe oder Gesellschaft, mit der wir in Wechselwirkung stehen. Wir sind gleichzeitig einzelne und soziale Wesen. Es wäre unsinnig, da einen Widerspruch zu sehen, weil erst die Gemeinschaft unsere Individualität möglich macht. Ohne sozialen Kontext, unsere Umwelt und unsere Mitmenschen, würden wir uns überhaupt nicht als Individuen wahrnehmen können. Von Anfang an sind wir auf den Kontakt und Beziehungen zu anderen Menschen angewiesen. Ein Baby ist ohne Zuwendung nicht überlebensfähig. Es wird von seiner Mutter in ein soziales Umfeld hineingeboren und wächst in gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen heran. Und sogar schon vor der Geburt besteht eine soziale Verbindung zwischen dem Ungeborenen und seiner Mutter, die das Verhalten des Kindes später mitprägt.

Die Persönlichkeitsmerkmale sind damit schon in Grundzügen genetisch in uns Menschen angelegt. Das Verhalten in seiner konkreten Ausformung wird aber nicht vererbt, sondern uns schlicht und ergreifend »anerzogen«. Weil wir uns, wie alle Lebewesen, auf unsere Umwelt beziehen und auf sie reagieren, werden wir natürlich von ihr beeinflusst. Trotzdem bleiben wir als Einzelpersonen frei darin, uns unsere Umwelt individuell zu gestalten. Der Drang von uns Menschen nach Gruppenzugehörigkeit ist aber stark ausgeprägt – im Kleinen wie im Großen: Wir sind Familien-, Team- oder Vereinsmitglied. Wir sind Teil einer Kultur, Gemeinschaft oder eben der Gesellschaft. Erst müssen, später wollen wir dazugehören.

Und um dazuzugehören, sind wir auch bereit uns anzupassen. Wir gleichen unsere Verhaltensweisen an die Werte und Normen der Kultur oder Gesellschaft an, in der wir leben. Das ist wichtig für uns, weil erst durch die Gemeinschaft möglich wird, dass wir uns auch individuell weiterentwickeln können. Auffällig, um nicht zu sagen pathologisch, wird es dann, wenn verlangt wird,

dass wir unsere persönliche Entwicklung, unser Glück und unsere individuelle Freiheit komplett hinter die anderer Menschen – häufig ist es die Allgemeinheit – zurückstellen. Das ist überhaupt nicht solidarisch, wie so oft behauptet wird. Es ist heimtückisch. Siehe dazu auch Kapitel 2 *Bedürfnisse*.

Aber Menschen brauchen Menschen. Wir brauchen das Gespräch und die Auseinandersetzung. Wir leben davon, dass wir uns austauschen. Der menschliche Verstand ist so begrenzt, daher brauchen wir den Austausch mit anderen für unser Fortkommen. Ein Mensch unterstützt den anderen, indem er ihm frischen Input gibt, quasi einen »frischen Geist einhaucht«, wo sein eigener Geist an die Grenzen stößt. Um mehr zu erkennen und verstehen zu können, sind verschiedene Blickwinkel und Dimensionen notwendig. Und die kommen nur in Form anderer Menschen daher, die uns inspirieren.

Menschen brauchen Menschen also in erster Linie dafür, damit sie uns zeigen, was möglich ist. Damit wir uns eine Vorstellung machen können von einem Potenzial. Denn was wirklich möglich ist im Leben, können wir selber, sprich: alleine, gar nicht begreifen. Deswegen kannst du dir bei deinen Mitmenschen anschauen, was ist in deren Leben möglich. Und wenn es für sie möglich ist, ist es für dich auch möglich. Aber Achtung! Versuche nicht das Leben anderer Menschen zu kopieren. Natürlich kannst du dir Ideen holen, aber in erster Linie musst *du* davon überzeugt sein, was du tust, das reicht aus. Sei dir gewiss, dass jeder deiner Weggefährten, ob Freund, Familienmitglied, Kollege, Kunde, Partner, Nachbar oder Vorgesetzter, auch einen unbewussten Anteil an den »Krankheiten« unserer heutigen Gesellschaft hat. Sie heißen Angst, Bequemlichkeit und Verantwortungslosigkeit, wie ich weiter vorne beschrieben habe.

Das macht es so tricky, die richtigen Mentoren und Vorbilder für uns zu finden. Und manchmal ist es auch okay, den Leuten einfach zu sagen, dass sie sich »schleichen« (abhauen, Anm.) sollen,

wenn du merkst, dass sie dich bremsen oder runterziehen. Du kannst die Menschen in deinem Umfeld nicht ändern, aber du kannst dein Umfeld verändern. Es sind ja leider meistens nicht die unbekanntesten, brutalen Kritiker, die dich von deinem inneren Erfolgsweg abbringen. Sondern es sind die Menschen, die dir am nächsten stehen und sich um dich sorgen. Diese Sorge nennen sie (fälschlich) Liebe, weil ihnen das Vertrauen in dich fehlt. Weil ihnen das Vertrauen in sich selber fehlt. Du darfst dich jetzt entscheiden, wem du mehr vertraust: den anderen oder dir selbst?

