

Marcus Kutrzeba

GENIAL ERFOLGREICH



Wie du mit der richtigen Einstellung
im Leben gewinnen kannst

WILEY

Marcus Kutrzeba

Genial erfolgreich

**Wie du mit der richtigen Einstellung
im Leben gewinnen kannst**

WILEY
WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

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.

Print ISBN: 978-3-527-51109-9

ePub ISBN: 978-3-527-83862-2

Umschlaggestaltung: Susan Bauer

Coverbild: Dilok - stock.adobe.com

*Dieses Buch soll ein Licht sein am Horizont der ungeliebten
Möglichkeiten.*

Für alle, die mehr wollen.

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Manifest](#)

[1 IST-Situation](#)

[1.1 Wissen: Macht oder Ohnmacht?](#)

[1.2 Vertrauen keinem, glaube an die Wissenschaft](#)

[1.3 Gefühle - die vermeintliche Schwachstelle](#)

[1.4 Selbstsicherheit ist tot, Kontrolle ist besser](#)

[1.5 Lösung her, aber sofort! Oder: Warum Geduld eine verlernte Tugend ist](#)

[1.6 Die »Was-bringt-mir-das?«-Mentalität](#)

[1.7 Profitmaximierung war gestern](#)

[1.8 Menschen brauchen Menschen](#)

[Anmerkungen](#)

[2 Bedürfnisse](#)

[2.1 Was ich brauche, bestimme ich!](#)

[2.2 Was brauchen wir wirklich?](#)

[2.3 Begeisterung statt Zufriedenheit](#)

[2.4 Gib, dann wird dir gegeben](#)

[2.5 Was es mit »Happy wife, happy life« auf sich hat](#)

[2.6 Bedürfnisse wahrnehmen und weiterdenken](#)

[Anmerkungen](#)

[3 Kooperation](#)

3.1 Gemeinsame Einigung statt einsamer Kompromiss

3.2 Misstrauen - Unsicherheit - Zweifel ... und NICHT daran verzweifeln

3.3 Intuition statt Ehrgeiz

3.4 Ergebnisse einer perfekten Verhandlung

3.5 Verantwortung: Die Idee von einer heilen Welt und das Gegenteil von »Moralapostel«

Anmerkungen

4 Emotion

4.1 Der Träger jeder Information

4.2 Der Treiber jeder Handlung

4.3 Das Sehnen nach Erfüllung und Glück

4.4 Sog statt Druck erzeugen

Anmerkungen

5 Motivation

5.1 Hallo, wie geht's?

5.2 Ursprung und Ende

5.3 Aufräumen statt Probleme lösen
(Verschwendung vermeiden)

5.4 Probleme maximieren

5.5 Mach es trotzdem! Das tun, was man nicht möchte

5.6 Der Vorteil der Lerche: Was hat die Morgenstund' im Mund?

5.7 Der tägliche Kick: Wie eine Droge, nur schöner

Anmerkungen

6 Wissen

6.1 Irrglauben und Täuschungen

6.2 Was macht den Experten zum Experten?

[6.3 Das »richtige« Wissen: Manipulation PUR](#)

[6.4 Kontrollwahn, Sicherheit und falsche Gewissheiten](#)

[6.5 Zeit für eine Ent-täuschung!](#)

[Anmerkungen](#)

[7 Denken](#)

[7.1 Denken löst keine Probleme](#)

[7.2 Verrückt ist meist die Lösung](#)

[7.3 Kopf aus, Ärmel rauf: Erfolg kommt nicht vom Stillhalten](#)

[7.4 Vertrauen: Der K\(ritische\)-Punkt](#)

[7.5 Mind - Set - Sieg!](#)

[Anmerkungen](#)

[8 Führung](#)

[8.1 Selbstführung](#)

[8.2 Statt Autorität und Kontrolle: Authentizität und Autonomie](#)

[8.3 Der Traum des Managers: Das perfekte Team](#)

[8.4 Appelle an \(junge\) Führungskräfte](#)

[Anmerkungen](#)

[Schlusswort](#)

[Der Autor](#)

[Literaturverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Manifest

Es kann gelingen. In Familien, in Firmen, in Organisationen und jeder sonstigen Form, in der Menschen zusammenarbeiten, -leben und Beziehungen gestalten. Es gibt immer die Möglichkeit zu Kooperation statt Kompromiss. Positivem statt Negativem. Liebe statt Angst. Glück statt Mutlosigkeit. Und Erfolg statt Stillstand. Im Kleinen fängt es an, bei unserer inneren Haltung. Erst wenn es im Kleinen gelingt, dann kann es im Großen auch gelingen. Aber fangen wir von vorne an:

Ich sehe jeden Tag »sterbende« Menschen. Menschen, die sich unsicher sind, wie sie leben sollen und was sie vom Leben wollen. Sie wissen nicht, wer sie sind und warum sie hier sind. Sie gehen auf der Straße, sitzen in Autos, stehen in Geschäften, fahren in Büros oder machen irgendeine andere Arbeit, die sie nicht wirklich erfüllt. Dabei wünscht sich jeder ein glückliches, erfolgreiches Leben. Aber zu viele warten dafür auf das Wochenende, auf den nächsten Urlaub und auf die Pension. Auf den richtigen Partner, einen besseren Job oder darauf, dass sich die Umstände ändern. Meistens aber darauf, dass jemand anderer es für sie richtet.

In schwierigen Zeiten, die den Einzelnen vor Herausforderungen stellen, ist das immer am deutlichsten zu beobachten. Wie in den vergangenen beiden Jahren, als wir starke Einschränkungen im beruflichen und generell menschlichen Miteinander aushalten mussten. Dabei ist mir eins wieder alarmierend aufgefallen: Wie falsch die meisten Menschen den Themen Beziehung, Kommunikation und vor allem Vertrauen gegenüberstehen. Sie sind die Grundlage für unsere wirtschaftlichen und privaten Erfolge

und unser Lebensglück. Genauer gesagt, die Art, wie wir darüber denken, dazu stehen und danach handeln.

Mit diesem Buch möchte ich das aufzeigen und einen Weg aus der Misere anbieten. Er führt über unsere Einstellung zu uns selbst, anderen und dem Leben, und die liegt oft im Argen. Am meisten dort, wo die Menschen fremdbestimmt und ihr Denken sowie ihre Haltung entsprechend beeinflusst werden. Das fängt schon in der Schule an, vielleicht sogar noch früher. Bereits Kleinkinder verlieren das Vertrauen in sich selbst, ihre Intuition und ihr Können. Sie werden gelehrt, was sie denken sollen, anstatt wie sie denken sollen. Das Phänomen zieht sich später durch alle Lebensbereiche – und die Menschen mit runter.

Ich habe es selbst erlebt und sehe die traurigen Ergebnisse jeden Tag vor mir. Trotz dem ein oder anderen Seitenhieb und einiger Spitzen ist das Buch keine Abrechnung mit der Institution Schule. Ich bin kritisch. Aber mehr als Kritik zu üben an unserer Gesellschaft und ihren Einrichtungen will ich den Blick auf uns selbst, unser Leben und unser Mindset richten. Die vorherrschende Mentalität ist geprägt von Angst, Unsicherheit und Obrigkeitshörigkeit. Muss das sein? Nein! Natürlich gibt es Krisen. Armut, Desaster, Gefahr, Gewalt, Hunger, Krankheit, Krieg und Verlust – das hat es und wird es immer geben. Aber soll (sich) der Einzelne deswegen aufgeben? Soll er zufrieden sein mit dem, was er hat, nur weil es »eh genügt«? Wem genügt es?

Ich meine, man darf für alles dankbar sein, aber nicht zufrieden. Wir sollten nie aufgeben, unser Leben zu dem zu machen, was es sein könnte. Dafür müssen wir aber erst einmal alle anfangen zu leben. Und zwar echt. Echt genial und echt erfolgreich. Viele Menschen wollen das nicht, sie wollen Ziele erreichen. Was ist das Ziel des Lebens? Ist es der Tod? Also, ich will noch nicht so schnell dort sein.

Unser Leben hat kein Ziel, aber es hat einen Sinn. Und der

ist, zu leben. Nichts anderes. Das Leben gehört gelebt. Viele wissen nicht, was das heißt. Oder sie trauen sich nicht. Aber das Leben wartet täglich auf unser »Ja, ich will!«

Ich habe die Idee von einem Leben, das dem Menschen dienlich ist. Keine Erwartungen, keine Bewertungen, einfach leben und jeder kann mitmachen. Bedürfnisse stehen im Vordergrund und die gute Absicht. Emotion, Energie und Tatendrang führen zu Resultaten, die wir uns nicht hätten träumen lassen. Sind wir nicht alle hier, um das zu erreichen: Glück und Erfolg im Leben? Und wenn ich nicht Glück und Erfolg haben kann, dann Sorge ich zumindest für meinen Spaß. Es hört sich bestimmt idealistisch an und genau deswegen soll dieses Buch deinen Blickwinkel verändern auf das, was möglich ist. Weil alles, was du denken kannst, ist auch möglich.

Was willst du? Bist du nur der Passagier deines Lebens, oder bist du Mitgestalter deiner Laufbahn? Vielleicht ein bisschen von beidem, aber Opfer bist du sicher nicht. Opfersein bedeutet, dass jemand anderer schuld ist. So etwas gibt es in meiner Welt nicht. Jeder hat eine Verantwortung und die gilt es wahrzunehmen. Was ist deine Verantwortung? Es kann nur die sein, dein Leben in all seinen Facetten bewusst zu gestalten: Ob das die Gesundheit ist, deine Ernährung, die Familie, der Beruf und deine Berufung bis hin zu Geld und Besitzangelegenheiten. Ich erlebe so viele Menschen, wie sie ihr Leben sabotieren in dem ein oder anderen Bereich. Und dagegen nur einige wenige, die wirklich vorankommen möchten - für sie ist dieses Buch.

Es stellt ein wichtiges Denkmodell dar. Denn vor jedem Erfolg steht das Handeln und vor jedem Handeln steht das Denken.

- Wo hast du das gelernt?
- Wie kann jeder Einzelne im Leben gewinnen?
- Was schaffen wir gemeinsam?
- Wie können wir zusammenleben?
- Wie muss ich dafür denken?
- Wie muss ich mich verhalten?
- Welche Haltung braucht es dafür?

Ich gebe dir eine Art »Gedankenschule« für deine Lebenseinstellung an die Hand. Damit du dich endlich als aktiven Gestalter deines Lebens und Zusammenlebens mit anderen siehst. Wir Menschen brauchen Menschen, um unserem Dasein einen tieferen Sinn zu verleihen. Aber damit unsere Beziehungen gelingen können, müssen wir zuerst einmal mit uns selbst im Einklang und Vertrauen sein. Ich bin weder das geborene Glückskind noch ein klassischer Erfolgsmensch. Ich bin ein Lebemensch. Ich setze auf die Freiheit und Selbstwirksamkeit des Einzelnen. Dadurch eröffnen sich uns unendlich viele Möglichkeiten und Potenziale. Mit dem Ansatz werden Dinge im Leben erreichbar, die gerade noch ausgeschlossen waren.

Die Leute sagen, ich übertreibe, wäre extrem und verrückt in meinen Ansichten. Na ja, mein Namenspatron, Marcus Aurelius, hat gesagt: »Der Sinn des Lebens ist nicht, auf der Seite der Mehrheit zu stehen, sondern zu vermeiden, dass man sich in den Reihen der Wahnsinnigen wiederfindet.« Aber das ist eine Frage des Blickwinkels. Für mich sind nämlich die Wahnsinnigen in der Mehrheit. Es sind die, die selbst ihr Potenzial nicht leben; und die sich dabei besser fühlen, wenn sie andere abwerten, kleinhalten und lächerlich machen. Sie können mir gestohlen bleiben. Mein Motto lautet: Verrückt ist meist die Lösung!

Letzte Frage nach all diesen Gedanken: Gibt es einen Leitfaden für ein erfolgreiches, glückliches Leben? Gibt es so einen *Life-Hack*? Nein. Sonst würden es ja alle längst machen. Der »Mainstream« tut es nicht, er hat keinen Erfolg – keinen nennenswerten zumindest. Aber nicht, weil es schwierig ist, sondern unbequem. Dieses Buch ist für all jene, die nicht zu bequem sind, ihren bisherigen Lebenswandel zu überdenken. Und die die ein oder andere Prise Verrücktheit vertragen, damit sich ihr Leben genial statt normal entwickeln kann. Die Zeit ist mehr als reif dafür. Entscheide dich, zu welcher Gruppe du gehören willst und dann tu es: Sag Ja!

Marcus Kutrzeba
Wien, im Februar 2022

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 zerpflücken 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 anzuzapfen, 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 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 zugedacht 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 zielstrebigen 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!