

JOACHIM
PAWLIK

NEUR
FÜR
DIE
KARRIERE
ELT
RAINING

*Vorbereitet
auf jede
Chance,
die kommt*

MURMANN

ZIRKELTRAINING FÜR DIE KARRIERE

ZIRKELTRAINING F

JOACHIM PAWLIK

ÜR DIE KARRIERE

*Vorbereitet
auf jede Chance,
die kommt*

MURMANN

STATIONEN

1

VERANTWORTUNG

*Übernehmen
Sie sie 22*

10

MACHT

*Nicht
abheben 180*

9

VERTRAUEN

*Bleiben Sie
empathisch 160*

8

BALANCE

*Langsam denken,
um schnell zu sein 142*

7

DRANBLEIBEN

*Sie schaffen
das 126*

2

WILLENSKRAFT

*Machen Sie heute,
was Ihnen morgen hilft* 40

3

MUT

*Gehen Sie
neue Wege* 60

4

OHNMACHT

*Bleiben Sie Herr
der Lage* 76

5

DRUCK

*Umarmen
Sie Ihre Panik* 90

6

ÜBEN

*Achten Sie auf die letzten
zehn Prozent* 106

Aufwärmen 7

*Ihre persönliche
Zielcollage* 18

Auslaufen 196

Wie dieses

Buch entstand 199

Über Joachim Pawlik 200

Zur besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen überwiegend verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei beide Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.



Zum Ausgleich für die entstandene CO₂-Emission bei der Produktion dieses Buches unterstützen wir den Betrieb eines Wasserkraftwerks im Virunga-Nationalpark im östlichen Kongo. Das Projekt trägt zum Klimaschutz bei, indem auf die Abholzung des tropischen Bergregenwaldes zur Holzkohlegewinnung verzichtet wird und der Lebensraum der letzten Berggorillas in freier Wildbahn erhalten bleibt. Der gewonnene Strom wird in das lokale Stromnetz eingespeist und dient als Alternative zur Holzkohle.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass er, sofern dieses Buch externe Links enthält, diese nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung einsehen konnte. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Copyright © 2021 Murmann Publishers GmbH, Hamburg

Lektorat: Evelin Schultheiß
Druck und Bindung: Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen
Printed in Germany

ISBN 978-3-86774-667-0

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-verlag.de
Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!
Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de
Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter
newsletter@murmann-publishers.de

AUF- WÄRMEN

Wir waren eine Gruppe Paddler in Australien, unterschiedlich erfahren und mit unterschiedlichen Booten. Ich besetzte ein Zweierkajak, mit einer Steuerfrau hinten und mir vorne. Dort, wo wir die Boote zu Wasser ließen, war der Strom breit. Unsere Fahrt begann gemächlich, und die wenigen Steinbrocken und Strömungen waren gut beherrschbar. Es war traumhaft. Für den Moment ein komplettes Idyll. Doch dann verengte sich das Flussbett, und das Wasser drängte immer lauter voran, je schmaler die Fahrrinne wurde, desto wütender. Der Fluss veränderte sich in einem Tempo, mit dem ich nicht gerechnet hatte. Ich weiß heute noch, wie mein Herz schneller schlug, als ich plötzlich eine lange Gefällstrecke auf uns zukommen sah. Nur noch weißes Wasser. Dann hinter uns Schreie. Unwillkürlich drehte ich mich nach den anderen um. Ihr Schlauchboot war gekentert. Meine Steuerfrau nahm davon aber überhaupt keine Notiz, sondern brüllte mir nur zu: »Mach weiter!« Wir wurden immer schneller und

hatten kaum noch Zeit, den Hindernissen auszuweichen: Felsen, Äste, Stufen. Angesichts der starken Strömung entschied ich mich intuitiv, das Tempo zu drosseln, und hielt das Paddel leicht bremsend ins Wasser. Das war ein gefährlicher Fehler. Wir drohten zu kentern, da kam von hinten auch schon dieser vernichtende Schrei: »Spinnst du? Paddel, Mann, paddel! Schneller!« Also paddelte ich, und zu meiner riesigen Erleichterung merkte ich, dass das Boot uns wieder gehorchte. Je mehr ich für Vortrieb sorgte, je schneller wir fuhren, desto leichter und sicherer kamen wir durch die Stromschnellen. Jedes Mal wenn sie unter uns rollten, brüllte meine Mitfahrerin: »Paddel, Joachim!« Ich gab alles, denn ich hatte begriffen: Nur wenn du dich schneller bewegst als der Strom, kannst du steuern und behältst die Kontrolle über das, was im Fluss mit dir passiert. Ich denke häufig an dieses Erlebnis zurück. Mann, war das eine Freude. Im Laufe der Jahre ist es für mich zu einer Kernmetapher für das Leben geworden: Wenn ich mich treiben

lasse, werde ich zum Spielball der Kräfte. Das Risiko zu kentern ist groß, auf jeden Fall verliere ich die Kontrolle über das, was passiert. Es wird mir nicht gelingen, Hindernissen auszuweichen. Ich werde kaum mehr ruhigere Abschnitte im Fluss erreichen, selbst wenn ich sie schon sehen kann. Ich muss paddeln. Nur dann kann ich mein Leben selbstbestimmt leben.

Als Mensch und Unternehmer hat sich diese Überzeugung für mich stets bewahrheitet. Doch es gehört einiges dazu, ihr auch zu folgen. In den vergangenen 25 Jahren habe ich viele Menschen dabei unterstützt, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen und ihre Ziele zu erreichen. Meine Erfahrung: Wir alle geraten in Situationen, in denen es nicht leicht ist, die Orientierung zu behalten, für Vortrieb zu sorgen und sein berufliches Fortkommen aktiv zu steuern.

Häufig bekomme ich die Rückmeldung: »Warum soll ich mir Ziele setzen, warum soll ich planen? Es kommt doch sowieso anders!« Die Leute sprechen über Zufälle, über Lebensumstände, die sich ändern, und die vielfältigen Einflüsse, die

unser Leben bestimmen. Ich versuche dann, ein grundsätzliches Missverständnis aufzuklären. Man plant nicht oder setzt sich Ziele in dem Bewusstsein, dass das alles unbedingt so eintrifft. Der Satz »Planung ersetzt den Zufall durch Irrtum« beschreibt den Zusammenhang ganz gut. Wir machen Pläne, um aus der Abweichung zu lernen. Denn jede Planung setzt Annahmen voraus, wie gut wir sind, was wir können und was nicht. Wir beurteilen die Begleitumstände, berücksichtigen Ressourcen und die Motivation. Wenn die Planung dann nicht eintrifft, sind wir in der Lage zu lernen, worin wir falschlagen. Das ist ein unschätzbare Vorteil, um sich zu verbessern. Wir sollten das Tempo der eigenen Entwicklung hoch halten, damit das Leben nicht an uns vorbeizieht. Wir dürfen unseren Fortschritt nicht von wohlwollenden Chefs, guten Unternehmen, zufälligen Herausforderungen abhängig machen. Wir müssen es selbst in die Hand nehmen. Dann können wir Glück und Zufall, die in jedem Leben eine Rolle spielen, zumindest etwas reduzieren.

Dieses Buch soll das Handwerkszeug bieten, sich selbstbestimmt zu entwickeln. Es bietet Ihnen die Essenz dessen, was ich über ein erfolgreiches und erfüllendes Berufsleben gelernt habe. Ich möchte dieses Wissen jetzt mit Ihnen teilen. Denn ich glaube, dass der Augenblick dafür perfekt ist.

Mein Name ist Joachim Pawlik. In den zurückliegenden drei Jahrzehnten habe ich ein Beratungsunternehmen für Personal- und Organisationsentwicklung und Personalberatung aufgebaut. Wir analysieren mit detaillierten Methoden, was Menschen antreibt, was sie daran hindert, voranzukommen, wie sie ihre Potenziale entfalten und wie sie optimal im Unternehmen eingesetzt werden können. Damit helfen wir Organisationen, erfolgreicher zu werden. Was Unternehmensberater eben so tun.

Hatten Sie schon Berater im Unternehmen? Oder kennen Sie einen Berater persönlich? Meistens orientiert man sich ja an seinen Erfahrungen, um sich ein Bild von jemandem zu machen. So, wie Sie jetzt vielleicht versuchen, mich einzuordnen. Berater – damit verbinden viele einen

bestimmten Typus Mensch. Oft Leute, die schon früh Durchblick signalisierten, schon vor Abschluss des Studiums zum Beispiel ganz genau wussten, bei welcher Firma sie nach der Uni durchstarten wollten. Ihre Verträge waren bereits unterzeichnet, die letzten Arbeiten an der Hochschule reine Formsache. Auch in der Schulzeit waren sie schon top: erstklassig organisiert, reif für ihr Alter, reflektiert und ehrgeizig.

Ich sage es Ihnen gleich: Ich war nie so. Ich bildete geradezu den Kontrapunkt zu diesem Bild. Um ehrlich zu sein, habe ich in der Schulzeit nur einen einzigen Rekord aufgestellt: das denkbar schlechteste Abitur (mein Notendurchschnitt war tatsächlich nicht zu unterbieten). Die Lehrer fanden mich offenbar nicht überzeugend, und mir ging es umgekehrt genauso. Jedenfalls habe ich mir aus der Schule damals nicht viel gemacht. Ich hatte ja auch bereits andere Pläne: Ich wollte Fußballer werden. Auf dem Rasen war ich erfolgreich. Dort habe ich meine Anerkennung bekommen. Bald nach der Schule wurde ich auch schon

Profi in der Zweiten Bundesliga. Viele meiner Weggefährten trauten mir damals auch den Sprung an die Spitze zu, in die erste Liga. Sie glaubten an mich, und ich tat es ebenfalls. Ich kann auch heute noch sagen, dass einiges dafür sprach: Immerhin besaß ich das technische Potenzial, ich hatte ein gutes Spielverständnis und die Lust zu trainieren. Ich brachte scheinbar alles mit. Dennoch hat es nicht geklappt. Nach einer Saison war Schluss.

Damals war ich natürlich extrem enttäuscht. Ich hatte mir meine Zukunft im Fußball in leuchtenden Farben ausgemalt. Und dann mit einem Mal war mein großer Traum, auf den ich in meinem bisherigen Leben alles gesetzt hatte, zerplatzt. Das war eine wirklich harte Zeit. Was mich dabei fast am meisten wurmte, war, dass ich einfach nicht wusste, woran es lag. Außer an dem Trainer, der mich nicht richtig sah, den Mitspielern, die mich zu wenig anspielten, und so weiter. Doch all diese Erklärungen ließen die wesentliche Frage offen: Warum taten sie es nicht?

Lediglich in einer Hinsicht hatte ich mit meiner bitteren Erfahrung Glück. Durch die frühe Auslese war zumindest nicht allzu viel Zeit vergangen, bis ich mir mein Scheitern eingestehen musste. Das lag an der Branche. Sport ist knallhart. Ob du das Zeug dazu hast, in die Spitze vorzurücken, so wie ich es mir so sehr gewünscht hatte, oder nicht, zeigt sich schnell. Im Wirtschaftsleben ist das Risiko in der Regel deutlich höher, lange den eingeschlagenen Weg zu verfolgen, der keinerlei Aussicht auf Erfolg hat.

Ich habe es als Berater oft genug beobachtet. Menschen finden so viele Alibis für Misserfolge. »Mein Chef mag mich nicht«, »Unsere Führungskräfte denken zu kurzfristig«, »Man hatte es mir eigentlich zugesagt«, »Die Marktbedingungen sind ungünstig«. Solche und ähnliche scheinbar schlüssigen Erklärungen von vermeintlich perfekten Opfern höre ich immer wieder. Bei diesen Gesprächen stellt man fest, dass die meisten von uns exzellent darin sind, anderen die Schuld zu geben. Wir sind unglaublich kreativ darin, die Schuldigen am eigenen

Misserfolg auszumachen. Entsprechend schwach fällt die Analyse aus, was wir selbst vielleicht nicht richtig gemacht haben, wo wir Dinge hätten bemerken können. Natürlich: Die Schuld auf sich zu nehmen tut weh. Nach 20 Jahren festzustellen, dass man ausgenutzt wurde, weil man seiner Führungskraft zugestanden hat, einen schlecht zu behandeln, geht an die Substanz. Das nagt am Selbstvertrauen. Sosehr ich diese Flucht vor der Verantwortung nachvollziehen kann, so problematisch bleibt sie. Weil sie die wesentliche Schlussfolgerung verdrängt: dass es der falsche Weg für uns ist und wir selbst ihn ändern müssen.

Daher warten so viele geduldig und verklären ihre Lage, bis auch der Letzte an ihnen vorbeizieht – oder sie sogar die Kündigung bekommen.

Mich hat das jähe und unfreiwillige Ende als Fußballprofi glücklicherweise rechtzeitig dazu gezwungen, mich neu zu orientieren. So kam ich früh zu dem Beruf, der mich bis heute fasziniert. Meine Arbeit mit Menschen habe ich immer als Privileg

empfundener. Es gab und gibt für mich keine schönere Aufgabe, als Menschen aktiv dabei zu unterstützen, ihre Potenziale zu erkennen und voll auszuschöpfen. Helfen zu können, wie jemand seinen ganz persönlichen Weg zum Erfolg zuerst findet und dann auch konsequent geht und dadurch zum Rückgrat seiner Organisation wird. Wie großartig das ist und wie schwierig es gleichzeitig sein kann, hatte ich selbst erfahren.

Meine eigene Frage, woran ich als Berufssportler letztlich gescheitert bin, begegnet mir heute in meiner Funktion als Personalentwickler in zahllosen Erzählungen. In meinem Berufsleben habe ich viele Menschen getroffen, die sich mit der gleichen Begeisterung, wie ich sie für meine Fußballkarriere empfand, ihren Träumen entgegensehnten. Bei den meisten gingen sie aber nicht ohne Weiteres in Erfüllung. Nur ganz wenige kamen ohne strategische Vorbereitung an ihrem Ziel an. Und in der Analyse dieser wenigen triumphalen Ausreißer zeigt sich: Diese Personen hatten oft einfach Glück.

Vor dieser Lotterie des Lebens möchte ich Sie bewahren. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Ich liebe den

Traum vom Erfolg, und ich weiß, dass man mit gutem Grund auch mal in der Vorstellung schwelgen darf, mit seinem eigenen Leben einen Unterschied in der Welt zu machen. Es kann so kommen. Aber sicher nicht automatisch. Ich kann Versprechen wie »Du musst nur fest daran glauben, dann ist alles möglich« wirklich nicht ertragen. Bei den zahlreichen Karrieren, die ich über die Jahre begleiten durfte, habe ich festgestellt, dass alles, was wir erreichen wollen und wovon wir träumen, seinen Preis hat. Es gibt bestimmte Voraussetzungen, die wir erfüllen müssen, damit eine Laufbahn nachhaltig gut wird. Das wird häufig übersehen oder zumindest falsch eingeschätzt.

Mir selbst fehlte als junger Sportler definitiv diese realistische Einschätzung, was zu tun ist, um ganz oben anzukommen. Ich wusste nicht, was noch dazugehört, außer viel zu trainieren. Ich hatte niemanden, der mir sagte, welche Opfer ich hätte bringen müssen, um mehr aus mir herauszuholen. Extraschichten, auf gesunde Ernährung achten, ausreichend Schlaf, alles Dinge, die

heute eher Normalität sind. Mir war nicht klar, an welchen persönlichen Kompetenzen es mir fehlte, um mir meine Position im Team zu erarbeiten. Als ich viel später erfuhr, dass meine Mitspieler mich oft nur deshalb nicht anspielten, weil sie mich für arrogant hielten, war ich schockiert. So hatte ich mich nie gesehen. Rückblickend ist klar, dass ich meine Karriere damals nicht ausreichend vorbereitet und den Preis für mein großes Ziel nicht bezahlt hatte. Kein Wunder. Ich kannte ihn ja noch nicht einmal.

Von Spitzensportlern lernen: die Kraft des Zirkeltrainings

Dieses Buch zeigt Ihnen den Preis des Erfolgs. Wenn Sie viel erreichen möchten, egal auf welchem Gebiet, brauchen Sie grundlegende Eigenschaften. Mit diesem Buch können Sie diese trainieren. Es sind persönliche Kompetenzen und Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen. Ich habe die aus meiner Sicht zehn wichtigsten zusammengestellt. Decken sie alles ab, was uns weiterbringt? Wissenschaftlich belegen kann ich das nicht. Aber in

25 Jahren beruflicher Erfahrung auf dem Gebiet haben sie sich als die wesentlichen Faktoren für mich herauskristallisiert: diejenigen, die ich in jeder nachhaltigen Karriere sehe, die mit einem zufriedenen Leben verbunden ist.

Wir haben ein Übungsformat entwickelt, das ursprünglich aus dem Sport kommt: das Zirkeltraining. Leser meiner Generation (Generation Golf) kennen es vermutlich aus ihrer Schulzeit. Ich weiß: Es gibt modernere Begriffe. Verzeihen Sie mir, dass ich trotzdem bei diesem bleibe. Ich mag ihn, weil er die harte Arbeit nicht beschönigt, die vor allen liegt, die viel erreichen wollen. Für das klassische Zirkeltraining werden mit Bänken, Kästen, Matten etc. verschiedene Stationen in einem großen Kreis aufgebaut. Die Schüler verteilen sich auf die Stationen und absolvieren eine Übungseinheit jeweils eine halbe Minute lang. Sie beginnen zum Beispiel mit Sit-ups, bis der Lehrer seine Trillerpfeife ansetzt für eine kurze Pause. Dann kommt für alle der Wechsel zur jeweils nächsten Station, zum Beispiel

zum Stepping an den Bänken, und so immer weiter. Jedenfalls war es immer ziemlich anstrengend, wenn man es richtig machte.

Viele Spitzensportler arbeiten mit diesem Ansatz, weil er sie zu kompletteren Athleten formt. Kraft in verschiedenen Muskelgruppen, Ausdauer, Koordination, mentale Stärke – alles wächst von Station zu Station. Es trainiert ihre Grundlagen für Situationen, die sie noch nicht kennen, die erst im Spiel entstehen. Genauso ist unser Zirkeltraining angelegt. Nur dass es Sie nicht auf das nächste Match vorbereitet, sondern auf beruflichen Erfolg und ein erfülltes Leben. Es soll Sie fit machen, um Chancen zu nutzen, von denen noch unklar ist, wie diese aussehen werden. Um Widerstände in Ihrer Laufbahn zu überwinden und Nackenschläge zu verkraften. Aber auch, um sich nicht von Opportunitäten verführen zu lassen, die Ihnen langfristig nicht guttun.

Warum ich dieses Buch jetzt schreibe

Ich sagte eingangs, dass die Zeit für dieses Buch jetzt reif sei. Tatsächlich habe ich schon seit einigen Jahren darüber nachgedacht, alles kompakt

zusammenzuführen, was ich aus eigener Anschauung und aus der Forschung über die Entwicklung von Persönlichkeiten gelernt habe. Warum also jetzt?

Weil sich das Tempo, in dem sich die Welt verändert, so rasant erhöht hat. Alles um uns herum bewegt sich schneller. Die Anforderungen erhöhen sich, und was als Nächstes auf uns zukommt, ist immer schwerer abzusehen. Die nächste Chance, der nächste Rückschlag – sie können jeden Moment kommen. Sie meinen, das galt schon immer? Ja, mag sein. Jeder, der gern plant – und ich gehöre dazu –, weiß, dass Pläne selten so aufgehen wie gedacht. Aber die Geschwindigkeit und Heftigkeit, mit denen sich das Leben verändert, haben eine neue Dimension erreicht. Corona brachte einen neuen Höhepunkt und stellte das Normale in kürzester Zeit auf den Kopf. Traumjobs erwiesen sich mit einem Mal als Sackgasse. Stellen Sie sich das Entsetzen der angehenden Piloten vor, denen im September 2020 von der Lufthansa dringend geraten wurde,

ihre Ausbildung mangels Perspektiven besser abzubrechen, weil auf viele Jahre hinaus keine neuen Piloten eingestellt würden. Diese jungen Leute hatten bis dahin alles richtig gemacht. Sie hatten viel gearbeitet und sich in einem knallharten Auswahlverfahren durchgesetzt. Ihr Weg schien vorgezeichnet, die Karriere als Flugkapitän mit hohem Gehalt und großem Prestige sicher. Und dann war schlagartig alles vorbei. Dies ist nur ein Beispiel von vielen. Sie kennen genügend ähnliche Geschichten aus Gastronomie, Tourismus, Kultur. Aber wir wissen auch von den unverhofften Krisengewinnern, den Anbietern von Schutzmasken und Desinfektionsmitteln etwa oder von Hardware-Providern für das Homeoffice.

Corona hat einen Trend auf die Spitze getrieben, der mit der Digitalisierung einsetzte. Unsere Karrieren sind nicht mehr zuverlässig planbar. Wir wissen nicht, wie die Zukunft aussieht und was dort von uns verlangt wird. Wir können unsere Entwicklung immer schlechter prognostizieren, weil es morgen vielleicht nicht mehr ist, wie es gestern noch war. Der Wandel geschieht extrem schnell.

Wir müssen das akzeptieren und annehmen. Wir sollten also lernen, schneller zu paddeln. Dann werden wir zu den Gewinnern der neuen Zeit. Mehr denn je hängt unsere Zukunft von unserer Persönlichkeit ab.

Mit den Zirkelübungen können Sie diese Fähigkeiten trainieren. An jeder Station lernen Sie eine erfolgsrelevante Facette Ihrer Persönlichkeit besser kennen und finden heraus, wo Sie im Hinblick auf diese Eigenschaft stehen. Mit gezielten Übungen entwickeln Sie Ihre persönlichen Kompetenzen weiter. Sie lernen, wie Sie effektiv üben, wie Sie Mut aufbauen, wie Sie Ihre Willenskraft stärken oder sich Ihre Empathie in problematischen Situationen bewahren. Auch dass Menschen Ihnen vertrauen und Ihnen folgen, selbst wenn Sie nicht alles beherrschen, was an neuen Anforderungen auf Sie zukommt.

Die Stationen werden Ihnen unterschiedlich gut liegen. So wie Sie im Sport vielleicht lieber dreimal High Jumps auf den Kasten machen würden als auch nur eine einzige Ein-

heit Liegestütze. Ihre Vorlieben für einzelne Übungen verraten Ihnen einiges über Ihre tiefer liegende Motivation, aus der Sie einen Großteil Ihrer Energie ziehen. Das ist bei dem einen der Wunsch nach Einfluss, bei anderen der soziale Zusammenhalt und bei Dritten der Wille, der Beste zu sein. Die drei Basismotive, die Menschen Kraft schenken, heißen: Macht, Beziehung und Leistung. Menschen mit hoher Leistungsmotivation wollen Dinge tiefergehend verstehen, eigene Fähigkeiten prüfen und diese weiterentwickeln. Sie möchten besser und effizienter werden als andere. Beziehungsmotivierte Menschen sind in erster Linie an sozialen Bindungen und dem Gefühl von Nähe und Zugehörigkeit interessiert. Daher wird das Beziehungsmotiv auch Bindungsmotiv genannt. Sie suchen nicht den Wettbewerb, sie möchten kooperieren. Dann geht es ihnen gut. Wer ein starkes Machtmotiv hat, will die Richtung vorgeben und auf andere Menschen Einfluss ausüben. Das heißt entscheiden. Niemand trägt nur ein Motiv in sich. Es geht darum, welches Motiv vorherrscht und wie stark die anderen ausgeprägt sind.

Wenn Sie sehr leistungsorientiert sind, haben Sie vermutlich schnelle Erfolge an der Station »Üben«. Stehen menschliche Beziehungen für Sie im Vordergrund, wird Ihnen die Station »Vertrauen« zusagen. Für ausgeprägte Machtmenschen ist die Station »Ohnmacht« ein Selbstläufer. Kontrolle über ihr Leben zu spüren und ihre Entscheidungsspielräume zu erkennen – damit fühlen sie sich wohl.

Das Buch ist so angelegt, dass jede Station für sich steht. Sie müssen nicht alles der Reihe nach lesen. Wenn ein Thema Sie besonders interessiert, steigen Sie dort ein. Sie können es losgelöst von den anderen verstehen und für sich nutzen. Aber tun Sie sich einen Gefallen. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf die Übungen, bei denen Sie sich ohnehin schon sicher fühlen. Ich halte nichts von dieser Idee, vorrangig Stärken zu stärken. Sie können in einigen Disziplinen herausragend sein. Wenn Sie aber andere überhaupt nicht beherrschen, gehen Sie das Risiko ein, Ihre Ziele nicht zu erreichen. Schenken Sie Ihrer Persönlichkeit die gesamte Aufmerksamkeit, die sie verdient.

Herausfinden, wohin Sie wollen

Sie könnten nun eigentlich direkt starten und sich für Ihre Ziele fit machen. Erlauben Sie mir vorher eine Frage: Sind Sie sich dieser Ziele sicher?

Wenn ich Führungskräfte begleite, stellt sich im Laufe der Gespräche häufig heraus, dass sie Aufgaben übernommen haben, die sie eigentlich nicht interessieren. Oft höre ich dann: »So ein Angebot konnte ich nicht ausschlagen.« Eher selten treffe ich auf Persönlichkeiten, die den Mut aufbringen, vermeintliche Chancen abzulehnen, weil sie in ihrem Innern etwas anderes viel mehr wollen. Gerade begabte Menschen steigen rasch von Stufe zu Stufe und machen auf ihrer Erfolgspur einfach immer weiter – bis sie eines Tages feststellen, dass das, was sie tun, nicht ihrem Wesen und ihren Wünschen entspricht. Am Ende solcher Karrieren bleibt eine gewisse Leere.

Warum sie nicht früher ein anderes Bewusstsein entwickelt haben? Es

ist ja nicht so, als hätten sie nicht über ihre Zukunft nachgedacht. Sie sprechen mit Eltern, Freunden oder dem Partner intensiv darüber, was ihnen liegt. Mit Menschen, die Erfahrung haben und es gut mit ihnen meinen. Das ist ein verständlicher Ansatz, der aber in die Irre führen kann, weil niemand in sie hineinsehen kann. Die Entscheidung nach den eigenen Zielen im Leben sollte sich niemand abnehmen lassen. Schulnoten und andere externe Bewertungssysteme sollten Sie dabei übrigens ebenfalls nicht überbewerten. Denken Sie an meine schulische Karriere. Was hätte ich mir danach noch vornehmen dürfen? Bevor Sie mit dem Zirkeltraining beginnen, möchte ich Sie daher ermutigen, Ihre Ziele zu überprüfen. Für einige Menschen ist die Midlife-Crisis die erste ehrliche Auseinandersetzung mit ihren wahren Wünschen und Möglichkeiten. Dann kommen zwar die richtigen Fragen: »Warum habe ich aus meinem Leben nicht mehr gemacht? Auf welche Weise kann ich doch noch wirklich glücklich werden?« Aber sie kommen in einer ungünstigen Situation und unkontrolliert. Dann, wenn ohnehin

gerade etwas nicht gut läuft. Nach Jahren oder Jahrzehnten glauben Menschen dann auf einmal, dass sie die ganze Zeit in der falschen Richtung unterwegs waren. Dieses Empfinden kann zu Kurzschlussreaktionen führen. Sie werfen unüberlegt ihre Karriere hin – oder sogar noch mehr. Ein Fiasko. Das können Sie vermeiden, indem Sie Ihren Weg geplant überprüfen. Dabei hilft Ihnen eine einfache Maßnahme, die ich Ihnen vorstellen möchte. Sie nennt sich »Zielcollage«. Mit dieser Methode finden Sie Ihren Weg. Ihren ganz eigenen! Sie hilft Ihnen zu jedem Zeitpunkt im Leben, herauszufinden, was Sie wirklich interessiert und erfüllt. Dann können Sie sich gezielt darauf vorbereiten, sich Ihr Vorhaben zu erobern. Sie sind einzigartig. Machen Sie etwas daraus. Die Verantwortung und die Fähigkeit dazu liegen bei Ihnen. Das ist eine unglaubliche Chance.



IHRE PERSÖNLICHE ZIELCOLLAGE

Erkennen Sie Ihre Prioritäten und erstellen Sie Ihre persönliche Zielcollage.

Wenn Sie wissen, was Sie erreichen wollen, und sich dessen sicher sind, können Sie diese Übung überspringen. Für die meisten ist es jedoch nicht leicht herauszufinden, was sie wirklich motiviert und was sie im Leben erreichen möchten – jedenfalls ist es weniger leicht, als es scheint. Selbst wenn wir eine Antwort parat haben, muss sie nicht stimmen. Manchmal reden wir uns etwas ein, das durch unsere Erziehung und unser soziales Umfeld geprägt ist. Menschen, die in statusorientierten Familien aufgewachsen sind, streben möglicherweise nach viel Einfluss, obwohl sie unterbewusst sehr stark beziehungsmotiviert sein können. Doch ihr Bedürfnis nach sozialem Zusammenhalt vernachlässigen sie.

Vielleicht fühlen sie sich deshalb immer wieder übermäßig ausgepowert und sind unzufrieden, ohne genau zu wissen, warum. Diese Signale sind schwer zu interpretieren. Sie kommen aus dem Unterbewusstsein.

Unterbewusste Motive treiben unsere Persönlichkeit langfristig an. Sie kommen zum Vorschein, wenn wir uns losgelöst von Pflichten eigene Aufgaben suchen. Sonst bleiben sie im Verborgenen und werden durch die bewussten Motive überlagert, die unsere unmittelbaren Handlungen steuern.

Es ist gut, wenn unbewusste und bewusste Motive im Großen und Ganzen in Einklang stehen. In manchen Situationen dürfen und müssen sie jedoch voneinander abweichen. In Krisenzeiten muss ein Mitarbeiter, der sehr beziehungs- oder machtmotiviert ist, mehr leisten, als seiner Motivstruktur auf Dauer guttun würde. Er muss sich vorübergehend darauf einstellen, entgegen seiner inneren Antriebskräfte, große Mengen abzuarbeiten. Um Ziele zu erreichen, sind solche Phasen immer notwendig. Wenn wir aber permanent gegen unsere inneren Wünsche und Bedürf-