



*Martina Diel*

# Das IT-Karrierehandbuch

## Gezielte Jobsuche, erfolgreich bewerben



O'REILLY



# IT-Karrierehandbuch

Gezielte Jobsuche – erfolgreich bewerben

Martina Diel

Die Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag, Autoren und Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für eventuell verbliebene Fehler und deren Folgen.

Alle Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt und sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen. Der Verlag richtet sich im Wesentlichen nach den Schreibweisen der Hersteller. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten einschließlich der Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Kommentare und Fragen können Sie gerne an uns richten:

O'Reilly Verlag

Balthasarstr. 81

50670 Köln

Tel.: 0221/9731600

Fax: 0221/9731608

E-Mail: kommentar@oreilly.de

Copyright der deutschen Ausgabe:

© 2008 by O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG

1. Auflage 2008

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Lektorat: Volker Bombien, Köln

Korrektur: Geesche Kieckbusch, Hamburg

Satz: III-satz, Husby

Umschlaggestaltung: Michael Oreal, Köln

Produktion: Andrea Miß und Astrid Sander, Köln

Belichtung, Druck und buchbinderische Verarbeitung:

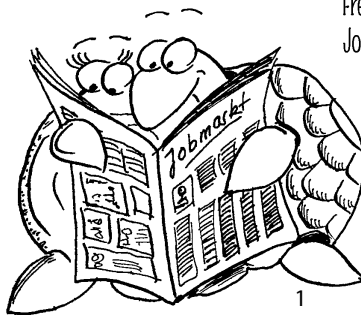
Druckerei Kösel, Krugzell; [www.koeselbuch.de](http://www.koeselbuch.de)

ISBN 978-3-89721-728-7

Dieses Buch ist auf 100% chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

# INHALTSVERZEICHNIS

Freunde können bei der  
Jobsuche helfen!



<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	1
	<i>Wie es zu diesem Buch kam</i>	1
	<i>Warum dieses Buch?</i>	2
	<i>Wie Sie dieses Buch lesen sollten und was überhaupt auf Sie zukommt</i>	3
	<i>Danksagungen</i>	4
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN</b>	7
	<i>Worauf dieses Buch basiert</i>	7
<b>3</b>	<b>SELBSTANALYSE</b>	11
	<i>Fragen, die Sie sich stellen sollten</i>	12
	<i>Psychologische Tests</i>	19
	<i>Persönlichkeitstests</i>	28
<b>4</b>	<b>SELBSTSTÄNDIG ALS FREELANCER</b>	37
	<i>Generelles</i>	37
	<i>Vor- und Nachteile</i>	38
	<i>Projekte – woher nehmen?</i>	41
	<i>Kluge Honorarkalkulation</i>	48
	<i>Die Projektfälle</i>	52
	<i>Nein, Sie sind nicht scheinselfbstständig</i>	52
	<i>Wie Sie als Externer mit internen Mitarbeitern klarkommen</i>	53
	<i>Zusammenfassung und Überleitung</i>	58
<b>5</b>	<b>STELLENSUCHE</b>	59
	<i>Ein paar generelle Anmerkungen</i>	59
	<i>Stellenanzeigen in Printmedien</i>	61
	<i>Jobbörsen</i>	61
	<i>Wie lese ich Stellenanzeigen richtig?</i>	67
	<i>Alternative Recherchequellen</i>	72
	<i>Stellengesuche</i>	77
	<i>Networking für die Karriere</i>	77
<b>6</b>	<b>BEWERBUNGEN</b>	99
	<i>Ein paar Gedanken zu Selbstmarketing und anderem</i>	99
	<i>Der Bewerbungsprozess</i>	100

<i>Wie liest ein Personaler Ihre Bewerbung?</i>	106
<i>Stimmen von der anderen Seite des Schreibtischs</i>	111
<i>Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) für Sie als Bewerber</i>	119
<i>Umfang der Bewerbung</i>	120
<i>Ihr Anschreiben</i>	121
<i>Lebenslauf</i>	130
<i>»Dritte Seite« – vergessen Sie's!</i>	144
<i>IT-Profil – oder: Wie stelle ich Projekterfahrungen sinnvoll dar?</i>	144
<i>Zeugnisse – keine wissenschaftliche Arbeit, bitte!</i>	146
<i>Die leidigen Formalien – und etwas zur Sprache</i>	150
<i>Spezielles für Bewerbungen per E-Mail</i>	153
<i>Initiativbewerbungen</i>	156
<b>7 DAS VORSTELLUNGSGESPRÄCH</b>	159
<i>Gute Vorbereitung</i>	159
<i>Körpersprache</i>	162
<i>Was Personaler herausfinden wollen</i>	163
<i>Der Ablauf des Vorstellungsgesprächs</i>	164
<i>Stimmen von der anderen Seite des Schreibtischs</i>	180
<b>8 GEHALTSVERHANDLUNG</b>	189
<i>Wo Sie nachschlagen können</i>	190
<i>Verhandlungstechnik</i>	193
<b>9 DIE ENTSCHEIDUNG</b>	203
<i>Mögliche Fallen im Arbeitsvertrag</i>	208
<i>Das Ende der Bewerbungsphase</i>	213
<b>10 GUTER START, POSITIVE WEITERENTWICKLUNG UND EIN SAUBERER ABSCHLUSS</b>	215
<i>Neu in der Firma – der Einstieg</i>	216
<i>Ihre Entwicklung im Unternehmen – oder: Wie es weitergeht</i>	220
<i>Die Entwicklung Ihres professionellen Selbst</i>	234
<i>Auf und davon – der Ausstieg?</i>	239
<i>Zusammenfassung und Überleitung</i>	244
<b>11 ÜBERLEBEN ALS TECHIE</b>	245
<b>12 PROFESSIONELLE UNTERSTÜTZUNG</b>	263
<i>Personalberater</i>	263
<i>Private Arbeitsvermittler</i>	264
<i>Karriereberater und Berufsscoaches</i>	264
<i>Hilfe aus dem Web</i>	267
<b>INDEX</b>	269

## Überleben als Techie

In Kapitel 10 haben Sie einiges darüber erfahren, was für Methoden, Techniken und Verfahren Sie anwenden können, um erfolgreich in Ihren Job zu starten und sich positiv weiterzuentwickeln. In diesem Kapitel gehe ich auf einige Frequently Asked Questions ein und kläre weit verbreitete Irrtümer auf, wie sie besonders unter Geeks und Techies kursieren.

Ach, Krabbe! Ich traue mich einfach nicht, die Bewerbung abzuschicken. Ich kann doch nichts.

Jetzt geht das schon wieder los!



Doch zunächst einmal zu den Begriffen: Was ist überhaupt ein Geek, ein Nerd, ein Techie? Auch wenn die Begriffe nicht ganz deckungsgleich sind, verwende ich sie im Folgenden synonym.

Wenn Sie diese Zeilen interpretieren können<sup>1</sup>, gibt es eine gewisse Wahrscheinlichkeit, dass Sie ein solcher sind oder nah genug dran, genau zu wissen, was ein Geek ist:

1 Für alle anderen hier die Auflösung: <http://www.geekcode.com/>

-----BEGIN GEEK CODE BLOCK-----

Version: 3.12

GCS/H/O d- s: a C++\$ ULB++ P--- L++(-- ) E W-(++) N- o? K? w-- IO M++

V PS++ PE- Y+ PGP+ t- 5? X? R- !tv b+++ !DI D-- G- e+++ h--- r+++ z?

-----END GEEK CODE BLOCK-----

Ein typischer Geek liebt vor allem Technik um ihrer selbst willen und hat zu den Aspekten, die ihn interessieren, ein sehr tiefgehendes Wissen angesammelt und erweitert es ständig. Bei der Beschäftigung mit seinen Lieblingsthemen kann er alles um sich herum vergessen und ganz in seinem Tun versinken – auch ein gewisser Spieltrieb macht sich hier bemerkbar. Ein richtiger Geek bleibt immer Kind, will alles ausprobieren und allem auf den Grund gehen – jedenfalls dann, wenn es mit seinem Interessengebiet zu tun hat. Wenn es um sein Thema geht, kann er auch schon mal sehr messianistisch auftreten und lässt nichts gelten neben dem, was er als unzweifelhaft richtig erkannt hat.

Ebenso extrem ist aber auch seine Haltung gegenüber allem und jedem, was ihn nicht interessiert: Umgangsformen, gepflegtes Outfit, Smalltalk, ja, sogar die Interaktion mit anderen Menschen, kurz, alles, was für ihn »Drumherum« ist und nicht »die Sache an sich« betrifft, ignoriert er häufig konsequent und oft ganz unbewusst – es existiert für ihn einfach nicht.

Da kann es nicht ausbleiben, dass der klassische Geek im Alltagsleben oftmals aneckt. In den folgenden FAQ zeigen sich einige besonders häufige Reibungspunkte von Geeks und Nerds im Job.

## Was ist falsch an Perfektionismus?

Er kann lähmend sein, denn wer Perfektion anstrebt, tut häufig lieber gar nichts als etwas Suboptimales. Wer wirklich perfekt sein will, scheut Fehler – was das für negative Wirkungen haben kann, können Sie in meiner Antwort auf die Frage »Wie kann ich Fehler vermeiden?« auf Seite 247 nachlesen.

Natürlich gibt es auch Situationen und Anwendungen, wo Perfektion im Sinne von Fehlerfreiheit genau das Richtige ist und ein Nummernkreuz mehr oder weniger darüber entscheidet, ob der Code kompiliert oder nicht – aber fragen Sie sich jeweils im konkreten Fall: Ist mein Wunsch, auch das letzte I-Tüpfelchen noch elegant und punktgenau zu platzieren, wirklich zielorientiert oder eher »L'art pour l'art«?

Perfekte Ergebnisse existieren selten – und wenn doch einmal, dann kann sie kaum jemand von sehr guten Ergebnissen unterscheiden und ebenfalls sehr wenige wissen sie mehr zu schätzen als angemessen gute Resultate. Was hingegen jeder sieht, das ist die Tatsache, dass das perfekte Ergebnis länger gebraucht hat und dass dafür mehr Ressourcen eingesetzt wurden als für das angemessene Ergebnis.



Oder kurz: Das perfekte Ergebnis führt nicht zu einem guten Gefühl, das schafft nur das angemessene Ergebnis. Epiktet sagte: »Es sind nicht die Dinge, die die Menschen beunruhigen, sondern die Ansichten, die sie darüber haben.« Analog gilt: Es sind nicht die objektiven Fakten, die dafür sorgen, ob etwas als Erfolg angesehen wird, sondern die Meinung, die die Menschen darüber haben. Und eine Meinung kann man sich nur über das bilden, was man wahrnehmen kann. Perfektion ist für die meisten Menschen aber nicht wahrnehmbar – schaffen Sie daher etwas, was sie wahrnehmen können.

## **Wie kann ich Fehler vermeiden?**

Indem Sie Fehler machen. Das mag spontan paradox klingen – lassen Sie es mich erklären: Es gibt nur eine hundertprozentig sichere Methode, Fehler von vornherein zu vermeiden: Sie tun gar nichts. Auch der Ausweg, nur das zu tun, was man sicher kann, hilft da nicht weiter – denn um etwas sicher zu beherrschen, müssen Sie durch die Phase des Lernens gehen, und die geht nicht ohne Fehler ab.

Für Ihr Verhalten im Job gilt daher: Stehen Sie zu Ihren Fehlern vor sich selbst und anderen und lernen Sie aus ihnen. Es gibt keine effizientere Lernmethode, als einen Fauxpas selbst zu begehen. Sie haben ein Recht auf Fehler – denn sie sind der unausbleibliche Begleiter jeder Entwicklung und allen Fortschritts. Das ist natürlich kein Freibrief für Bequemlichkeit: Es macht einen Unterschied, ob der Change in die Hose ging, weil Sie die Doku nicht gelesen haben und ansonsten gewusst hätten, dass Ihr Vorgehen zum Verlust aller Daten führt, oder weil ein bislang unbekannter Bug zugeschlagen hat, den Sie auch als eifriger Bugtraq-Leser nicht hätten kennen können.

## **Verkaufen ist nicht so mein Ding – gute Arbeit spricht doch für sich selbst!**

Schlechte Nachrichten: Nein, das tut sie nicht. Sie ist stumm, oder wenn sie spricht, dann in einer Fremdsprache, die nur andere Experten verstehen, aber nicht die Nutzer und nicht diejenigen, die Ihre Arbeit beurteilen müssen und Ihre berufliche Entwicklung bestimmen. Gute Arbeit hat daher verdient, in Ihnen einen Fürsprecher zu finden, der dolmetscht zwischen ihr und der Umwelt.

Man würde nicht so viele Milliarden Euro für Reklame ausgeben, wenn sich gute Produkte allein aufgrund ihrer Qualität verkaufen würden – machen Sie daher ruhig ein bisschen Werbung für sich. Denn wenn niemand weiß, dass Sie ein Programm geschrieben haben, das den Arbeitsaufwand für Neuinstallationen um 50 % reduziert, oder wenn die, die es wissen, nicht verstehen, was das bedeutet, wird es auch niemand würdigen können. Und die verdienten Lorbeeren werden auf das Konto von jemandem überwiesen, der mehr auf das Klappern geachtet hat, das nun mal zum Handwerk gehört.

Argumentieren Sie mit Nutzen! Schwärmen Sie nicht von der langen Uptime Ihres File-Servers, sondern zeigen Sie, dass die User nun schon über ein Jahr keine Arbeitsunterbrechung durch Serverausfall hatten.

Und vermeiden Sie dabei Fachsprache, denn diese ist nur effizient, wenn man sich in einer homogenen Gruppe bewegt. Haben Sie es mit Managern zu tun oder allgemein mit Menschen anderer Fachrichtungen, dann versuchen Sie, ihre Sprache zu sprechen. Wenn es Ihr 10-jähriger Sohn und Ihre Großmutter verstehen, dann versteht es auch Ihr Manager. Wie Sie Bewerbungen schreiben, die diese Anforderungen erfüllen, können Sie in Kapitel 6 nachlesen.

Und: Kommunizieren Sie lieber einmal zu viel als einmal zu wenig, das gilt besonders für Ihre Erfolge. Misserfolge sprechen sich schon von selbst herum. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie die Grenze zur Prahlerei überschreiten, fragen Sie von Zeit zu Zeit jemanden, der Ihnen wohlgesonnen ist, nach seiner Meinung – diese Rückkopplung bewahrt Sie davor, ins andere Extrem zu verfallen.

## **Ich habe aber keine Lust, mich zum Verkäufertypen zu entwickeln – meine Stärke ist nun mal die inhaltliche Arbeit!**

Das ist doch wunderbar – nichts spricht dagegen, dass es auch so bleibt. Aber ebenso wenig, wie Sie Ihre Muttersprache verlernen, wenn Sie Ihr Englisch verbessern, ebenso wenig wie Sie nicht das Wandern verlernen, wenn Sie sich einen Chachacha beibringen lassen – ebenso wenig müssen Sie ein schlechter Techniker werden, bloß weil Sie gelernt haben, wie Sie Ihre Arbeit denen verständlich machen können, die sie beurteilen sollen. (Denn nichts anderes ist Verkauf.)

Auch wenn noch so viele Verkäufer keine Ahnung von Technik haben – es gibt kein Gesetz, das sagt, dass ein Techniker keine Ahnung vom Verkaufen haben darf, wenn er weiterhin auf inhaltlicher Ebene ein ernstzunehmender Gesprächspartner bleiben will. Fürchten Sie sich also nicht, etwas zu verlieren – Sie können nur gewinnen. Und es ist immer ein gutes Gefühl, die Wahl zu haben, statt seine eigenen Fehler hinterher mit einem »Ich konnte nicht anders« oder »Ich musste einfach« kommentieren zu müssen.

Übrigens können Sie gerade als Fachexperte ein Faible fürs Verkaufen für sich nutzen: Gerade wenn Sie es schaffen, Ihrem Chef klarzumachen, dass Ihre Ideen gut sind, wird Ihnen Freiraum für inhaltliche Arbeit eingeräumt. Wenn Sie Dinge vor sich hinbasteln, die keiner versteht oder nachvollziehen kann, werden Sie viel eher mit Zweifeln, Nachfragen und Drängelien zu kämpfen haben, als wenn Sie glaubhaft vermitteln können »Der weiß schon, was er tut«. Wie Sie das in einem Gehaltsgespräch vermitteln können, lesen Sie in Kapitel 8.

## **Warum verkaufen die Sales-Droiden immer irgendwelche Lösungen, die wir gar nicht realisieren können, mit einem Liefertermin, zu dem noch nicht mal das Konzept fertig sein kann?**

Dafür gibt es viele Gründe – einer ist, dass sie gar nicht verstehen, warum das, was sie anbieten, nicht lieferbar ist. Und oftmals verstehen sie es deshalb nicht, weil die Erklärungen zu den Produkten oder Dienstleistungen von Technikern für Techniker gemacht worden sind. Betrachten Sie es daher als Ihre Aufgabe, Ihre Sales-Kollegen umfassend und auf deren Kenntnislevel zu informieren – denn das ist auch der Kenntnisstand der Entscheider draußen beim Kunden, mit denen sie reden müssen.

Ein weiterer Grund ist: Vertriebsmitarbeiter werden dafür bezahlt, zu verkaufen, nicht dafür, das Verkaufte auch zu produzieren oder zu liefern. Wenn Sie wollen, dass Ihr Vertriebskollege seine variablen Anteile nicht nur dann ausgezahlt bekommt, wenn er das Blaue vom Himmel herunter verspricht, sondern realistische Dienstleistungen und Produkte verkauft, dann briefen Sie ihn sachdienlich. Weisen Sie ihn auf Verkaufschancen hin und er wird sich darauf stürzen.

Ihnen ist aufgefallen, dass bei Kunde A die Datenbank nicht mehr performant arbeitet? Weisen Sie Ihren Vertriebler darauf hin. Das Monitoring der Mailserver fällt immer wieder aus? Geben Sie Ihrem Vertriebler einen Tipp. Und machen Sie klar, dass Sie sein Verbündeter sind, solange er nicht das Unmögliche verkauft.

## **Und wenn ich nun mal andere Ziele habe als die Vertriebsschlipse?**

Das mag schon stimmen. Teilweise jedenfalls. Bedenken Sie aber auch, dass Einzelinteressen und Gruppeninteressen einander nicht widersprechen müssen, oft sogar ganz im Gegenteil: Was für den Einzelnen schlecht ist, tut auch der Gruppe nicht gut, und was einer guten Zusammenarbeit nützlich ist, kommt auch dem Individuum entgegen. Und nicht zuletzt sind Sie alle den Unternehmenszielen verpflichtet. Wenn Sie mit diesen Zielen nichts anfangen können oder diese Ziele nicht mittragen möchten, sollten Sie sich ein anderes Unternehmen suchen. (Wie Sie einen sauberen Ausstieg realisieren, können Sie in »Die Stunde der Wahrheit« auf Seite 241 in Kapitel 10 nachlesen.)

Wenn ein Mitarbeiter sich dauerhaft schlecht behandelt fühlt, wird er in die innere Kündigung gehen, Informationen nur ungerne oder unvollständig weitergeben oder ganz einfach nicht all seine Ideen und all seine Energie in die Arbeit investieren. Oder er kündigt und sorgt somit für erhöhte Arbeitsbelastung und die Notwendigkeit, wieder jemand Neuen einzuarbeiten. Es nicht so weit kommen zu lassen, ist daher nicht nur etwas, was

dem einzelnen Kollegen zugute kommt, sondern auch der Gruppe, die reibungsloser arbeitet.

Gemeinsame Interessen haben Sie aber ganz gewiss auch, zum Beispiel im Falle der Kollegen: gute Arbeit leisten, ein angenehmes Betriebsklima haben, genug Umsatz machen, dass die Firma weiterbesteht. Gerade weil es genug Unterschiede gibt, besinnen Sie sich auf die Gemeinsamkeiten und zeigen Sie, dass Sie alle im selben Boot sitzen.

Auch mit den unsympathischsten Projektkollegen findet sich fast immer ein gemeinsames Interesse, und sei es, dass das Projekt rechtzeitig fertig wird oder man gegenüber dem Kunden gut dasteht. Im Zweifelsfalle (er-)finde man ganz einfach einen gemeinsamen Gegner und verbünde sich gegen ihn. :-)

## **Warum muss ich regelmäßig meine Zeit in Meetings verschwenden, in denen für mich sowieso nichts Sinnvolles herauskommt?**

Ganz unstrittig – viele Meetings sind sinnlos. Aber manches Meeting hat auch für Sie als Techie Sinn. Die Vertriebler berichten dort von neuen Entwicklungen beim Kunden? Hören Sie genau hin – vielleicht können Sie einen sinnvollen Vorschlag machen, wie man auftretende Probleme lösen und was man den Kunden als Service anbieten kann. Wenn Sie das Hirn während solcher Besprechungen auf Stand-by schalten, müssen Sie sich nicht wundern, wenn sich die »Sales-Droiden« selbst etwas ausdenken – und das ist dann oft nicht von übermäßigem technischen Sachverstand geprägt.

Überhaupt können Meetings ein Quell nützlicher Informationen sein:

- Was geschieht anderswo im Unternehmen? (Eine wichtige Information, wenn ich z.B. hausintern wechseln will.)
- Wie geht es der Firma überhaupt? (Eine wertvolle Argumentationshilfe bei Gehaltsgesprächen, siehe Kapitel 9.)
- Wer macht was und wer ist wofür zuständig? (Gut zu wissen, dass der Kollege X mir bei meiner Frage zum Tuning von PostgreSQL-Datenbanken weiterhelfen kann oder bei NetBSD mitarbeitet.)

All das bleibt Ihnen verborgen, wenn Sie sich im Elfenbeinturm der »inhaltlichen Arbeit« verstecken und das ganze Drumherum für Zeitverschwendung halten.

## **In Diskussionen geht es doch darum, dass ich meinem Gegenüber klarmache, was die richtige Lösung ist – oder?**

Das Problem ist: Sehr oft gibt es keine objektiv richtige Lösung. Es gibt nur eine Lösung, die Ihnen am meisten zusagt und Ihren Zwecken optimal entgegen kommt, und eine Lösung,

für die das Gleiche bei Ihrem Gesprächspartner gilt. Machen Sie sich daher immer die Mühe, herauszufinden, welche Kriterien der eigenen Bewertung und der des Gegenübers zugrunde liegen. Wenn Ihre Bewertungsmaßstäbe Wartbarkeit und Eleganz sein mögen, so können die Ihres Gesprächspartners ganz andere sein – Preis und Standardkonformität zum Beispiel. Und eine Lösung ist immer nur in Bezug auf die Erfüllung bestimmter Kriterien optimal.

Technische Lösungen und Prozesse sind für Menschen da. Wenn die technisch optimale Lösung, der elegante Prozess implementiert ist, aber von niemandem akzeptiert wird und daher sabotiert oder ignoriert wird, ist es so, als hätte es sie nie gegeben.

Entscheidend ist daher – wie so oft – auch hier nicht, wie die Dinge sind, sondern wie die Menschen glauben, dass sie sind. Denn danach handeln sie.

Bitte bedenken Sie auch, dass unterschiedliche Herangehensweisen eine Bereicherung sein können, gerade weil Sie niemals selbst auf bestimmte Aspekte gekommen wären, die Ihnen gerade der DAU oder der Chef Ihres Chefs präsentiert. Wer einen anderen Ansatz hat als Sie, lehnt nicht unbedingt Ihren Weg ab. Und selbst wer Ihren Ansatz ablehnt, lehnt nicht zwingend Sie als Person ab. Wer dies beherzigt, dürfte viele Konflikte entspannter sehen und weniger persönlich nehmen.

Machen Sie sich auch bewusst, dass in einem Team bestimmte Rollen zwingend vertreten sein müssen, sonst funktioniert es nicht: Es muss jemanden geben, der treibt, und jemanden, der bremst. Ebenso muss es jemanden geben, der kreative Ideen einbringt, und jemanden, der sie umsetzt. Es braucht jemanden, der organisiert, und einen, der für gute Stimmung sorgt. Fällt eine Kraft weg, werden andere die vakante Aufgabe übernehmen. Wenn Sie sich also bisher immer eher als Bremser erlebt haben, seien Sie nicht allzu sehr überrascht, wenn Sie möglicherweise zum Antreiber werden, wenn die Person ausfällt, die bisher auf Vorwärtkommen gedrängt hat. Wenn Sie dies einmal erlebt haben, werden Sie kaum je mehr demjenigen etwas krummnehmen können, der diese Rolle nun gerade innehat.

## **Warum kann ich als Gewinner in einem Konflikt ganz leicht zum Verlierer werden?**

Hören Sie auf zu glauben, es gälte zu gewinnen und die Rolle des Siegers wäre eine begehrtere. Das Problem beim Siegen ist, dass es auch Verlierer gibt, mit denen Sie in der Regel dann noch weiterarbeiten müssen. Wer sich aber unterlegen glaubt, schiebt unter Umständen Frust, statt motiviert an einer Aufgabe mitzuarbeiten, und sucht nach einer Chance, es Ihnen mal so richtig zu zeigen, wie unrecht Sie doch hatten. Kein Satz wird häufiger vorab in Gedanken gesagt als: »Ich habe es dir doch gleich gesagt!«

Seien Sie auch ehrlich zu sich selbst, was Ihre Motive angeht, aus denen heraus Sie eine Position vertreten: Ist es wirklich immer das reine Interesse an der Sache – oder spielt auch persönliche Eitelkeit eine Rolle, individuelle Empfindlichkeiten, jahrealte Rachegelüste, Spieltrieb oder ganz schnöde Ihr finanzieller Vorteil? Leben Sie diese Dinge anderweitig aus, aber bleiben Sie bei wichtigen Entscheidungen der Sache treu – Sie werden sonst wenig Spaß an Ihrem Sieg haben, weil man Sie schneller durchschaut, als Ihnen lieb sein kann.

Im Berufsleben ist also so gut wie jeder Sieg ein Pyrrhussieg. Sorgen Sie mit Ihrer Lösung dafür, dass es keine Verlierer gibt, sondern Beteiligte. Machen Sie niemanden zum Unterlegenen – schaffen Sie Verbündete.

Fast alle Menschen lieben fast nichts so sehr wie das Gefühl, wichtig zu sein und gebraucht zu werden – wenn Sie Menschen dazu die Gelegenheit geben, werden sie Ihnen auf immer dankbar sein, und das gilt auch für Leute, die Ihnen eigentlich nicht wohlgesonnen waren.

Schon Machiavelli wusste: Wen du nicht besiegen kannst, den mach zu deinem Verbündeten. Es ist hilfreicher, jemanden als potenziellen Freund und Unterstützer zu sehen denn als möglichen Feind. Denn die Menschen neigen dazu, ihrem Ruf gerecht zu werden und sich so zu verhalten, wie man es von ihnen erwartet. Die meisten Menschen reagieren auf positive Ansprache positiv, also auf Lob oder auf die Bitte um Hilfe oder Rat, erfreut und bereitwillig – nutzen Sie das für sich!

Und wen Sie damit nicht erreichen, den packen Sie vielleicht bei der Eitelkeit: Weihen Sie ihn in Pläne ein, machen Sie ihn zum Geheimnisträger – kaum jemand kann hier der Versuchung, loyal zu sein, widerstehen. Fangen Sie sicherheitshalber dennoch mit den nicht ganz so großen Geheimnissen an.

## **Warum sollte es eine gute Idee sein, anderen einen Gefallen zu tun? Damit die sich dann auf meine Kosten einen lauen Lenz machen?**

Betrachten Sie Gefälligkeiten als Konten, auf die Sie einzahlen, was Sie übrig haben, und von dem Sie abheben, wenn es einmal knapp ist. Wie viel Sie zurückbekommen, hängt nicht davon ab, wie schwer Ihnen die Gabe gefallen ist, sondern wie sehr Sie dem anderen damit weitergeholfen haben. Seien Sie daher freigiebig mit dem, was Sie gut können und gerne tun – es kostet Sie nicht viel, kann aber anderen sehr nützlich sein. Sie dürfen darauf setzen, dass diese sich mit dem revanchieren, was sie nicht viel kostet – Ihnen aber lieb und teuer sein kann. Dies ist der Grundgedanke des Networking – dazu mehr in »Networking für die Karriere« auf Seite 77 in Kapitel 5.

Seien Sie auch nicht zu wählerisch damit, wem Sie welchen Gefallen tun. Die Welt ist klein und Sie schaffen sich in ihr einen Ruf. Der arbeitslose jugendliche Hippie, dem Sie seine triviale Frage zu HTML freundlich beantworten, kann Ihnen vielleicht nicht selbst und nicht in den nächsten Jahren essentiell helfen. Aber er hat ein Umfeld – und in das trägt er Ihren Namen hinein, vielleicht auch zu seinem Onkel, der in seinem mittelständischen Betrieb auf Open Source umsteigen will. Sie werden staunen, welche Resonanz Sie erleben werden.

Und keine Sorge: Wenn jemand dauerhaft parasitäres Verhalten zeigt, dann sind es immer noch Sie, der jederzeit entscheiden kann, wie viel er wo investiert. Gefälligkeiten erweisen verpflichtet nicht den Geber, immer weiter zu geben – er kann damit auch einfach aufhören, wann immer er möchte oder wenn sein Bauch oder sein Kopf ihm das sagen.

## **Spricht irgendetwas gegen die Devise »Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«?**

Wägen Sie gut ab, was Sie gewinnen und was Sie verlieren, wenn Sie misstrauen und kontrollieren. Sie tun sehr leicht größeres Unrecht und richten größeren Schaden an, wenn Sie fälschlich denen misstrauen, die Vertrauen verdient hätten, als wenn Sie denen einen Vertrauensvorschuss geben, die später zeigen, dass sie ihn nicht zu schätzen wussten.

Misstrauen erfordert Kontrolle und diese bindet Energie – bei dem, der sie ausübt und bei dem, der sich gegen sie wehrt, Energie, die überall besser eingesetzt werden könnte.

Dazu kommt: Es dauert länger, Wohlwollen zu regenerieren, das man durch unangebrachte Kontrolle und fehlgeleitetes Misstrauen verspielt hat (wenn es einem überhaupt gelingt), als eine zusätzliche Kontrolle zu etablieren, wenn man feststellt, dass man jemandem zu Unrecht vertraut hat.

Wenn Sie mit dem Vertrauensvorschuss dosiert umgegangen sind, dürfte auch der eventuelle Schaden, den Sie durch eine Indiskretion erleiden, überschaubar bleiben.

Ich rate Ihnen daher: Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten bis sie zweifelsfrei bewiesen haben, dass Misstrauen angebracht wäre. Und bei dem einen oder anderen kann es auch sinnvoll sein, ihm eine zweite Chance zu geben, statt weiter Kraft aufs Misstrauen zu verwenden.

## **Warum sollte ich mich Leuten gegenüber freundlich verhalten, die das absolut nicht verdient haben?**

Ganz einfach: Weil Sie selbst es sich verdient haben. Sie tun sich damit selbst einen Gefallen, wenn Sie ein bestimmtes Maß an Freundlichkeit auch dann nicht verlieren, wenn andere nichts lieber sähen, als dass Sie sich durch Unhöflichkeit angreifbar machen. Denn Professionalität heißt, auch dann freundlich zu sein, wenn einem nicht danach

zumute ist, und das auch den Menschen gegenüber, bei denen man sich lieber anders verhielte. Denn unter günstigen Umständen kann es jeder.

Brechen Sie ein Gespräch lieber ab, als etwas zu sagen, was Sie nicht auch unterschreiben oder mindestens ankreuzen würden und auch Ihrer Mutter, Ihrem Kind und Ihrem Chef gegenüber wiederholen würden.

Oder kurz gesagt: Unfreundlichkeit ist sinnlos – wenn man im Recht ist, braucht man sie nicht, wenn man im Unrecht ist, nutzt sie einem nichts.

## **Ich ecke immer wieder an mit meinen Meinungen, was soll ich bloß tun?**

Möglicherweise gar nichts. Denn der Versuch, nicht mehr anzuecken, sondern es allen recht zu machen, ist der nahezu sichere Weg, es sich mit vielen zu verderben, denn man neigt dann dazu, seine Meinung häufig zu ändern und gereizt zu reagieren, weil man sich in Rechtfertigungs- oder Erklärungszwang fühlt.

Fast überall, wo Menschen zusammentreffen, gibt es Konflikte und divergierende Interessen – das ist nichts Schlimmes. Lernen Sie das hinzunehmen als etwas zutiefst Menschliches, und es auszuhalten, ohne sofort dem Drang nachzugeben, Harmonie herstellen zu müssen. Sie sind kein schlechterer Mensch, wenn Sie anderer Meinung sind als Ihr Kollege, Ihr Vorgesetzter oder Ihr Kunde. Wichtig ist, dass Sie zu dem stehen, was Sie denken, und das tun, was Sie sagen.

Wenn Sie außerdem noch lernen, Kritik richtig zu üben, nämlich indem Sie

- zunächst das Positive würdigen und die gemeinsame Basis in Erinnerung rufen,
- sich auf Verhalten oder Dinge beziehen, nicht auf Menschen,
- konkrete Einzelfälle kritisieren, nicht verallgemeinern,

wird Ihnen das selten übelgenommen werden. So sind Sie ein verlässlicher und integrierter Gesprächspartner, der respektiert und dessen Position ernstgenommen wird – und mehr wollen Sie doch gar nicht, oder?

Und außerdem: Wenn Sie die vermeintlichen Idioten unter Ihren Kollegen freundlich behandeln, kann es leicht passieren, dass Sie die besten Seiten an ihnen hervorlocken – und es Sie irgendwann einmal gar keine große Mühe mehr kostet, nett zu ihnen zu sein, weil sie sich zu den liebenswerten Menschen entwickelt haben, als die Sie sie schon behandelt haben, bevor sie es wirklich waren.



## **Wenn ich mich meinen Kollegen gegenüber richtig verhalte, dann müsste doch auch alles so klappen, wie ich es möchte ...**

Falsch. Menschen sind komplex und Menschen sind verschieden. Auch trotz größter Anstrengungen werden Sie es nicht schaffen, anders als unter Laborbedingungen eine ceteris paribus-Situation zu schaffen, also eine Situation, in der Sie an genau einer Schraube etwas ändern und die übrigen Bedingungen bleiben gleich.

Wie Ihr Gegenüber reagiert, lässt sich schwer voraussagen und nicht mit Regeln abbilden – zu viele Einflussgrößen können eine Rolle spielen und sich zudem noch gegenseitig beeinflussen. Was heute richtig war, kann morgen falsch sein, was bei Person X gut geklappt hat, schockiert Person Y, und was in der Besprechung mit Ihren Kollegen gut ankam, kann bei Ihren Kunden völlig daneben liegen.

Fallen Sie daher nicht dem Irrtum zum Opfer, es gäbe immer ein richtiges Verhalten und dies ließe sich vorher bestimmen. Wichtiger als das richtige Verhalten ist die Bereitschaft, den Einzelfall zu sehen und individuell zu entscheiden, was angebracht erscheint – und es zu akzeptieren, wenn das Ergebnis dennoch nicht wie gewünscht ausfällt. Andere Menschen beeinflussen die Situation ebenso wie Sie – Ihr Einfluss beträgt bestenfalls 50 Prozent. Die schlechte Nachricht: Situationen, die mit anderen Menschen zu tun haben, können Sie nie komplett kontrollieren. Die gute Nachricht: Sie müssen es auch nicht.

Sie dürfen Dinge auch einmal geschehen lassen – schieben Sie den Fluss nicht, sondern schauen Sie, wohin er fließt, und lassen Sie sich von ihm tragen.

## **Gibt es irgendeinen Grund zu telefonieren, wenn man stattdessen mailen kann? Oder persönlich vorbeizukommen, wenn man auch telefonieren kann?**

Aber natürlich. Der Grund ist die einfache Tatsache, dass nicht jeder Mensch so tickt wie sehr viele Techniker: Sie wollen nicht nur Informationen austauschen, sondern auch etwas für die persönliche Beziehung tun und vielleicht sogar etwas über sich selbst mitteilen. Warum das wichtig ist, haben Sie in Kapitel 10 gelesen.

Wann immer Sie sich also überwinden können und der Sachverhalt es irgend zulässt, überlegen Sie, ob ein Telefonat statt einer Mail möglich ist oder ein persönlicher Besuch ein paar Büros weiter statt eines Gesprächs am Telefon. Das gilt besonders für Menschen, die Sie nicht persönlich kennen oder die keine Techies sind. Wenn man sich einmal die Hand geschüttelt oder gemeinsam einen Kaffee getrunken hat, diskutiert es sich gleich viel leichter.

Eine der wenigen Gelegenheiten, wo Mail anderen Kommunikationswegen überlegen ist, ist die Zusammenfassung von etwas, was mündlich beschlossen wurde – übrigens auch ein bewährtes Mittel, um echte und vorgeschobene Missverständnisse auszuschließen.

Wer die persönliche Interaktion der Mail vorzieht, liest übrigens auch dann keine lange Mail, wenn das erforderlich wäre. Wenn Sie so einem Kollegen einen komplexen Sachverhalt nahebringen wollen, dann schaffen Sie das noch am ehesten mit persönlicher Präsenz, mit Beispielen und mit konkretem Eingehen auf den Kenntnisstand und die Fragen des anderen.

Und gänzlich ungeeignet ist Mail, wenn es bereits zu Rückfragen und Missverständnissen gekommen ist. Dies im Detail aufzudröseln, ist so gut wie unmöglich. Nehmen Sie Ihre Kaffeetasse in die Hand und wandern Sie zwei Gänge weiter zum Kollegen und erklären Sie ihm den Sachverhalt am Flipchart. Sie ärgern sich sonst nur und fügen dem Bild des »Informatikers als sozialem Autisten« ein weiteres Mosaiksteinchen hinzu.

## **Ich sehe es überhaupt nicht ein, mich an sinnlose Regeln zu halten – warum sollte ich auch?**

Weil Sie ein Profi sind. Professionalität zeigt sich unter anderem darin, dass man die Regeln kennt und befolgt, solange sie gelten – und sich um deren Änderung bemüht, wenn man sie für verbesserungswürdig oder einfach sinnlos hält. Die Regeln zu sabotieren ist hingegen ein Zeichen von Hilflosigkeit und Ohnmacht – ein Verhalten das oftmals diejenigen wählen, die sich anderweitig nicht durchsetzen können und sich hier ihre kleinen Triumphe holen.

Daher gilt: Wenn Sie der Meinung sind, dass Microsoft-Produkte eine Geißel der Menschheit sind, obwohl sie in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden, dann leisten Sie Überzeugungsarbeit für Open Office oder LaTeX, oder wechseln Sie das Unternehmen. Bis dahin halten Sie sich an die Regeln – niemand verlangt, dass Sie sie gut finden oder dass Sie sie gerne einhalten, es reicht, wenn Sie es überhaupt tun.

Wiederholtes Nörgeln oder demonstratives Sabotieren hingegen schaden Ihrem Ansehen und – was schlimmer ist – auch Ihrer Selbstachtung. Auch ritualisiertes Nörgeln über die dämlichen DAUs, die schrecklichen Schlipse und die ahnungslosen, unprofessionellen Kollegen macht sich schlecht – nicht nur in seiner Wirkung auf andere, sondern es wirkt sich auch auf Ihre Stimmung und Ihre Leistungsfähigkeit aus, wenn Sie Ihre Konzentration auf das Negative richten.

## **Was hat es mit dem Nein-Sagen-Lernen auf sich?**

Gehören Sie zu denjenigen Kollegen, die es einfach nicht schaffen, »Nein« zu sagen? Die zu ihren eigentlichen Aufgaben immer noch einen Extra-Job aufgehalst bekommen und bei dem Versuch, alles unter einen Hut zu bekommen, einen Berg von Überstunden

aufhäufen – und natürlich niemals abfeiern, weil immer neue, ach so wichtige Aufgaben dazu kommen?

Dann müssen Sie Nein-Sagen lernen, denn nur wer Nein sagen kann, dessen Ja ist etwas wert. Wer es nicht schafft, jemandem einen Wunsch zu versagen, sich einer Anforderung zu entziehen, der verschleiert seinem Gegenüber, ob er etwas tut, weil er es gerne tut, es für richtig hält, dahintersteht – oder ob er es nur nicht geschafft hat, sich dagegen zu wehren. Seine Zustimmung ist also etwas Unsicheres, wenig Verlässliches – denn wer nicht Nein sagen kann, dem platzt schon mal im unpassenden Moment der Kragen und er wirft aus Frust und dem Gefühl heraus, ausgenutzt zu werden, alles hin. Wer hingegen nur dann Ja sagt, wenn er es auch so meint, auf dessen Zustimmung kann man sich viel eher verlassen – hätte er nicht tun wollen, worum man ihn bat, hätte er ganz sicher Nein gesagt.

Daher üben Sie es schon mal: Wenn wieder einmal jemand seine ungeliebten Aufgaben bei Ihnen abladen will, weil das ja bisher immer so gut funktioniert hat, und Ihre ohnehin schon ellenlange To-do-Liste noch weiter verlängern will, dann lehnen Sie zur Abwechslung einmal ab: »Tut mir leid, ich habe im Moment keine Kapazitäten dafür.«

Machen Sie sich auf verblüffte bis verärgerte Gesichter gefasst – und tragen Sie es mit Fassung. Die meisten Kollegen werden Sie nach einigen solcher Grenzsetzungen respektvoller behandeln und nicht mehr ohne weiteres mit allen Lästigkeiten der Welt behelligen.

Wer insistiert, den dürfen Sie auf Ihren Vorgesetzten verweisen »Bitte kläre das mit meinem Chef – momentan bin ich mit seinen Aufträgen für das XY-Projekt bis Monatsende ausgelastet, ich kann das nicht verantworten, da jetzt etwas nach hinten zu schieben. Wenn er aber die Prioritäten ändert, kann ich dich natürlich gerne unterstützen«. Wer wirklichen Bedarf nach Ihrer Arbeit hat und nicht nur einfach etwas abwälzen will, der wird dies auch Ihrem Vorgesetzten klarmachen können. Und das ist eine der Aufgaben, für die Sie Ihren Chef haben (siehe dazu auch »Was Sie von einem guten Manager erwarten können« auf Seite 221 in Kapitel 10).

## **Was ich heute leiste, weiß doch in zwei Jahren sowieso keiner mehr zu würdigen.**

Schon möglich. Die Technik und die Anforderungen an die Technik ändern sich. Eine Lösung, die heute wunderbar ist, kann in zwei Jahren aufgrund geänderter Umweltbedingungen nutzlos sein.

Wenn Sie sich heute ein Zweisitzer-Cabrio kaufen, weil es in Ihre Lebenssituation passt, kann sich das nach der Geburt Ihrer Kinder ändern. Da muss dann eine Familienkutsche her. Mit dem Cabrio fahren kann trotzdem eine wunderbare Sache sein, und niemand würde das abstreiten.

Sorgen Sie also dafür, dass alle, die es wissen müssen, Ihre Leistungen bereits heute zu würdigen wissen. Und blicken Sie nach vorne – Sie danken ja Ihrem Chef auch nicht für die Gehaltserhöhung, die er Ihnen vor zwei Jahren gewährt hat, sondern wollen dieses Jahr wieder eine.

## **Warum ist die Antwort nicht immer 42?**

Anspielungen auf die Scheibenwelt, den Towel Day, das Auenland, Prinzessin Leia oder den BOFH sind nett, wenn Sie sicher sein können, dass Ihr Gegenüber die Andeutungen versteht und sie zurückspielen kann. In allen anderen Fällen können Sie leicht abschreckend wirken und den Eindruck erwecken, sich von Ihrer Umwelt abschotten und abgrenzen zu wollen. Überlegen Sie genau, bevor Sie »Geekfolklore« verwenden, ob das der Eindruck ist, den Sie gerade erwecken wollen.

Ähnliches gilt für die Verwendung von Ironie und Sarkasmus – besonders gegenüber Menschen, die Ihnen unterlegen sind, sich in einer Position der Abhängigkeit befinden oder das glauben, ist Ironie und Sarkasmus selten angebracht, denn Ihr Gegenüber kann Ihnen nicht auf gleicher Ebene antworten oder versteht schlimmstenfalls gar nicht, was Sie meinen. Daher gilt auch hier: Verwenden Sie ein »Das willst du nicht wirklich« nur gegenüber Menschen, die Sie sehr gut kennen und bei denen Sie von einem gleichen Verständnis von Humor ausgehen können.

## **Es liegt nicht an mir, sondern an den Arbeitgebern – ich bekomme einfach keine Chance auf dem Arbeitsmarkt!**

Eine verlockende These, weil sie entlastet: Es ist nicht Ihre Schuld, Sie bemühen sich ja nach Kräften, aber es will und will einfach nicht klappen. Aber wenn Sie solch eine These wirklich ernstnehmen, entziehen Sie sich die Handlungsmöglichkeiten – denn wer die Schuld hat an einer Situation, wer sie herbeigeführt hat, der hat auch die Möglichkeit, sie zu verändern. Wer schuldlos ist, ist zugleich auch ausgeliefert.

Wollen Sie wirklich die Gestaltung Ihres Lebens anderen Leuten überlassen? Die Verantwortung abgeben, weil Sie nicht schuld sein wollen an möglichen Misserfolgen?

Natürlich ist es klar: Für bestimmte Dinge kann kein Mensch etwas, zum Beispiel für die Familie in die er hineingeboren wird, die Erbanlagen, die er mitbekommt, die Zeit, in der er aufwächst. Aber jeder kann etwas dafür, was er daraus macht.

Und natürlich braucht jeder, der als Angestellter arbeiten will, einen Arbeitgeber, der ihn einstellt, jeder Selbstständige braucht Kunden, die ihn beauftragen. Doch diese werden abgeschreckt von einer Geisteshaltung, die aussagt: »Die Welt schuldet mir etwas, entschädige mich gefälligst für die Ungerechtigkeit, die mir bisher geschehen ist, gib mir, was mir fehlt.« Um wie viel anziehender wirkt es, wenn Sie ausstrahlen »Ich habe der Welt etwas

zu geben, ich möchte weitergeben, was ich gelernt habe, einsetzen, was ich kann, teilen, was ich weiß – ich habe etwas, was Sie vielleicht gut gebrauchen können«. Oder kurz: Verstehen Sie sich als Gebender, nicht als Bedürftiger. Ganz egal, wie es rein äußerlich um Sie bestellt sein mag, ob Sie langzeitarbeitslos, chronisch krank oder bei der Diplomprüfung durchgefallen sind: Sie haben der Welt etwas zu geben – finden Sie heraus, was es ist und halten Sie es immer präsent, wohin auch immer Sie sich im Beruf und in Bewerbungen bewegen. Es macht einen Unterschied.

Wie Sie dieser Haltung in einer Bewerbung Ausdruck verleihen und im Vorstellungsgespräch ausstrahlen, können Sie in den Kapiteln 6 und 7 nachlesen.

## **Aber es stimmt doch: Arbeitgebern geht's um ihren Profit und damit um Ausbeutung ihrer Mitarbeiter, oder etwa nicht?**

Um Profit ja, um Ausbeutung nicht unbedingt. Wer Mitarbeiter ausbeutet, gefährdet damit seinen langfristigen Gewinn – den kann er nur sichern, wenn er eine Situation herstellt, die beiden nutzt, ihm als Arbeitgeber und seinen Angestellten. Denn eine Notlage, die man heute noch ausnutzen kann, kann sich morgen ins Gegenteil verkehren, das Unwissen über ein angemessenes Gehalt verschwindet durch Unterhaltungen mit den Kollegen, auch wenn im Arbeitsvertrag Stillschweigen darüber angeordnet wird.

Aber Achtung: Es gibt etwas, was tolle Vorgesetzte ganz leicht in die Flucht schlägt – Arbeitnehmer, die eine prinzipiell schlechte Meinung von Arbeitgebern haben. Warum soll man sich auch mit Leuten herumschlagen, die das Schlechteste von einem denken und das Positive ignorieren oder heruntermachen, wenn es auch Mitarbeiter gibt, die gute Chefs zu schätzen wissen?

Für die Arbeitnehmer mit dem Negativ-Klischee vom üblen Ausbeuter im Kopf bleiben dann die Arbeitgeber übrig, die dem Bild auch wirklich entsprechen – und geben ihnen dadurch die Möglichkeit, ihr negatives Arbeitgeberbild weiter zu bestätigen.

Daher mein Rat: Ziehen Sie gute Arbeitgeber dadurch an, dass Sie sie erwarten. Der Pygmalion-Effekt funktioniert auch hier – was Sie denken, wird nicht nur von den Umständen beeinflusst, sondern Ihre Gedanken beeinflussen auch umgekehrt das, was geschieht.

## **Warum wiederholen sich bei mir immer und immer wieder dieselben Situationen?**

Es gibt für jeden Menschen Lektionen, die für ihn wichtig sind und die er lernen muss – welche das sind, unterscheidet sich individuell. Es ist wie bei Pacman: Ins nächste Level geht es erst, wenn das aktuelle Level geschafft ist.

Daran lässt sich wenig ändern, außer dass Sie sich bei sich wiederholenden Problemen aufmerksam fragen sollten: Was sollte ich aus dieser Niederlage lernen? Was will mir diese Situation sagen? Und bedenken Sie: Wenn etwas mit einer Methode immer wieder nicht funktioniert, wird es nicht besser, wenn Sie Ihre Bemühungen intensivieren – sondern nur, wenn Sie einen anderen Ansatz wählen. Wer immer das Gleiche tut, erhält auch immer die gleichen Ergebnisse – für andere Resultate müssen Sie anderen Input liefern.

## **Inwiefern sollte es entscheidend sein, ob ich mich selbst als Verlierer sehe? Wichtig ist doch, was die anderen denken!**

Ganz einfach: Was Sie über sich selbst denken, das strahlen Sie auch aus. Und was Sie ausstrahlen, das glauben Ihnen andere. Der Zusammenhang ist nachgewiesen und in der Literatur als »Pygmalion-Effekt« bekannt – wer sich selbst als Verlierer sieht, wird von anderen als schwach wahrgenommen, ihm wird weniger zugetraut. Und schon verstärkt sich der Eindruck, man selber könne nichts und sei wenig leistungsfähig – was wieder dazu führt, dass man weniger Chancen bekommt als andere und seine Leistungsfähigkeit seltener trainieren kann.

Nur besonders unabhängige Charaktere mit genügend Zeit und Problembewusstsein hinterfragen solche Eindrücke oder agieren gar entgegen dem ersten Blick – im Berufsleben geschieht das nicht so häufig, dass man sich darauf verlassen sollte.

Aber umgekehrt funktioniert dieser Kreislauf ebenfalls: Wenn Sie Ihren Fokus auf das legen, was Sie können und haben, was Sie wissen und bewirken können, wird auch Ihr Umfeld Sie primär positiv wahrnehmen und Ihre Potenziale sehen. Machen Sie sich das zunutze und fangen Sie an mit der Konzentration auf Ihre Stärken – bringen Sie den positiven Kreislauf in Gang!

## **Ich bin einfach so – wie soll man denn etwas an seinem Charakter ändern?**

Vieles, was wir für unseren Charakter oder unser Wesen halten, ist erlernt – und entsprechend können wir auch andere, nützlichere Verhaltensweisen lernen. Je länger wir eine Haltung schon praktizieren, desto fester ist sie verankert und desto schwerer kann es sein, neue Muster hinzuzunehmen – aber wie in den meisten Dingen im Leben macht Übung den Meister. Entscheidend ist, dass Sie sich darüber bewusst werden, was ihre bisherige Haltung ausmacht, warum Sie sie angenommen und was Sie mit ihr gewonnen haben – und was verloren. Wenn Sie wissen, dass Sie Ihre bisherigen Sichtweisen nicht verneinen und verdammen müssen, dann können Sie viel leichter auch etwas Zusätzliches in Ihr Verhaltensrepertoire aufnehmen und sich Handlungsoptionen schaffen. Gestatten Sie es sich!

Hören Sie auf sich. Wenn Sie unzufrieden sind, betrachten Sie das als Signal und gehen Sie dem auf den Grund – was würden Sie gerne ändern und welche Hindernisse stehen dem im Weg? Behandeln Sie Ihre Gefühle, auch die diffusen und unklaren, wie Kinder: Man erlaubt ihnen nicht alles und tut nicht alles, was sie wollen, aber man ignoriert sie auch nicht einfach, wenn sie sich zu Wort melden, sondern kümmert sich um sie.

## **Es gäbe so einiges, was ich tun müsste – aber ich traue mich einfach nicht**

Sie dürfen Angst haben, das ist nicht schlimm. Angst ist nur ein Hinweis darauf, dass Sie aus Ihrer »Komfortzone« heraustreten, die oft genug eine – bequeme, behagliche, aber dennoch – eine Falle ist. Neuland zu entdecken ist Veränderung, und Veränderung bringt Angst mit sich, keine Angst zu haben hingegen ist Stillstand. Insofern: Haben Sie ruhig Angst, aber lassen Sie sich von ihr nicht abhalten, sie gehört dazu.

## **Zusammenfassung**

Die Welt da draußen ist gar nicht so feindlich. Im Großen und Ganzen werden Sie das vorfinden, was Sie erwarten – gehen Sie also davon aus, dass hinter jedem Schreibtisch ein potenzieller Freund sitzt. Das ist genauso wahr oder unwahr wie die Aussage, dass es sich um einen potenziellen Feind handelt, aber um ein Vielfaches hilfreicher.

Die Welt da draußen ist bunt – freuen Sie sich daran und sehen Sie die Besonderheiten anderer Leute nicht als Angriff auf Ihre Nerven oder Ihren Seelenfrieden, sondern als Stoff für Ihre Anekdotensammlung und Bereicherung für Ihre Erfahrung.

Zeichnen Sie Ihre persönliche Landkarte – zunächst von sich selbst und dann von dem Job, den Sie ausüben wollen. Und dann suchen Sie sich einen Weg, Ihren persönlichen Weg, wie Sie zu dieser Arbeit hinfinden und schließlich, wo Ihr Entwicklungspfad verlaufen soll.

Bei alledem gilt: Sie müssen sich nicht verstellen, Sie müssen nicht jemand anderes sein – es ist viel schwieriger: Sie müssen Sie selbst sein. Links und rechts gibt's ein paar Leitplanken, die Sie nicht ignorieren sollten, wenn Sie einen Unfall vermeiden wollen, aber dazwischen ist viel Platz für Ihren eigenen Weg.

Das ist ein ehrgeiziges Ziel – wenn man es konsequent umsetzen will, reicht es für ein ganzes Leben. Aber es ist auch sehr lohnenswert, nicht nur monetär, aber durchaus auch das.

