

WERNER GROSS

...aber  
nicht um  
jeden Preis

Karriere und  
Lebensglück

KREUZ

Für die Mitarbeit an dem Buch bedanke ich mich herzlich bei Andreas Goshöfer-Neubert und Ute Kallenbach, die mir an vielen Stellen weiter geholfen haben, wenn die Arbeit am Buch mal wieder stockte, und Vorlagen für ganze Textpassagen eingebracht haben.

© KREUZ VERLAG  
in der Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2010  
Alle Rechte vorbehalten  
www.kreuz-verlag.de

Umschlaggestaltung:  
Umschlagfoto: ©  
Autorenfoto: © privat

Satz: de-te-pe, Aalen  
Herstellung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

Gedruckt auf umweltfreundlichem, chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-7831-3436-0

## Inhalt

Prolog: »Work-life-balance« oder: Die Kosten des beruflichen Erfolgs	000
1. Karriere und Lebensglück: Die Janusköpfigkeit der beruflichen Entwicklung	000
Was man davon hat: Erfolg, Geld, Macht, Herausforderung, Ehre, Glück ...!?	000
Die Mühen des Aufstiegs oder: Was es bedeutet, sich nach oben zu boxen	000
Gut auf dem Weg: mit Wissen, Können, Erfahrung und Herz?	000
Frauen und Karriere	000
Familie und Beruf: Der große Balanceakt	000
2. Berufswelt mit Risiken und Nebenwirkungen	000
Arbeit ist das ganze Leben: Arbeitssucht	000
Angst essen Leistung auf – über ein im Job verdrängtes Gefühl	000
Das Herz schlägt zurück: Karrierekrankheiten	000
Erst Feuer und Flamme, dann ausgebrannt wie ein Strohfeuer: Burnout	000
Das große Gähnen: Boreout-Syndrom	000
»Du brauchst keine Feinde, wenn Du Kollegen hast«: Mobbing	000

3. Auswege und Hilfen:	
Innenweltschutz und Neuland	000
Selbstwert: Wie wir werden, was wir sind	000
Vom äußeren Erfolg zur inneren Befriedigung – wie man sich den Job zurecht biegt	000
Coaching: Psychohilfe für die Karriere	000
Sabbatical: Ausstieg auf Zeit	000
Job-Nomaden und Expatriates:	
Dem Beruf hinterher ziehen	000
Downshifting: Das ganz andere Leben, der ganz andere Job	000
Abgesang:	
Vom Leben neben der Karriere und danach	000
Anmerkungen	000
Literatur	000

## Prolog: »Work-life-balance« oder: Die Kosten des beruflichen Erfolgs

---

*»Ob es besser wird,  
wenn es anders wird,  
weiß ich nicht.  
Dass es aber anders werden muss,  
wenn es besser werden soll,  
weiß ich.«*  
Georg Christoph Lichtenberg

Die internationalisierte Wirtschaft und das globalisierte Arbeitsleben stellen sich derzeit dar, als wäre im Wilden Westen eine riesige Herde Bisons in Bewegung geraten und donnerte jetzt außer Rand und Band durch die Prärie. Wer sich ihr entgegen stellt, nicht in der richtigen Geschwindigkeit mitstürmt oder keine Nische findet, in die er sich flüchten kann, wird überrollt. Und das trifft für Manager genauso zu, wie für Verwaltungsangestellte, Lehrer, Erzieher, Banker und Handwerker.

### Wer bremst, verliert

Konkret heißt das: In Zeiten von Globalisierung, Umstrukturierung, Effizienzorientierung und vor allem Krise nahm und nimmt die Geschwindigkeit in fast allen Berufsfeldern zu – und damit der Arbeitsstress. 60 Arbeitsstunden pro Woche sind nicht mehr die Ausnahme und auf manchen Karrierestufen die Regel.

Die Folge: Der Kampf um den angenehmen und gut bezahlten Job wird immer härter, die Konkurrenz immer größer. Je nach Unternehmenskultur wird in einem Betrieb mit offenem Visier rivalisiert – z.T. bis aufs Messer – während in der Firma nebenan Fußangeln ausgelegt, Fallen gestellt werden und mit Häme reagiert wird, wenn einer durch die Falltür zwei Stockwerke nach unten saust. Das Ergebnis: Die Halbwertszeit der Berufspositionen wird immer kürzer. So werden aus Berufen »Jobs«. Kurz getaktete »Lebensabschnittjobs« werden die Regel und die Fluktuation wird immer höher.

### »Multi-Jobber« und globales Roulette

Wer heute einen Job hat, klebt aus Angst vor Arbeitslosigkeit daran – selbst, wenn er gar nicht damit zufrieden ist. Und das ist besonders schlimm für Berufseinsteiger, die es immer schwerer haben, einen Zugang zur Berufswelt zu finden – egal, ob sie eine Lehre hinter sich haben oder ein Studium. Aus lauter Verzweiflung reihen die Einsteiger mies bezahltes Praktikum an mies bezahltes Praktikum (wenn überhaupt dafür Geld bezahlt wird), einfach um Berufserfahrung vorweisen zu können. So werden sie zu »Multi-Jobbern«, die flexibel auf jedes Angebot reagieren. »Man kriegt den Fuß nur irgendwo rein, wenn man erst mal die Lakaiearbeit macht«, sagt ein 38-jähriger Architekt und Stadtplaner, der – weil er im erlernten Beruf nicht genug verdient – seit über elf Jahren bei IKEA jobbt.

Heute wird zudem weltweit verglichen. In Zeiten der Globalisierung steht ein deutscher Ingenieur im Vergleich mit einem Polen, einem Ukrainer, einem Inder oder einem Chinesen. Und wenn ein chinesischer Ingenieur im Monat nur 300 € verdient, verdient der Deutsche mehr als das zehnfache. Ist der Deutsche auch zehnfach so gut? So effektiv, einsatzbereit, ideenreich, mobil und flexibel?

Die Devise in der Wirtschaft heißt längst nicht mehr »going global«, sondern »being global«. Und die Globalisierung wird unaufhörlich perfektioniert. Und mit der Arbeitsgeschwindigkeit rast die Lebensgeschwindigkeit. Und immer höhere Geschwindigkeiten haben einen ständig größer werdenden Einfluss auf unser alltägliches Leben – auf das Berufsleben und das Privatleben.

### Wer schneller lebt, ist früher fertig

Unter den Managern, dem Personal auf den Führungsebenen und den höheren Angestellten, aber längst auch unter den mittleren Angestellten und ohnehin unter den Selbstständigen und all den Menschen, die pflegend oder pädagogisch tätig sind, ist eine stetige Zunahme seelischer und psychosomatischer Erkrankungen zu verzeichnen: Nicht nur die als »Managerkrankheiten« schöngeredeten Herzkreislaufprobleme, die Magenschleimhautentzündungen und vegetativen Dystonien, sondern auch die schwereren psychosomatischen Krankheiten, die Herzinfarkte und Nervenzusammenbrüche nehmen zu. Außerdem steigen seelische Erkrankungen wie Depressionen, Ängste und Suchterkrankungen. Das Thema »Burnout« ist wieder in aller Munde.

Können wir überhaupt noch eine haltbare Work-life-balance erreichen?

Keiner weiß, wo die Entwicklung hingeht und wo wir – wenn es so weiter geht – landen werden. Das einzige, was wir wissen ist: Die Effizienzoptimierungen weiten sich aus, die Geschwindigkeit und die Arbeitsanforderungen nehmen immer weiter zu.

Aber wo ist die Grenze? Wie viel können wir, kann unser Körper, kann unsere Psyche, ertragen? Wann ist das Maß voll – bei diesem globalen Feldexperiment am Menschen?

## Karrierekrisen und Arbeitsstress

Es grassiert die Angst. Nicht nur die hochbegehrten Karrierejobs, auch die ganz normalen Arbeitsplätze sind inzwischen auf dem Prüfstand – vom Angestellten, über die Verkäuferin und dem Handwerker bis hin zum Manager. Jeder sieht sich steigenden Arbeitsanforderungen gegenüber, und wer kann noch annehmen, dass sein Job sicher ist?

Da immer weniger Menschen immer mehr Arbeit leisten müssen, nehmen die seelischen und körperlichen Belastungen in vielen Betrieben zu. Die Mitarbeiter fühlen sich chronisch überfordert, demotiviert, einseitig beansprucht und zeigen die oben genannten psychischen und psychosomatischen Beschwerden. Das erinnert an ein amerikanisches Sprichwort »*If you can't stand the heat, stay out of the kitchen*« –«Wenn Du die Hitze nicht aushalten kannst, halt Dich raus aus der Küche«. Die Frage ist nur, wo gibt es noch Plätze außerhalb der Küche, bei denen man ein ausreichendes Einkommen erwirtschaften kann?

Nur wenige erleben diese wirtschaftlichen Umbruchzeiten, in denen wir uns derzeit befinden, denn auch als Chance. Viele Karrieren geraten ins Trudeln: Wirtschaftskrisen sind eben auch fast immer Karrierekrisen. Die Zeiten sind unsicherer denn je.

Längst ist die Zeit vorbei, wo man im Crash-Kurs die Karriereleiter hinauf hechten konnte. Im Gegenteil: Mancher, der sich schon sicher im siebten Karrierestage wühlte, knallt ziemlich unsanft auf den harten Boden der Arbeitslosigkeit. Und noch viel mehr Menschen haben Angst nicht nur vor diesem Schicksal, sondern auch vor der Zunahme von Arbeitsstress, der härter werdenden Konkurrenz und nicht zuletzt den körperlichen und psychischen Karriereleiden. Schließlich: Wer kann es sich heute noch leisten, nicht erfolgreich zu sein?

## Die seelischen Kosten der Karriere

Vor über 20 Jahre begann ich, mich mit dem Thema »Seelische Kosten der Karriere« zu beschäftigen. Damals war das noch ein Exotenthema, mit dem sich kaum jemand auskannte. Mein Zugang war ursprünglich die Beschäftigung mit dem Thema »Arbeitssucht«.<sup>1</sup> Dann merkte ich bei meiner psychotherapeutischen Arbeit am Psychologischen Forum Offenbach (PFO) mit vielen Berufstätigen aus allen Hierarchieebenen, vor allem aber mit Führungskräften, dass viele der Probleme von so genannten Workaholics mit dem Begriff Arbeitssucht viel zu eng gefasst sind und ich suchte nach einem neuen Begriff, der die Probleme der »High performer« und der »Portfolio-Virtuosen« am besten beschreiben würde. So kam ich zu der Formulierung »Seelische Kosten der Karriere«.

Für den Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) führte ich Ende der 90er Jahre mehrere große Tagungen zu dem Thema durch.<sup>2</sup> Damals war das Ziel, dem Phänomen, dass man für seine berufliche Karriere auch körperlich und psychisch zahlt, überhaupt zu öffentlicher Aufmerksamkeit zu verhelfen.

Längst ist das Thema allgemein akzeptiert. Heute geht es vor allem darum, wie man die seelischen Kosten des hohen Einsatzes für den Beruf und womöglich für den Aufstieg vermeiden oder wenigstens minimieren kann. Genauso wichtig: Wie kann man Karriere und Arbeitsalltag so gestalten, dass man diesen Weg nicht nur durchsteht und Geld verdient, sondern auch noch *Spaß* daran hat und einen *Sinn* darin sieht?

### »Smart Career«:

#### Die Kunst einen schweren Job leicht zu nehmen

Dieses Buch handelt letztlich von dem Verständnis, dass eine gesunde und langfristig erfolgreiche berufliche Karriere *kein Sprint* ist, sondern ein *Marathon*. Man muss seine Kräfte gut einteilen, um langfristig Karriere zu machen. Ob als Führungskraft oder Selbstständiger, als Angestellter oder Lehrer: Das Ziel ist der *langfristig gelingende berufliche Weg – derjenige, der sich in guter Balance verbindet mit dem Leben außerhalb der Firma*.

Was kann man tun, um die seelischen Kosten zu minimieren? Wo kann man etwas verändern? Wo muss man sich entscheiden, ob man weiter mitmachen will? Finden Sie den zu Ihnen persönlich passenden Weg, Ihre Balance. Dazu möchte ich Sie auf den nächsten Seiten begleiten.

Werner Gross

## 1. Karriere und Lebensglück: Die Janusköpfigkeit der beruflichen Entwicklung

---

*»Die Arbeit läuft dir nicht davon,  
wenn du deinem Kind den Regenbogen  
zeigst.*

*Aber der Regenbogen wartet nicht,  
bis du mit der Arbeit fertig bist.«*

Chinesisches Sprichwort

Ihr Ziel ist eine gelingende berufliche Entwicklung, eine Karriere, in der Sie nicht nur überleben, sondern auch in einer zu Ihnen passenden »Work-life-balance« leben können. Auch wenn heute berufliche Entscheidungen längst keine Entscheidungen mit Ewigkeitswert mehr sind (schließlich werden die Jüngeren unter uns im Laufe ihres Lebens drei bis fünf verschiedene Jobs machen), so sind sie immer auch zweischneidig. Wir sollten nicht nur am Anfang, sondern immer wieder genau hinschauen: Passt das (noch) zu mir?

### Viel erlebt – nix kapiert?

Vielleicht merkt man erst in ein paar Jahren, wenn man Praktikum an Praktikum, Job an Job hinter sich hat, was man mit seinem Leben und seiner Zeit veranstaltet hat. Man hat vielleicht unterschiedlichste Berufsfelder kennen gelernt, ist in der Welt rumgekommen, hat mit vielen unterschiedlichen Menschen zu tun gehabt – aber war es

### Zum Weiterlesen

- Demmer, C. & Thurn, B.: Karriere-Tools für High-Potentials. Die Wahrheit über die Schlüsselqualifikationen für den Aufstieg. Frankfurt am Main 2001
- Friebe, H., Lobo, S.: Wir nennen es Arbeit. München 2006
- Despeghel, M.: Lust auf Leistung. Das Trainingsbuch für den Job. München 2005
- Hohensee, T.: Das Erfolgsbuch für Faule. München 2002
- Nollau, N.: Go! – Endlich neue Wege gehen. München 2007

### Gut auf dem Weg: mit Wissen, Können, Erfahrung und Herz?

Extreme wirtschaftliche Trends neigen dazu, gerade dann zu kippen, wenn die meisten diese wahrnehmen. In unserer schnelllebigen Zeit gibt es langfristig geplante Modellkarrieren und eindimensionale Ausbildungs- und Karrieregeschichten so gut wie nicht mehr. Es macht also wenig Sinn, sich die speziellen Fähigkeiten anzueignen, die aktuell einen hohen Marktwert besitzen. Besser ist es wohl, seine wirklichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen zu kennen und etwas für seine Persönlichkeitsentwicklung zu tun.

#### Erfahrung und Persönlichkeit sind gefragt

Ein Diplom zu besitzen, gibt heutzutage selbst in Deutschland keine Sicherheit mehr – Hunderte von Ärzten arbeiten heute als Pharmareferenten. Kostenmanager verdrängen allerorten die Jungspunde, die vom schnellen Geld eines 80-Stunden-Jobs und dem eigenen Jet mit 40 träumen.

Fazit: Es lohnt nicht ein Alleskönner werden zu wollen und vorzugeben Generalexperte für alles zu sein. Besser ist es, einerseits über den Tellerrand des eigenen Jobs zu schauen und andere Tätigkeitsfelder zu kennen, andererseits aber auch die eigene Kernkompetenz heraus zu finden – also das, was man wirklich kann und will. Und genau so wichtig ist es, sich seine Umstellungsfähigkeit und die Lernbereitschaft zu erhalten. Klar, dass das ein Spannungsfeld ist, das psychische Energie kostet.

#### Pflege die eigene Marke

Auf jeden Fall wichtig ist Aktivität statt Duldungsstarre und Passivität: Upgrade yourself, »Verbessern Sie Ihr Wissen, Ihr Können und Ihre Performance«, empfehlen heute

Karriereberater. Die Pflege der »eigenen Marke« ist wichtig. Image ist vor allem in überschaubaren Branchen langlebig. Achten Sie darauf, dass Sie von den richtigen Kreisen wahrgenommen werden und dass gut über Sie gesprochen wird.

Ihre Aktivitäten hängen natürlich auch davon ab, wie weit Sie nach oben wollen: Liegt Ihnen an irgendeinem krisenfesten Job, bei dem Sie mit der Tätigkeit zufrieden sind und mit dem Sie sich und Ihre Familie ernähren können? Oder wollen Sie »straight to the top« aufsteigen – eventuell sogar in die Super-Klasse. Beides ergibt sich nicht von selbst und sollte – vorher – gut überlegt sein. Dann ist ein entsprechendes Vorgehen möglich.

### **Auswahlkriterien: Wer den Job bekommt**

Ganz gleich, welches Auswahlverfahren eingesetzt wird und auf welcher Ebene ein Bewerber eingesetzt werden soll: Letzten Endes geht es darum, Aussagen über die Persönlichkeit des Bewerbers zu treffen und eine Prognose darüber abzugeben, wie gut der/die Betreffende an diese Stelle passt. Daher ist das wichtigste Auswahlkriterium für Personalleiter, die Persönlichkeit des Bewerbers, gefolgt von seiner Sozial-, Leistungs- und Fachkompetenz.

Gefragt – insbesondere für Führungspositionen – ist so was Unspezifisches wie »Ausstrahlung« und scheinbar oberflächliche Dinge wie Stil und Kleidung. Im Grunde geht es um die Frage: »Traue ich diesem Bewerber zu, dass er die Aufgaben des Tätigkeitsfeldes schafft, auch für längere Zeit?«. Und dafür kann man zwar einige objektive Daten erfassen, die Entscheidung für den einzelnen Bewerber ist dann aber doch immer subjektiv und mehr oder weniger durch Intuition geprägt.

Außerdem wünschen sich Personaler, dass ihr neuer Mitarbeiter gewillt ist, ein Leben lang dazu zu lernen.

### **Von der Karriereleiter zum Karriere-Netzwerk**

Die Karriereleiter ist eine eher eindimensionale Vorstellung. Klüger ist es heute – und ohnehin in unruhigen und unübersichtlichen Zeiten – sich die Karriere als Netzwerk vorzustellen, als ein Netzwerk aus den unterschiedlichsten beruflichen (und privaten) Kontakten, aus sich ständig verändernden Berufsinteressen und wachsenden Fähigkeiten.

Weil ein Netzwerk in einem ständigen Wandel begriffen ist, hat der Netzwerkbetreiber mehr Entscheidungsfreiheit als der Leiterkletterer: Gehe ich besser in diese oder besser in die andere Richtung? Bringt mich dieser Kontakt, dieser Auftrag meinem Ziel einen Schritt näher oder jener? Damit habe ich aber auch die Qual der Wahl und die Verantwortung für mich, mein Leben, meine Karriere. Aber das wollte ich ja, oder?

Ein Netzwerk ist zudem ein Netz, vielleicht sogar eines mit doppeltem Boden, das einen auffängt, wie einen Artisten in der Zirkuskuppel, wenn er abstürzt. Im Gegensatz zur Karriereleiter, wo man wirklich vielleicht ins Bodenlose fällt oder hart auf dem Boden der Realität aufschlägt, weil man vielleicht alles auf eine Karriere-Karte gesetzt hat (und im schlimmsten Fall bei Hartz IV und ALG II landet), hat man bei einem Karriere-Netzwerk immer noch eine oder auch mehrere Alternativen: Wenn es hier nicht weiter geht, dann wähle ich eine andere Richtung, einen anderen Knotenpunkt – gebe mir also eine neue Chance, ohne allzu viel Zeit mit Wundenlecken verbringen zu müssen.

### **Weiter auf dem Weg und nach oben**

Was braucht es, wenn die ersten Schritte gemacht sind, um auf dem Berufsweg weiter oder auch »nach oben« zu kommen?

1. *Bleiben Sie sich selbst treu:* Überlegen Sie die Konsequenzen Ihres Verhaltens und lassen Sie sich nicht zu Marionette machen. Kümmern Sie sich auch um Ihre private Identität, unabhängig von Beruf und Leistung. Das innere Motto »Ich bin freiwillig hier. Ich könnte jederzeit gehen« ist dabei hilfreich.

2. *Karriere hat ihren Preis – Sie entscheiden, wie viel Sie dafür zahlen:* Es ist sinnvoll immer auch Distanz zum Beruf zu haben und regelmäßig Zeit und Energie in grundsätzliche Fragen zu investieren: »Was tue ich da eigentlich – und was habe ich davon?« Hilfreich sind auch Verteidigungslinien, die Sie davor bewahren vom Job aufgefressen zu werden. Vorsicht vor zu viel »sekundärem Krankheitsgewinn« durch den Beruf: Es gibt mehr im Leben als den Beruf und noch mehr Effektivität, Effizienz und Geschwindigkeit. Und stellen Sie sich Grundfragen: Fühlen Sie sich eigentlich wohler als »selbstverantwortlicher Unternehmer« oder sind Sie lieber »gutverdienender Leibeigener des Unternehmens«?

3. *Tun Sie selbst etwas für Ihr Image:* Entwickeln Sie Strategien zur Selbstvermarktung – innerhalb und außerhalb der Firma. Halten Sie Ihren Markt im Blick. Es macht auch Sinn die Kontakte zu Mitbewerber-Firmen auf dem Markt niemals ganz abbrechen zu lassen.

4. *Stellen Sie ihre Flexibilität unter Beweis – Seien Sie nicht zu berechenbar:* Zeigen Sie Ihre unterschiedlichen Facetten: Mal Ellenbogen aus Stahl, mal diplomatische Verbindlichkeit, mal strikter Exekutor der Vorgaben von Oben, mal unberechenbarer Kreativer mit »Flausen im Kopf« sind angesagte Aufstiegstaktiken. Zu viel Berechenbarkeit, Kontinuität und Konsequenz führt dazu, dass Sie schnell in Schubladen sortiert werden. Entwickeln

Sie stetig Ihre sozialen Fähigkeiten und Fertigkeiten und Ihr Gespür für Personen, Situationen und Unternehmenskulturen.

5. *Rückschläge und Enttäuschungen gehören dazu; bewerten Sie diese als Momentaufnahme und lernen Sie daraus:* Eine gute Ausstrahlung ist auf vielen Ebenen hilfreich. Bilanzieren Sie regelmäßig: Was ist mir gut gelungen, was kann ich besser machen? Jammern Sie nicht öffentlich. Halten Sie Ihre psychische und physische Kondition im Blick: Ihre wahre Verfassung dringt Ihnen bei Personen, die Sie gut kennen (z.B. auch Mitarbeitern, Kollegen und Chefs) ohnehin meist durch die Knopflöcher.

6. *Ihre Karriereziele gehen vor allem Sie selbst etwas an – binden Sie diese nicht jedem auf die Nase:* Offenheit ist wichtig – aber: Es gibt ein angemessenes Maß von Offenheit. »Wer für alles offen ist, kann nicht ganz dicht sein.«

7. *Behandeln Sie Ihre(n) Partner(in)/Ihre Familie gut – Sie sind Ihre wichtigsten Verbündeten:* Vernachlässigen Sie Ihre (Ehe-)Frau, Ihre Kinder, Ihre Angehörigen nicht. Ihre Familie muss die beruflichen Ziele mittragen. Nehmen Sie private Termine ernst. Nerven Sie Ihre Familie nicht ständig mit Ihren Berufsproblemen. Partner(in) und Kinder sind auch »Wiederaufbereitungsanlagen« (mehr dazu siehe: »Familie und Beruf« und »Fünf Säulen der Identität«).

8. *Denken Sie daran: Sie spielen auch im Beruf verschiedene Rollen – je perfekter Sie das tun, desto weiter bringen Sie es:* Wirklich erfolgreiche Manager haben verstanden, dass sie immer auch eine Rolle spielen. Je nach Situation und Gegenüber können sie problemlos von einer Rolle in eine andere wechseln. Psychologen nennen das »Rollen-

flexibilität«. Und ganz ohne Eitelkeit geht es nicht. Aber Vorsicht: Keine Überdosierung! Dabei hilft etwas ironische Distanz sich selbst gegenüber.

9. *Unterschätzen Sie Ihren Vorgesetzten nicht – er ist und bleibt ein Machtfaktor:* Auf Dauer kann zwar kein Vorgesetzter gute Leute verstecken, aber am Chef vorbei steigt auch heute selten jemand auf. Machen Sie Ihren Vorgesetzten nie zum Verlierer – selbst wenn alle Fakten dafür sprechen. Suchen Sie sich Felder zur Profilierung, die auch ihm nützen. Geben Sie ihm ab und zu das Gefühl, dass Sie seinen Rat schätzen.

10. *Isolieren Sie sich nicht: Sie brauchen Andere, um voran zu kommen:* Es ist wichtig, Andere für die eigenen Ziele zu interessieren. Sie sollten die Chance nutzen, Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kollegen so zu beeinflussen, dass sie Ihnen helfen, diese Ziele zu erreichen. Dabei ist es wichtig, die nicht ganz leichte Gratwanderung zwischen angemessener Nähe und notwendiger Distanz hin zu bekommen. Versuchen Sie sich in das Beziehungsgeflecht von Personen einzuklinken, die in Ihrem Unternehmen (und anderswo) Karriere machen. Hilfreich ist es, sich Förderer und Unterstützer zu suchen. Knüpfen Sie nützliche Beziehungen. Aber: Unterscheiden Sie zwischen strategischen Netzwerken und Freundeskreisen.

#### Kleine Tipps:

- Horch, was kommt von drinnen raus ...
- »Wenn Du etwas haben willst, was Du noch nie hattest, musst Du etwas tun, was Du noch nie getan hast« (Nossrat Peseschkian)
- Man macht langfristig nur wirklich gut, was man gerne macht

- Setze etwas in Gang, das die Chance in sich birgt eine Lawine zu werden

#### Zum Weiterdenken:

Die drei *falschen* Stadien des Lebens:

1. Lernen sollen
2. Arbeiten müssen
3. Nichts mehr zu tun haben

Die drei *richtigen* Stadien:

1. Lernen können
2. Arbeiten wollen
3. Tun dürfen, wozu ich Lust habe

#### Zum Weiterlesen

- Rubin, H.: Soloing. Die Macht des Glaubens an sich selbst. Frankfurt am Main 2003
- Püttjer & Schnierda: Zeigen Sie, was sie können. Mehr Erfolg durch geschicktes Selbstmarketing. Frankfurt am Main 2003