

DOROTHEA ASSIG & DOROTHEE ECHTER

»Eines Tages werden sie sehen, wie gut ich bin!«

DOROTHEA ASSIG & DOROTHEE ECHTER

**»Eines
Tages
werden
sie sehen,
wie gut
ich bin!«**

Wie Karrieremythen Ihren Erfolg
blockieren und Sie dennoch
weiterkommen

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet unter www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

© 2022 Ariston Verlag in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München

Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Nele Schütz, Memmingen

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in the EU

ISBN: 978-3-424-20269-4

Inhalt

Wobei Ihnen dieses Buch helfen kann	7
Neun Karrieremythen, neun Erfolgsstrategien	13
1. Mythos: Die da oben sind narzisstische Egomanen . . .	15
2. Mythos: Authentizität ist wahr und überzeugt	27
3. Mythos: Große Leistungen werden entdeckt und belohnt	41
4. Mythos: Schmeicheln und Schleimen beschleunigen die Karriere	59
5. Mythos: Karriereplanung ist Sache des Unternehmens	79
6. Mythos: Nur Schwache brauchen Rat	101
7. Mythos: Ohne Glück keine Karriere	125
8. Mythos: Die richtigen Kontakte hat man eben – oder nicht	145
9. Mythos: Wer sich durchsetzt, macht Karriere	179
Warum Karriere machen?	195
Danke	205
Literaturempfehlungen	209
Anmerkungen	211
Register	217

Wobei Ihnen dieses Buch helfen kann

Ein glückliches, erfülltes Leben führen – dahin gibt es viele Wege. Arbeit ist einer davon. Menschen, die in ihrer Arbeit ihre Ambition leben, können sich glücklich schätzen. Doch nicht alle entdecken diesen Gestaltungsraum für sich. »Was steht zwischen mir und meiner Karriere?« Dieser Frage gehen wir in unserem Buch nach und beschreiben, wie Karrieremythen verhindern, dass Sie Karriere machen. »Das weiß doch schließlich jeder«, dass »Karrieristen« über Leichen gehen, sich verbiegen, nach oben schleimen und nach unten treten. Mythen gelten als allgemeingültig. So oft schon gehört und gelesen. Das muss doch stimmen. Karrieremythen haben eine entlastende Funktion, sie verhindern, dass Menschen ihre Ambition ernst nehmen und sich für sie einsetzen. Doch Karrieren, ob in einem Konzern oder selbstständig, finden in einem fachfernen und hierarchisch aufgebauten System statt, in dem es um Sichtbarkeit und Nähe geht. Auch bei Selbstständigen gibt es Auswahlprozesse. Die Leistung ist die Basis. Hinzu kommen müssen andere entscheidende Kompetenzen, die eine Karriere möglich machen. Dazu müssen Menschen Gewissheiten aufgeben. Dass Leistung nicht reicht, ist für manche Menschen eine schwierige Erkenntnis, die große Widerstände auslösen kann. »Warum macht er Karriere, obwohl ich so viel mehr Erfolge vorweisen kann? Bei einem solchen System möchte ich nicht mitmachen.«

Mythen übernehmen die Deutungsmacht, wenn Ereignisse unerklärlich erscheinen: Warum ist gerade sie befördert worden und ich nicht? Warum ist er so erfolgreich und ich stecke in meinem Job fest? Mythen bringen das Geschehen in einen plausiblen, anschau-

lichen Kontext. Karrieremythen blockieren Ihre Karriere, denn sie sind leicht nachzuvollziehen, verführerisch logisch, werden wieder und wieder beschworen, jedes Einzelbeispiel gilt als Beweis der Richtigkeit. Wer glaubt, was Tag für Tag zu lesen ist, nämlich dass Chef*innen Narzissten sind und Unternehmen sowieso mies, braucht keine Strategie, weil Karrieren willkürlich erscheinen. Die Kommentarspalten zu Artikeln über Karriere sind voll davon. Sie tragen unverdrossen die ewig gleichen selbstschädigenden Karrieremythen vor. Als *Spiegel.de*-Autorinnen haben wir uns in einem Artikel diesem Phänomen gewidmet, der online 230 000 Mal gelesen wurde.¹ Da wussten wir: Wir müssen ein Buch schreiben und erklären, wie diese Alltagsmythen Karrieren in Unternehmen, Kunst, Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Medien manchmal direkt vom Start aus, manchmal später ausbremsen. Das gilt für Selbstständige und Angestellte gleichermaßen.

Wir zeigen, wie Karrieren gelingen, in Seminaren und Vorträgen, wir beraten Einzelpersonen und Unternehmen, schreiben Bücher, Artikel, Kolumnen, Blogs. Uns entgeht nichts, aus jedem Blickwinkel haben wir die Tiefenstrukturen von Karrieren analysiert. Für dieses Buch haben wir aussortiert und Karrierestrategien von Karrieremythen befreit.

Karrieremythen verhindern Karrieren. Wie können Strategien aussehen, die Ihnen plausibel erscheinen und die Sie umsetzen können?

Auch die besten Karrierestrategien sind nicht nur zum Lesen da, sondern zum Umsetzen. Obwohl es schon für einen Mindset-Impuls reichen würde, ein Buch zu kaufen, es ins Regal zu stellen und ab und zu einen Blick darauf zu werfen. Wenn Sie mehr wollen, wäre Lesen gut, denn so verstehen Sie Karrierestrategien in ihrer Bedeutung, im Kontext und in ihrer Wirkung. Wenn Sie noch mehr wollen, können Sie entscheiden, was Ihnen wichtig ist und wie Sie handeln wollen.

So haben wir dieses Buch geschrieben, damit Sie Erkenntnisse gewinnen über Ihre Wünsche, Ihre Widerstände und was Ihnen an

Karrierestrategien möglich ist. Jedes Kapitel steht für sich. Welchen Mythos finden Sie unwiderstehlich und glauben auch daran? Lesen Sie dieses Kapitel! Wenn Sie einen Impuls entdecken, der Sie ermuntert, eine Veränderung herbeizuführen: Dann tun Sie das! Sie werden staunen, wie viele Karrierehindernisse verschwinden. Unsere Strategien sind wie ein Mobile. Wenn Sie an einer Stelle etwas verändern, kommt alles in Bewegung.

Wahr ist auch: Neben den Mythen gibt es auch echte Vorurteile, die zu realen Karrierehindernissen führen. Menschen werden ganz real wegen ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer Herkunft, Hautfarbe, einer Krankheit, Schwangerschaft oder wegen ihrer sexuellen Orientierung in Unternehmen diskriminiert und ausgegrenzt. Sie erfahren Mobbing, das ist kein Mythos. Für Menschen, denen Vorurteile begegnen, sind bereits die Einstiegshürden in Unternehmen schwer zu überwinden. Diese Benachteiligung nehmen Unternehmen zunehmend ernst. Immer mehr Menschen engagieren sich gegen Rassismus, Homophobie, Sexismus und die Ausgrenzung von Menschen mit Behinderung. Das sind gesellschaftliche Themen, die alle Menschen betreffen.

Es erfordert Wunderdinge von der einzelnen Person, die mit Vorurteilen konfrontiert ist, diese Hürden zu nehmen. Dafür ist die Ambition da: sich nicht entmutigen lassen, und immer wieder, mit der Hilfe anderer, aktiv die Zugehörigkeit gestalten. Was wir hier und in unserem Buch *Ambition*, geschrieben haben, gilt für Menschen, die mit Vorurteilen konfrontiert sind, in besonderem Maße.²

Es gibt viele Gründe dafür, weshalb Menschen eine begehrte Position nicht bekommen, ja nicht einmal dafür infrage kommen. Ein solcher Grund kann, muss aber kein Karrieremythos sein. Die Personalauswahl ist überall hochkomplex und die Kriterien undurchschaubar, selbst wenn sie detailliert systematisch aufgeschrieben sind. Auswahlprozesse scheinen objektiv, sind es aber nicht.

In jeder Phase Ihrer beruflichen Entwicklung begegnen Ihnen Karrieremythen. In guten Zeiten, wenn der Aufzug nach oben schnurrt, greifen andere Mythen als in Phasen der Krise oder des

Stillstands. Direkt nach dem Studium stellt der frischgebackene Diplomstatistiker fest, dass er im Moment geringe Chancen hat, in einem Rückversicherungsunternehmen eingestellt zu werden. Da ist der Mythos »Noch eine Ausbildung draufsetzen ist immer nützlich« sofort parat. Ihm wird gern geglaubt, denn sich auszubilden, das kann der junge Mann gut, Schwierigkeiten bei der Jobsuche bewältigen noch nicht. Genau das müsste er jetzt aber lernen. Denn Jahre später, nach der Promotion, zeigt sich: Die Situation ist nicht besser, die begehrten Positionen sind mit jüngeren Diplomstatistiker*innen besetzt.

Denken Sie »Die Unternehmenswelt ist hart und von narzisstischen Eigeninteressen geprägt«, und: »Ich muss lernen, mich dagegen durchzusetzen«? Mit dieser Haltung werden Karrieren nicht gestartet, sondern bleiben in den Teeküchen dieser Welt stecken. Wenn dort Tag für Tag gelästert wird, dass die Chefin nichts kann, es sowieso nicht fair zugeht, dann sind sie dahin, die Aufstiegsmöglichkeiten. Wer damit Zeit und Energie verbringt, wird nicht als Erfolgsversprechen gesehen, sondern als resigniert und ohnmächtig.

Eine Unternehmenskarriere – jede Karriere – findet in einem System statt, in das sich sehr viele Menschen einfügen, um Ziele zu erreichen. Menschen nehmen Sie wahr und sprechen über Sie – für Sie oder gegen Sie. Die Bereitschaft anderer, einflussreicher Menschen, Sie zu fördern – dieses Wohlwollen müssen Sie erreichen. Ohne sich zu verbiegen. Das ist die wirksame Strategie gerade dann, wenn Sie herausragende, eigenwillige Ideen haben oder Ihr Widerstandsgeist sich entfalten möchte. Veränderungsideen werden nur mit Wohlwollen gehört und aufgenommen. Deshalb müssen Sie für sich und ihre Ideen werben.

Vielleicht stimmen Sie ja auch dem Gedanken zu, es komme letztlich nur auf gute Leistung an? Dieser Mythos führt dazu, dass jemand trotz großer Erfolge übergangen wird und ein vermeintlich unfähiger Kollege karrieremäßig vorbeizieht. Was mag dieser Kollege anders gemacht haben? Vielleicht hat er dem Leistungsmythos nicht geglaubt. Viele Menschen sind stolz darauf, sich dem Karriere-

system zu verweigern, weder »zu schleimen« noch sich anzupassen. Und dennoch sehnen sie sich nach Anerkennung und Wertschätzung. Diese gibt es aber nicht, wenn Chef*innen abgewertet werden.

Dafür sind Karrieremythen da: Sie entlasten von der eigenen Verantwortung. Wir geben Ihnen diese Verantwortung zurück. Jede und jeder, die oder der nicht die Wertschätzung erfährt, die aufgrund der fachlichen Leistung angemessen wäre, kann in diesem Buch studieren, ob die Karrierehemmnisse nicht vielleicht doch hausgemacht sind.

Wer nicht befördert wird, wer keine Jobangebote, keine Empfehlungen bekommt, lernt in diesem Buch, sich nicht an Mythen zu orientieren, sondern stattdessen die eigenen Karriereambitionen zu gestalten.

Karriere zu machen, heißt auch, Veränderungen auszuhalten. Umzüge oder ein Wechsel in eine viel größere Verantwortung. Die anfängliche Begeisterung kann in Widerstände umschlagen und alle Wünsche sabotieren. Auch dazu sind Karrieremythen da. Sie stellen alte Sicherheiten wieder her und entlasten von Veränderungen. In diesem Buch lesen Sie, wie das passiert und wie Sie diese Dynamik überwinden können.

Neun Karrieremythen, neun Erfolgsstrategien

1. Mythos: Die da oben sind narzisstische Egomanen

Wie der Mythos sich zeigt: »*Mit denen da oben habe ich nichts zu tun und ich will nicht werden wie die.*«

Sind das nicht alles gefühllose Psychopathen oder sogar Verbrecher? Darüber sind sich viele Menschen einig: »Ja, das Spitzenpersonal der Wirtschaft besteht aus unfähigen, machthungrigen, gierigen Egomanen.« Diese Sichtweise wird immer wieder neu angeheizt durch die ewig gleiche Titelgeschichte, durch Bücher über Gier und das Versagen des Topmanagements. Von *Nieten in Nadelstreifen* Anfang der 1990er Jahre³ über einen Artikel in der *ZEIT*, die Arbeitswelt sei »ein Eldorado für Sonderlinge«⁴, und Bücher wie *Ich arbeite in einem Irrenhaus*⁵ bis hin zu *Spiegel.de*, der den Rückzug des äußerst erfolgreichen Microsoft-Chefs Steve Ballmer kommentierte mit »[...] geht nun einer der letzten großen Irren der Tech-Branche von Bord«⁶, zu einem *Stern-Online*-Beitrag, in dem zu lesen ist: »Die Versager: von überschätzten Top-Managern und beratungsresistenten Egomanen«⁷. Die Psychopathen sind unter uns »[...], direkt an den Schaltstellen der Macht«⁸, oder auf dem Weg dahin: »Es wächst eine Generation von Narzissten heran«⁹, die Studie *Die Jungbullen kommen*, die in diesem Artikel vorgestellt wird, wird immer wieder in den Wirtschaftsmedien unter einem anderen Titel neu aufgelegt – und auf diese Weise untermauert.

Sie brauchen kein großes, sondern ein starkes Ego

Narzissmus ist leicht zu beweisen, weil alle Menschen narzisstische Anteile haben – ambitionierte, junge, aufstrebende Menschen haben mehr solche Anteile als andere. Am Anfang jeder Karriere brauchen Menschen ein starkes Ego. Was ist das Ego? Es ist pure Energie, das Selbst-Zutrauen, das Größenselbst, die Lust und der Drang, den eigenen Werten, Anliegen und Interessen Dominanz zu verschaffen. Es braucht das Ego, um Großes für die Welt zu bewirken, den eigenen Lebenssinn zu finden, unsichere Zeiten durchzustehen und mit Widerständen umzugehen. Dann steht das Ego im Dienst der Ambition. Es dient Ihrer Ambition und damit anderen Menschen, es erkennt die Größe anderer an und lernt, lernt, lernt.

In jedem großen Unternehmen gibt es narzisstische Menschen, schwierigste Persönlichkeiten und auch Kriminelle. Und es gibt herzliche, zugewandte, engagierte Personen und echte Führungslente. Der kritische Blick richtet sich auf einzelne Negativbeispiele. Von ihnen wird auf die gesamte Topliga geschlossen, weil es über solide, fähige und exzellente Topmanagerinnen und Topmanager nichts Skandalöses zu berichten gibt. Die schweigende Mehrheit der integren, guten Führungspersonen inszeniert sich nicht in den sozialen Medien, sondern engagiert sich Tag für Tag für Wachstum, Sanierung, Digitalisierung, für Kunden und Kundinnen sowie Mitarbeitende. Verantwortungsvoll. Unauffällig. Unspektakulär.

Alles Verrückte?

Gierige Egomanen – eine Sichtweise, die sogar von den diskreditierten Personen selbst übernommen wird, die in Geheiminterviews mit ihren »Versagerkolleg*innen« abrechnen, wie geschildert in *Klasse!: Die wundersame Welt der Manager* von Dagmar Deckstein.¹⁰ Das klingt dann so: »Von der Fähigkeit zur Selbstreflexion oft keine Spur, die Demutsgesten der Hofschranzen nehmen sie für bare Münze und halten sich über kurz oder lang tatsächlich für den Größten.« »Dort wimmelt es nur so von Selbstbeweihräucherung.« Oder: »Aufgrund solcher Konstellationen [Untertanengeist – Anm.

d. Autorinnen] wird diese Neigung von Konzernchefs, in die Selbstüberschätzung und Selbstherrlichkeit abzuheben, in einem fortlaufenden Prozess ständig verstärkt.«¹¹

Auch Coaches beteiligen sich am Topmanagement-Bashing und sprechen abschätzig von ihren Klient*innen. Wenn sie empört in Interviews dem staunenden Publikum verraten, dass sie dem Bankenvorstand Demut beibringen mussten, weil er sonst zu gierig und ein »emotionaler Krüppel« sei, werden bei den Leser*innen die eigenen Erinnerungen angestachelt und Vorbehalte geschürt. Waren es nicht die CEOs von Banken, die die Welt durch die globale Finanzkrise an den Abgrund gebracht haben? Sieht man nicht manchen »Alphamännern« ihren brutalen Ehrgeiz geradezu an? In manchen Führungskräftemeetings wird ihnen ihre Unfähigkeit von Gastredner*innen vorgehalten, manchmal sogar auf der Weihnachtsfeier. Oder es werden »lustige« Unternehmenstheater engagiert, um betriebsintern die Schwächen dieses unfähigen Personals aufzudecken.

Tatsache ist: Es gibt miese Chefs. Tatsache ist auch: Es gibt miese Unternehmen mit schwierigsten, unwürdigen Arbeitsbedingungen. Ihre Verfehlungen werden zu Recht öffentlich, weil sie Menschen belogen, betrogen oder herabgesetzt haben und diese sich irgendwann wehren. Oft erst nach Jahren, wenn vieles zusammengekommen ist, wenn es mehrere Zeug*innen gibt. Es ist eine andauernde gesellschaftspolitische Aufgabe, gegen Missstände zu opponieren, was viele Betriebsrät*innen, Mitarbeitende, Führungspersonen, Gewerkschaften und politische Organisationen auch tun. Sie sind heute in der Mehrzahl. Kooperation und freundschaftliche Zusammenarbeit ist bereits jetzt die Unternehmensrealität vieler Menschen. Das ist nicht nur der Anspruch an Unternehmen, sondern von Unternehmen. Diese Veränderungen sind immanent und fortlaufend.

Wie sich der Mythos mit Ihren inneren Widerständen verbündet und Ihrer Karriere schadet: *»Ich kann nichts verändern, auf mich wird nicht gehört, ich habe keinen Einfluss.«*

Entscheidungen in Unternehmen sind für die meisten Menschen undurchschaubar. Um das Spitzenpersonal in allen Organisationen ranken sich auch deshalb Mythen, weil die Einfluss- und Machtdynamiken nicht entziffert werden können. Der Arbeitsalltag vieler Menschen wird bestimmt von Entscheidungen, die sie direkt betreffen, an denen sie oftmals aber keinen Anteil haben. Es ist für sie unverständlich, warum sie keinerlei Spielraum in der Gestaltung ihrer Arbeit haben, obwohl in den Führungsleitlinien von Eigenverantwortung die Rede ist. Sie erkennen keinen Sinn in den Kontrollmechanismen, da sie selbst die Fachleute in ihren Bereichen sind. So entstehen Ohnmachtsgefühle. In unterschiedlichen Intensitäten haben alle Menschen sich schon einmal machtlos erlebt, ob in Familie, Beziehungen, Freundschaften, Schule oder innerhalb der Unternehmenshierarchie. Für ambitionierte Menschen ist dieses Gefühl der Machtlosigkeit unerträglich, denn sie wollen etwas bewirken, haben die besten Absichten und werden doch ausgebremst. Wie sollen sie damit umgehen? Es erdulden, kündigen oder einen offenen Konflikt anzetteln? Diese innere Zerrissenheit lösen Menschen auf unterschiedliche Weise. Von einer teilnahmslosen Beobachtung, »was die da oben wieder ohne uns machen«, bis zur inneren Kündigung ist es kein weiter Weg. Sich fremdbestimmt fühlen, ohne Einfluss zu sein, ist ein unangenehmes Gefühl und möchte sich Ausdruck verschaffen. Für manche durch Nörgeln, Lästern, Jammern – so können sie sich gegen die Übeltäter »da oben« zumindest verbal auflehnen. Die gemeinsame Empörung bestärkt zudem für kurze Zeit das Wir-Gefühl und ist ein Ventil gegen die Ohnmacht. Aber es gibt dabei ein Problem: Das Narrativ von den miesen Chefs in diesen miesen Unternehmen macht Einsichten und Lernen überflüssig, denn dagegen »kann man schließlich nichts machen«.

Kritik löst Distanz aus, selbst wenn jemand zustimmt

Menschen haben das Bedürfnis, loyal zu sein und mit guten Chef*innen und Kolleg*innen zu arbeiten. Wenn jemand negativ über andere oder über Vorgesetzte spricht – aggressiv, zynisch oder auch »nur« ironisch –, vermittelt er als unterschwellige Botschaft Abgrenzung und Abwertung. Von denen, die sich als Kritiker*innen über andere erheben, entfernen sich Gesprächspartner*innen unbewusst unmerklich. Denn Menschen sind beunruhigt, wenn Negatives über vertraute Menschen gesagt wird. Wenn die Zuhörenden zudem ihre Vorgesetzten eigentlich ganz okay finden und gerne für sie arbeiten, entsteht eine kognitive und emotionale Dissonanz. Sie möchten das nicht empfinden, also meiden sie den Kontakt zum Kritiker. Diesem ist gar nicht klar, welche Folgen er mit seinen negativen Reden auslöst. Er hat sich Zustimmung und Anerkennung gewünscht, und nun spürt er die Irritationen und die Distanz. Die negativen Aussagen werden heftiger, die sprachlichen Entgleisungen vehementer, die Empörung größer. Das passiert auf allen Hierarchieebenen, sogar manche Vorstandsmitglieder fühlen sich gemobbt. So kommt es zu diesen fatalen Interviews, in denen »nachgetreten« wird und die im Nachhinein zutiefst bedauert werden.

Kritik signalisiert Ohnmacht

Mit Nörgeln, Lästern, Jammern und Co. signalisieren Sie, dass Sie die Welt von unten nach oben betrachten und sich selbst eher ohnmächtig weit unten verorten. Genau da werden Sie dann auch von anderen gesehen, als machtlos und schlechte Stimmung verbreitend, für keine größeren Aufgaben geeignet. Das wiederum bestätigt Sie in Ihrer Sicht auf das Unternehmen – und schon schließt sich der Kreis, der keine Entwicklung mehr möglich macht und zu keinen neuen Erkenntnissen führt. So versanden Karrieren. Wenn sich eine Haltung verfestigt, dass der Chef nichts kann – alle Vorgesetzten nichts können –, dass es in diesem Unternehmen nicht fair zugeht – es in keinem Unternehmen fair zugeht –, dann ist er dahin, der Karriereaufstieg, auch wenn die Leistung noch so gut ist.

Ein Unternehmen ist ein Ort, an dem Menschen sich freiwillig aufhalten. Sie haben sich beworben, um hier zu arbeiten – auf einer gemeinsamen Wertegrundlage hin zu großen Erfolgen. Manchmal verliert sich dieses Gefühl der Freiwilligkeit, wenn das Unternehmen renommiert ist, die Bezahlung sehr gut, die eigenen Chancen woanders als deprimierend schlecht eingeschätzt werden oder ein Ortswechsel als zu schwierig gilt – dann fühlen sich Menschen gezwungen zu bleiben. Das Gefühl, ohne echte Alternative zu sein, kann zu immer größerer Ohnmacht führen.

Ihre Karrierestrategie: Stärken Sie Ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung und seien Sie einflussreich.

Die Kombination aus gesunkener Selbstachtung und der Gewohnheit, Unternehmen als feindliche Orte zu sehen, führt nicht zu Aufbruchstimmung, sondern zu Abhängigkeitsgefühlen und Resignation. Was holt Sie aus dieser Stimmung heraus und kann die Wende bewirken? Es sind Gefühle wie Trotz, (»Ich zeige es allen«), der Mut der Verzweiflung, das unbedingte Interesse am eigenen Themengebiet, die Freude an der eigentlichen Arbeit, die Ermutigung durch andere oder die Erinnerung an frühere Erfolge.

Am Anfang steht die Einsicht, selbst aktiv zu werden und Ihr Verhalten strategisch auszurichten. Indem Sie den Blick von den miesen Führungskräften abwenden und stattdessen Ihren Talenten zuwenden, machen Sie einen großen Schritt hin zu dem, was die Psychologie als Selbstwirksamkeitsüberzeugung bezeichnet. Die Psychologie der Selbstwirksamkeit erforscht das Vertrauen in sich selbst, also zu wissen: »Ich kann Herausforderungen gegenüber bestehen, ich habe schon viele Probleme gelöst. Ich habe weitgehend Kontrolle über mein Leben.« Diese Haltung stärken Sie, wenn Sie sich Ihrem Können und dem zuwenden, was Sie in der Welt bewirken möchten.

Übernehmen Sie Regie über Ihre Entwicklung

Die eigenen Gefühle zu beeinflussen, ist nur möglich mit einem positiven Programm.

Fragen Sie sich:

- Was ist Ihr großes Talent? Ihr einzigartiges Können? Ihr Anliegen für das Unternehmen, für die Welt?

Dringen Sie zu Ihren tiefsten Anliegen vor:

- Wie soll und kann sich die Welt durch Ihr Können und Talent verbessern?

Vertiefende Fragen:

- Was wollten oder konnten Sie schon von klein auf?
- Welches Können haben andere Ihnen schon immer zugeschrieben?
- Welche Aufgaben trauen Menschen Ihnen immer zu? Was vertrauen sie Ihnen an?
- Was macht Ihnen besondere Freude?
- Auf welchem Gebiet können Sie nie genug lernen?
- Welche Informationen elektrisieren Sie?
- Welche Vorbilder haben Sie?
- Wer, wie möchten Sie sein?
- Welches berufliche Angebot, das Sie Ende der Woche per Anruf erhalten, würde Sie umhauen, sodass Sie sofort Ihre Koffer packen würden?

Ihre Antworten auf diese Fragen lassen Sie auf sich wirken. Welche Ambition zeigt sich da? Jetzt brauchen Sie große, ernsthafte Worte für das, was Sie im Innersten antreibt: Wer sind Sie? Was wollen Sie? Was können Sie? Wie profitiert die Welt von Ihnen?

Wenn Sie diese Übungen gemacht haben, fragen Sie sich nicht mehr »Wer bremst Sie aus?«, sondern »Wen möchte ich gewinnen? Wofür? Wie?« Sie gehen werbend auf die Entscheider*innen in Ihrem Unternehmen zu, Ihr Einfluss wächst.

Sie bemerken mehr und mehr, dass niemand Ihnen Ihre Chancen nehmen, Ihr Talent schmälern, Sie in die Resignation treiben möchte. Wahrscheinlich eher das Gegenteil, denn das Unternehmen will ja erfolgreich sein.

Identifizieren Sie Ihre Karrierewünsche und folgen Sie ihnen

Sie kennen Ihre Karrierewünsche nicht? Gerade wenn Sie jemand sind, der andere gern kritisiert, dann kann Ihnen Ihr Ärger den Weg weisen. Treten Sie dazu aus dem Raum Ihres verletzten Egos heraus, (»Ich wünsche, dass Menschen – vor allem ich selbst – gut behandelt werden«), denn es geht darum, wie Ihr Unternehmen erfolgreicher sein könnte. Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie sich für das Unternehmen wünschen, zum Beispiel modernes Design für Produkte, mehr Social-Media-Präsenz, Kosteneinsparungen oder eine Kooperation mit Tech-Start-ups.

Die wichtigste Frage lautet nun: Was können und was wollen Sie dafür tun, und in welcher Rolle? Das formulieren Sie in allen Varianten. Experimentieren Sie mit positiven Statements:

- Als Projektleiterin kann ich mit meinen guten Arabischkenntnissen die ersten Niederlassungen in Ägypten erfolgreich machen. (Statt: »Die Chefs haben doch keine Ahnung, wie es in Ägypten zugeht.«)
- Unsere Mitarbeiter*innen in den Callcentern benötigen eine bessere Ausbildung, damit sie sowohl freundlich als auch fachkompetent reagieren können. Das kann ich als Manager erreichen. (Statt: »Unsere Callcenter-Qualität hinkt der der Wettbewerber doch meilenweit hinterher. Kein Wunder, wenn dafür angeblich kein Geld da ist.«)
- Wenn ich Nachfolgerin des Amtsleiters werde, der jetzt in den Ruhestand geht, kann ich seine gute Arbeit fortführen und für einen Weg sorgen, moderne Software anzuschaffen. (Statt: »Als Behörde leben wir hinterm Mond und haben natürlich noch nie etwas von Digitalisierung gehört.«)