

LESEPROBE

Michael Draksal

Erfolgreich **OHNE** Ziele

Die **Gefahren** von
Zielsetzungen –
und **was Du** stattdessen
machen kannst



Ziele sind gefährlich	6
-----------------------------	---

I. Vorsicht, Ziele! 12

Warum «klassische» Zielsetzungen und Vorsätze für die meisten von uns nicht funktionieren

1. Die miserable Erfolgsquote von Zielen	12
2. Keine Ursache-Wirkung-Beziehung	13
3. Anreize senken die Motivation	14
4. Das Vorhersage-Problem	16
5. Ziele schränken die Sicht auf alternative (bessere) Lösungen ein	21
6. Zielsetzungstrainings kosten viel Zeit und müssen ständig angepasst werden	23
7. Ziele lenken den Fokus in die Zukunft und blockieren so Bestleistung in der Gegenwart	23
8. Ziele machen nicht glücklich	24
9. Das «Loch» nach der Zielerreichung	26
10. Ziele sind Gift für Innovationen	27

II. Zwei realistische Lösungen 30

... mit denen Du besser klarkommen wirst, ohne komplett auf «klassische» Ziele zu verzichten

1. Themen-Management	30
<i>Vom Thema zum Projekt</i>	30
<i>Projektdefinition</i>	33
<i>Projektplanung</i>	35
<i>Projektdurchführung</i>	37

<i>Projektabschluss</i>	38
<i>Zusammenfassung</i>	40
2. Erfolgsmonitoring	42
<i>Heute besser sein als gestern</i>	42
<i>Gefahren des Erfolgsmonitorings</i>	46
<i>Auswertung: Was macht man mit den ganzen offenen Fragen?</i>	51
<i>Praktische Tipps zum Erfolgsmonitoring</i>	54

III. Erfolgreich ohne Ziele 56

Drei radikale Lösungen für alle, die wirklich die Nase voll haben von sinnlosen Neujahrsvorsätzen und Zielvereinbarungen

1. Intuitions-Training	58
<i>Wie fühlst Du Dich heute?</i>	58
<i>Die zehn besten Übungen für mehr Intuition</i>	61
<i>Tagesvorhersagen</i>	78
<i>«Ist er der Richtige?» – Intuitiv Entscheidungen treffen</i>	81
<i>Intuitions-Tagebuch führen</i>	85
<i>Gefahren der Intuition</i>	88
2. Die Flow-Pyramide	92
<i>Das beste Erlebnis führt zum besten Ergebnis!</i>	92
<i>Wie geht die Flow-Pyramide?</i>	93
<i>Körperwahrnehmungstraining</i>	95
<i>Dein Körpergefühl</i>	98
<i>Komm in den Flow!</i>	101
<i>Gefahren der Flow-Pyramide</i>	106

3. Der Konzentrierte Lifestyle	108
<i>Wie geht der Konzentrierte Lifestyle konkret?</i>	111
«Das klingt so einfach – ist das alles?»	117
«Das kann doch nicht alles sein?!»	117
«Das ist mir aber peinlich!»	121

Register	124
Mehr von Michael Draksal	132
Impressum	134

«Unsere Träume können
wir erst dann verwirklichen,
wenn wir uns entschließen,
aus ihnen zu erwachen.»

Josephine Baker

Ziele sind gefährlich!

Das meine ich ernst und werde Dir in diesem Handbuch zeigen, warum Ziele Deinen Erfolg bremsen oder sogar blockieren und was Du stattdessen machen kannst.

Falls Du bisher mit Zielen prima klargekommen bist und zum Beispiel Deine Neujahrsvorsätze immer umsetzt, hey, dann herzlichen Glückwunsch!

«Never change a winning Team.» Tatsächlich haben jedoch laut einer Studie der Universität Scranton **92 Prozent der Menschen, die sich Ziele setzen, Probleme damit, diese zu erreichen.** Für diese 92 Prozent habe ich dieses Buch hier geschrieben.

Wichtig für den Erfolg ist, dass Du meinen Ausführungen eine Chance gibst und sie wirklich liest. Denn gerade wenn Du zwar Probleme damit hast, Deine Ziele zu erreichen, aber grundsätzlich weiterhin daran glaubst, dass man **nur mit Zielen Erfolg haben könne**, ist dieser Glaubenssatz so fest in Deinem Weltbild verankert, dass neue Sichtweisen («Ziele blockieren Deinen Erfolg») erst mal gar nicht wahrgenommen werden, auch wenn sie besser für Dich wären. Dieses psychologische Phänomen heißt **fundamentaler Beobachtungsfehler**: Wir nehmen nur wahr, was in unserer Weltbild passt. Abweichende Ideen sehen wir gar nicht. Falls doch, werten wir sie zunächst ab («Hä? Was ist denn das für ein Quatsch?!»). Das hat evolutionäre Gründe – in der Steinzeit galt:

Die Gruppe überlebt, der Einzelne stirbt. Also mussten wir uns immer wieder gegenseitig bestätigen, woran wir als Teil unserer Gruppe glauben. Wicht ein Glaubenssatz vom einvernehmlichen Gruppendenken ab, bestand die Gefahr, aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden und somit zu sterben!

Es war also **lebensgefährlich**, neue Ideen zu äußern, die nicht in das bestehende Weltbild passten. Zum Glück leben wir nicht mehr in der Steinzeit. Dennoch sind unsere genetische Ausstattung und

insbesondere die Prozesse im Gehirn immer noch so wie vor 30.000 Jahren. Ich werde es also schwer haben, zu Dir durchzudringen, weil Du genetisch so handeln musst (Don't shoot the Messenger). Die Lösung ist:

1. Versuche all Deine Vorannahmen auszublenden und Dich völlig wertfrei auf diesen neuen Ansatz einzulassen. Urteile erst im Anschluss, nachdem Du Erfahrungen damit gesammelt hast.

2. Vertraue mir, dass ich in diese Arbeit viel Substanz und mehrere Jahre Schreibarbeit gepackt habe: **Ich verspreche Dir ein neues Level in Deiner persönlichen, sportlichen und wirtschaftlichen Entwicklung – ganz ohne Ziele!**

3. Wenn Du Fragen zur Umsetzung hast, schau mal rein in die **Erfolgreich-ohne-Ziele-Community!** Hier biete ich regelmäßig Sprechstunden an, um Dir zu helfen, ohne Ziele Erfolg zu haben:

<http://www.facebook.com/Erfolgreich.ohne.Ziele>

In diesem Buch werde ich:

I.) die Methode «Zielsetzung» kritisch beleuchten: Was soll Zielsetzung? Wie sieht die Realität aus? Und warum das nicht funktionieren kann.

II.) zwei realistische Lösungen aufzeigen, mit denen Du besser klar kommen wirst, ohne komplett auf «klassische» Ziele zu verzichten: **Themen-Management** und **Erfolgsmonitoring.**

III.) sowie drei radikale Lösungen vorstellen, für diejenigen, die die Nase wirklich voll haben von sinnlosen Neujahrsvorsätzen und Zielvereinbarungen und die bereit sind, etwas ganz anderes zu probieren: **Intuitions-Training, die Flow-Pyramide** und der **Konzentrierte Lifestyle**.

Warum meine ich, hier meinen Senf zugeben zu können? Nun, ich beschäftige mich seit über 25 Jahren mit Sportmentaltraining. Früher ganz praktisch in meiner eigenen Laufbahn als Leistungssportler: Ich war Tänzer, Standard- und Lateinamerikanischer Tanz, dreimal Landesmeister.

Anschließend wissenschaftlich in meinem Sport- und Psychologie-Studium in Gießen, in Frankfurt/Main, an der Deutschen Sporthochschule Köln und in Halle/Saale. Und seit über 15 Jahren hauptberuflich in eigener Beratungspraxis in Leipzig (www.wettkampfvorbereitung.de), wo ich mehrere Tausend Athleten, Trainer, Eltern und Interessierte mental gecoacht habe. Beispielhaft eine Referenz: Mentaltrainer unterliegen der Schweigepflicht, es sei denn, sie haben die Erlaubnis des Athleten. Einer meiner prominentesten Klienten war **Sebastian Vettel**. Das Mentaltraining lief über vier Jahre, speziell zum Konzentrations- und Reaktionstraining mit dem bekannten Ergebnis des vierfachen Formel-1-Weltmeister-Titels.

Seit 1997 veröffentliche ich regelmäßig praktische Handbücher zum Sportmentaltraining und – weil mir das Schreiben Freude bereitet – auch zu anderen Themen des Selbstmanagements. An dem **«Lexikon der Mentaltechniken»** habe ich sechs Jahre lang geschrieben ... Schreib mal ein Lexikon, das ist eine Herkules-Aufgabe! Mit dabei war sogar noch eine Co-Autorin, Diplom-Psychologin Claudia Bender, die sich vor allem um die therapeutischen Mentaltechniken gekümmert hat. Entstanden ist die **weltweit größte Sammlung mentaler Trainingsmethoden**. Das Lexikon ist in mehrere Sprachen übersetzt worden, wird bald in die dritte Auflage gehen und ist mittlerweile «ein Standardwerk», so zumindest die Redaktion der Zeitschrift *Psychologie*

heute. Da ich auch technisch interessiert bin, hat mich die Umsetzung des Lexikons als App fasziniert. Auf der Buchmesse Leipzig im Jahre 2010 haben wir die Lexikon-App für das iPhone und iPad vorgestellt und waren damit einer der Ersten überhaupt, die eine App fürs iPad in Deutschland herausgebracht haben. Ergebnis war eine jahrelange Platzierung in den **Top 20 der umsatzstärksten Apps im Appstore, die bis heute anhält**. Die Light-Version des «Lexikons der Mentaltechniken» ist kostenfrei im Appstore und bei Google Play erhältlich, auf Deutsch und auf Englisch. Also falls Du das einmal nachvollziehen möchtest: Ja, das stimmt wirklich und die Lexikon-App ist tatsächlich ein hilfreiches Tool für den Alltag.

Seit über 20 Jahren halte ich Vorträge und Workshops zum Mentaltraining und bilde seit 1999 Mentaltrainer aus. Im Jahre 2010 habe ich mich mit einer engagierten Gruppe von Sportwissenschaftlern, Trainern und Athleten aus ganz Deutschland zusammengeschlossen und die Deutsche Mentaltrainer-Akademie e. V. gegründet, zu deren Präsident ich gewählt wurde (www.deutsche-mentaltrainer-akademie.de). Wir bieten regelmäßig Webinare zum Mentaltraining an, Trainerfortbildungen und Mentaltrainer-Ausbildungen. Wer wirksame Hilfen aus dem Mentaltraining sucht, findet im **Mentaltrainer-Netzwerk** qualifizierte Mentaltrainer in der Nähe:

www.deutsche-mentaltrainer-akademie.de/mentaltrainer

Der Punkt ist, dass ich mir zu keiner Zeit das Ziel gesetzt habe «Ich werde einen Motorsportler coachen, der mehrfacher Formel-1-Weltmeister wird» oder «Ich werde eine App in den Top 20 der umsatzstärksten Apps im Appstore platzieren» oder «Ich werde Mentaltraining flächendeckend in Deutschland etablieren».

Diese Erfolge sind gerade nicht durch Zielsetzungen passiert, sondern dadurch, dass ich einfach jeden Tag mein Bestes gegeben habe, neugierig geblieben bin und offen war für die Gelegenheiten, die sich auf dem Weg geboten haben.

Probiere es aus und lass Dich vom Ergebnis überraschen! Das Feedback einer Teilnehmerin, die das tatsächlich mal ausprobiert hat, fand ich bezeichnend: «Das ist ja erschreckend, was ohne Ziele alles möglich ist!»

Das Thema «Ziele und Zielsetzung im Leistungssport» beschäftigt mich schon lange. Vor über 15 Jahren habe ich dazu bereits ein Handbuch veröffentlicht («Mit mentaler Wettkampfvorbereitung zum Erfolg»), das zu Beginn im Kapitel «Motivation» einen Abschnitt «Zielsetzung» hatte. Ich habe diesen Abschnitt damals mit aufgenommen, weil alle Selbsthilfe-Ratgeber dieses Thema am Anfang nannten, also musste da ja offensichtlich etwas dran sein. Hätte ich doch nur auf mein Bauchgefühl gehört, das mir schon damals so ein komisches Gefühl zurückgemeldet hat. Aber ich war jung und habe mich nicht getraut, dieses «komische Gefühl» ernst zu nehmen und zu berücksichtigen. Letztendlich musste ich jedoch im Laufe der Jahre immer wieder feststellen, dass Zielsetzungen nicht funktionieren können. Heute ist dieses Kapitel natürlich geupdatet und die besseren Methoden aus diesem Handbuch hier erklärt.

«Es ist erschreckend,
was ohne Ziele
alles möglich ist!»

I. Vorsicht, Ziele!

Warum «klassische» Zielsetzungen und Vorsätze für die meisten von uns nicht funktionieren

Also, fangen wir an. Was ist eigentlich das **Problem mit Zielen?**

Nach meiner Analyse gibt es zehn Punkte, die eine neue Sichtweise auf Ziele dringend erforderlich machen:

1. Die miserable Erfolgsquote von Zielen!

Klassisches Zielsetzungstraining beginnt mit der Frage: «Was willst Du erreichen? Wo willst Du langfristig hin?» Wenn man im Nachwuchsbereich fragt, was die kleinen Fußballer werden wollen, dann sagen sie ALLE, dass sie mal in der Nationalmannschaft spielen wollen oder halt den Sprung in die 1. Bundesliga schaffen möchten. Wer träumt schon davon: «Naja, irgendwann Oberliga wäre ganz nett»?! Nein, man stellt sich immer ein Szenario vor, das für 99,999 Prozent dieser Nachwuchssportler niemals eintreten wird, auch wenn sie noch so fest daran glauben oder es sich beim Universum jeden Tag wünschen. Noch mal ganz deutlich: Du hast gerade gelesen, dass die Methode Zielsetzung bei 99,999 Prozent der Anwender **scheitert**. Im Gesundheitsbereich würde ein Medikament mit so einer miserablen Heilungsquote niemals eine Zulassung bekommen!

2. Keine Ursache-Wirkung-Beziehung!

Bei den 0,001 Prozent der Sportler, die später tatsächlich in der Formel 1 fahren/Olympiasieger werden/in der Nationalmannschaft spielen, heißt es dann «Er hat ja auch schon immer davon geträumt, Weltmeister zu werden!». Das heißt, hier wird der Erfolg auf die Methode Zielsetzung zurückgeführt, was schlichtweg **formal unzulässig** ist. Zur Verdeutlichung: Vielleicht hat sich der Weltmeister jeden Tag die Zähne geputzt. Man muss sich also nur täglich die Zähne putzen, ganz intensiv, um Weltmeister zu werden ...!? Du verstehst, was ich meine. Davon zu träumen, einmal Weltmeister zu werden und dann tatsächlich Weltmeister zu werden, ist kein kausaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, sondern ist lediglich eine Koinzidenz: Das Träumen vom WM-Titel und das Eintreten dieses Ereignisses fallen einfach nur zusammen, so wie das Zähneputzen eben auch. Ein Wirksamkeitsnachweis für Zielsetzungen ist das jedenfalls nicht!

Um Weltmeister zu werden, müssen viele, viele Faktoren zusammenkommen, und vielleicht ist die Zielsetzung in diesem Geflecht sogar ein hemmender Faktor, weil der Sportler dabei gedanklich in der Zukunft verweilt, anstatt konkret seine aktuelle Leistung zu verbessern. Man weiß es nicht.

Auf jeden Fall solltest Du aufpassen, wenn in Motivationsratgebern Zielsetzung angepriesen wird und als Begründung Erfolgsbeispiele genannt werden: *Sportler X oder Unternehmer Y hat auch alles seinem Ziel untergeordnet.* Dieses Pseudo-Argument mit **Testimonials** ist wirklich gruselig: «Bei so vielen hat es geholfen, also muss das ja gut sein». Vorsicht! Und mal den Kopf einschalten! Diesen zehn genannten Erfolgsbeispielen stehen vielleicht 990 Misserfolgsbeispiele gegenüber, die natürlich nicht erwähnt werden. Der folgende Spruch verdeutlicht das sehr schön: *Scheiße muss köstlich schmecken, Millionen Fliegen können nicht irren.* Die Fliegen sind dabei die Erfolgsbeispiele – und auch wenn es über eine Million Referenzen gäbe, bedeutet diese Anzahl rein gar nichts für uns Menschen. Lass Dich bitte nicht blenden von (zum Teil ge-

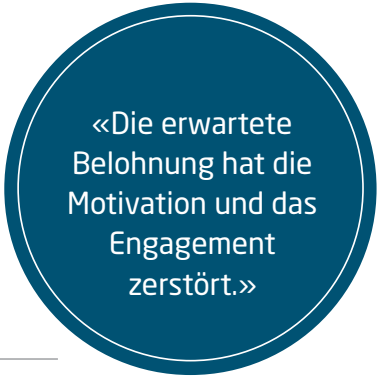
fakten) Testimonials. Eine Begründung für die Wirksamkeit von Zielen sind Erfolgsberichte eben nicht. Und noch ein Spruch deckt den Formalfehler sehr schön auf: *100 Prozent aller Verbrecher trinken regelmäßig Wasser.* – Du trinkst auch regelmäßig Wasser? Oh-oh ...

3. Anreize senken die Motivation!

Wer Leistungssport macht, betreibt seinen Sport aus Leidenschaft, weil er seinen Sport über alles liebt und das Beste aus sich herausholen will. Er ist also von innen heraus motiviert. Hält man so einem hochmotivierten Menschen nun wie dem **Esel die Karotte vor die Nase** (= das Ziel), **sinkt** dadurch erwiesenermaßen die Motivation! Hierzu sind Hunderte seriöse wissenschaftliche Studien veröffentlicht worden, die bestätigen: **Anreize und Belohnungen senken die Motivation.**

Es geht hier nicht um meine Meinung, sondern um Tatsachen! Bitte nimm folgende Tatsachen zur Kenntnis: Die vielleicht am häufigsten zitierte Studie von Lepper, Greene und Nisbett (1973) ging so: Kleinkinder sollten Bilder malen. Die Kinder wurden in drei Gruppen aufgeteilt. In der «Expected-Award»-Gruppe wurde jedes Kind in jedem Fall belohnt, wenn es überhaupt anfang zu malen. Die Kinder wussten also, dass sie für das Malen von Bildern belohnt werden würden. In der «Unexpected-Award»-Gruppe wurde den Kindern nach dem Malen eine unerwartete Belohnung gegeben. In der «No-Award»-Gruppe wurde keine Belohnung vergeben. Nach zwei Wochen wurden die Kinder erneut getestet. **Ergebnis:** Die Kinder in der «Expected-Award»-Gruppe verbrachten nun weniger Zeit mit dem Malen und erstellten Bilder in schlechterer Qualität als die Kinder der anderen Gruppen. **Das zeigt also: Die erwartete Belohnung hat die Motivation und das Engagement zerstört.**

Lepper M. R., Greene D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the «overjustification» hypothesis, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137.



«Die erwartete
Belohnung hat die
Motivation und das
Engagement
zerstört.»

Deci (1971) setzte in seinen Studien Geld als Belohnung für gezeigten Einsatz ein und stellte fest, dass **die Motivation hierdurch sinkt**.

Deci, E. L. The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 18, 105–115.

Und auch Prof. Teresa M. Amabile hat mehr als 30 Jahre Forschung zum Thema Anreize und Motivation hinter sich und fasst zusammen: «Anreize wie zum Beispiel Geld lösen keine Begeisterung bei Mitarbeitern aus. Finanzielle Belohnungen können nicht plötzlich «magisch» Mitarbeiter für ihre Arbeit interessieren, wenn sie in ihren Herzen die Arbeit stupide finden» (Amabile, 1998, S. 79).

Amabile, T. M. How to kill creativity, in: *Harvard Business Review*, 1998, 77–87.

Wer im Leistungssport nicht von sich aus hochmotiviert ist, hat ein grundsätzliches Problem und wird vermutlich früher oder später einfach aufhören oder abbrechen. Champions sind hochmotiviert, weil sie ihren Sport geil finden. Wer da jetzt mit irgendwelchen Karotten (= Ziele) ankommt, hat die Denkweise eines Champions nicht verstanden! Sebastian Vettel sagte in den Jahren, in denen er Weltmeister wurde, immer «Ich will hier schnelle Runden fahren, das ganze Drumherum interessiert mich eher weniger». Sven Hannawald sagte in dem Jahr, als er seinen Jahrhundertrekord mit dem Gewinn aller Wettkämpfe auf der Vierschanzentournee aufstellte, immer «Ich will hier geile Sprünge abliefern, der Rest ist mir scheißegal». Und das Beispiel von Borussia Dortmund, die das Motto «Spielfreude» für die Rekord-Saison 2012 (mit dem Ergebnis, vorzeitig Deutscher Meister zu sein) gelebt haben, spricht ebenfalls dafür, dass Ziele anders formuliert sein müssen, als sie in Handbüchern üblicherweise angegangen werden.

Das Handbuch für alle, die **ohne** «klassische» **Zielsetzung** **Erfolg haben** **wollen!**



Michael Draksal
ERFOLGREICH OHNE ZIELE
Die Gefahren von Zielsetzungen –
und was Du stattdessen machen kannst

134 Seiten, durchgehend farbig
ISBN 978-3-86243-144-1 (E-Pub-Version)
ISBN 978-3-86243-145-8 (PDF-Version)
nur 11,99 €

Auch als
MP3-Download
bei Audible!

audible.de
Hörbücher und Hörspiele im Original

Auch als HÖRBUCH erhältlich:

ISBN 978-3-86243-170-0 (MP3-CD)
ISBN 978-3-86243-171-7 (MP3-Download)

Als E-Book erhältlich bei:

