

James Reed
Paul G. Stoltz

Wie Sie in jedem Beruf erfolgreich werden

Die Formel für Ihre Karriere

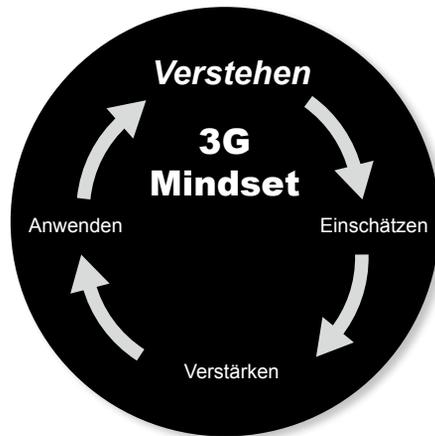
*Übersetzung aus dem
Englischen von Silvia Kinkel*

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Wie Sie in jedem Beruf erfolgreich werden« (978-3-86881-343-2)
2013 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Einleitung

Warum die innere Einstellung so wichtig ist



Dieses Buch gibt Ihnen ein einfaches Versprechen: Sie können die Chancen vervielfachen, Ihren gewünschten Arbeitsplatz zu bekommen, und darin außergewöhnlich erfolgreich sein, während Sie gleichzeitig Ihr Leben immens bereichern.

Unser Versprechen fußt auf der überraschenden Wahrheit darüber, was Arbeitgeber *wirklich* wollen. Bestätigt werden diese Erkenntnisse durch wissenschaftliche Forschung und unsere jahrelange Erfahrung in der Wirtschaftswelt. Wir belegen unser Versprechen und jede Behauptung, die wir in diesem Buch aufstellen, mit Nachweisen. Wir verschonen Sie mit marktschreierischen Tricks. Auch das ist Teil unseres Versprechens.

Sie können die neuen Tools und Ideen, die wir Ihnen vorstellen, sofort anwenden, um

- Ihre Chancen zu verdreifachen, den besten Arbeitsplatz zu bekommen und auch zu behalten;
- in den Augen Ihres Chefs oder der wichtigsten Stakeholder siebenmal so wertvoll zu sein wie ein »normaler Mitarbeiter«;

- Ihre Verdienstmöglichkeiten spürbar zu verbessern;
- bei der Beförderung gegenüber anderen, scheinbar »qualifizierteren« Kandidaten bevorzugt zu werden;
- Ihren Arbeitsplatz so zu sichern, dass Sie als Letzter entlassen werden, selbst wenn es zu drastischen Stellenkürzungen kommt;
- selbst vom anspruchsvollsten Chef oder den strengsten Stakeholdern hervorragende Leistungsbewertungen zu erhalten und
- auf jeder Ebene des Spiels inner- und außerhalb des Berufs erfolgreich zu sein.

Und das ist erst der Anfang. Alles, was Sie brauchen, ist die richtige innere Einstellung – das richtige Mindset.

Am Anfang – der doppelte Weckruf

Dieses Buch ist eine Gemeinschaftsleistung, die ihren Anfang fand, als beide Autoren ihre persönlichen Weckrufe erlebten und erfuhren, was eine erfolgreiche Karriere tatsächlich ausmacht. Unsere Erkenntnisse gelten für jeden Berufstätigen, jeden Bewerber und jeden Arbeitgeber. Es sind Weckrufe für *Sie*, Alarmglocken, dass die alten Formeln versagen und dass es einen neuen und besseren Weg gibt, sich abzuheben und Ihren Erfolg voranzutreiben.

Weckruf Nr. 1 – Qualifikationen allein sind keine Garantie!

James lebt für seinen Beruf. Seit mehr als zehn Jahren leitet er die weltweite Recruitment Group REED mit Büros in Europa, Australasien, dem Mittleren und dem Fernen Osten. REED vermittelt jedes Jahr Hunderttausende von Arbeitnehmern in neue Stellen. Die Online-Stellenbörse reed.co.uk ist die größte in Europa und erhält jährlich mehr als 20 Millionen Bewerbungen. Wenn Sie sehen, wie zig Millionen Menschen auf einem wettbewerbsorientierten, weltweiten Markt um Arbeitsplätze konkurrieren, lernen Sie eine Menge darüber, was funktioniert und was nicht.

Und eines wissen wir ganz sicher: Den richtigen Job zu bekommen hängt letztlich davon ab, die entsprechenden Kompetenzen zu haben. Oder etwa nicht?

Als der Arbeitsmarkt zusammenbrach und die Arbeitslosigkeit aus den Tiefen der Finanzkrise aufstieg, nahm James an einem Spitzentreffen über »Die Zukunft von Kompeten-

zen« teil. Es war ein wichtiges Meeting, da Regierungen und Führungskräfte weltweit auf Basis derselben grundlegenden Annahmen oder Formeln agierten: Bessere Qualifikationen bedeuten bessere Stellen. Sie investierten Milliarden in die Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen und erwarteten als Konsequenz eine sinkende Arbeitslosigkeit. Verbessere deine Kompetenzen und du bist besser vermittelbar, oder? Nun, vielleicht ist das ein Irrtum.

Schneller als je zuvor veralten heutzutage berufliche Qualifikationen oder werden gar wertlos. Eine der führenden Rednerinnen, Lucy Adams, beschrieb es so: »Das Problem ist, dass wir nicht wissen, welche Kompetenzen in zehn Jahren am stärksten gefragt sein werden.«

In dem Moment dämmerte es James. »Nein«, dachte er, »ich kann unmöglich wissen, welche Kompetenzen in zehn Jahren am stärksten gefragt sein werden. Qualifikationsanforderungen unterliegen ständigen Veränderungen. Es gibt jedoch ein paar zeitlose Fähigkeiten, über die ein Arbeitnehmer unter allen Umständen verfügen muss. Ich weiß vielleicht nicht, welche Kompetenzen in zehn Jahren am meisten gefragt sind, aber ich weiß genau, welche Art von Mitarbeitern ich in zehn Jahren einstellen will.«

Er dachte an die produktivsten und erfolgreichsten Leute in seinem Unternehmen und an die Mitarbeiter der Firmen, mit denen er jedes Jahr zu tun hatte. Er dachte an die cleveren, fähigen, flexiblen Leute mit einer starken Arbeitsmoral und der Entschlossenheit, Dinge zu erledigen, die seine Firma und die seiner Kunden nach vorn gebracht hatten. Gute, integre Leute, die hartnäckig, leidenschaftlich, tatkräftig, innovativ, optimistisch und belastbar sind. James dachte genauso wie die Tausende von Arbeitgebern, die wir seither befragen haben, an Leute mit der richtigen inneren Einstellung.

Weckruf Nr. 2 – Man braucht mehr als nur Mut, um erfolgreich zu sein

Paul ist Experte, was Belastbarkeit angeht. Sein Lebenswerk und seine feste Überzeugung bauen auf einer einfachen Wahrheit auf: Du kannst nicht alles kontrollieren, was passiert. Wenn du jedoch meisterst, wie du auf Ereignisse *reagierst*, kannst du dein Schicksal steuern. Menschen mit Mut – einem Mindset, das sie hart im Nehmen macht – kommen in der Regel weiter. Als Gründer und CEO von PEAK Learning, Inc. und dem Global Resilience Institute hat Paul das während seiner dreißigjährigen Forschung über die innere Einstellung bewiesen.

Paul ist der Urheber der Adversity-Quotient-Theorie und -Methode. Es ist die weltweit meistgenutzte Methode für die Beurteilung und Stärkung menschlicher Widerstandskraft – der Art und Weise, wie Menschen mit Widrigkeiten umgehen. Top-Unternehmen nutzen den AQ weltweit.

Der AQ spielt in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle. Er steuert Ihre Leistung, Ihre Produktivität, Ihre Innovationsstärke, Ihre Aufnahmefähigkeit, Ihren Optimismus und Ihre Fähigkeit, gesetzte Ziele zu erreichen. Das belegen einige bahnbrechende Studien.

Eines wissen wir ganz sicher: Mut spielt eine Rolle. Je souveräner Sie mit Widrigkeiten umgehen, desto erfolgreicher sind Sie. Stimmt doch? Oder irren wir uns schon wieder?

Paul hatte sein Aha-Erlebnis in Bezug auf das amerikanische Strafvollzugssystem. Gefängnisleiter baten ihn um ein AQ-Training, aber nicht für ihre überlasteten Mitarbeiter, sondern für die Gefangenen. Paul malte sich das Ergebnis eines derartigen Trainings aus und erkannte, dass etwas Entscheidendes fehlte. Sollte das Ziel tatsächlich darin bestehen, Kriminelle noch belastbarer, hartnäckiger und entschlossener zu machen? Sind es tatsächlich diese Eigenschaften, an denen es ihnen mangelt, um erfolgreiche Mitglieder unserer Gesellschaft zu werden? In dem Moment erkannte Paul, ähnlich wie auch James, die schonungslose Wahrheit. Es braucht mehr als Mut und Belastbarkeit, um erfolgreich zu sein. Paul wusste, dass er diesen Auftrag nicht annehmen konnte, bis er eine bessere Lösung gefunden hatte.

Das war der Punkt, an dem wir (James und Paul) uns zusammensetzten, um ein Referenzmodell für die erfolgreiche innere Einstellung zu finden – ein Mindset, das über Kompetenzen und Belastbarkeit hinausgeht.

Manchmal führen die einfachsten Ideen zu den größten Durchbrüchen. Wir haben das getan, was wir für offensichtlich hielten. Wir fragten Tausende von Top-Arbeitgebern, was sie *wirklich* von den Leuten erwarteten, die sie einstellten, behielten, beförderten und lobten. Aber die Antworten werden Sie vielleicht schockieren. Unsere auf Recherchen basierenden Entdeckungen erschüttern gängige Meinungen und Ratschläge hinsichtlich der nötigen Voraussetzungen, um die besten Arbeitsplätze zu bekommen und zu behalten, geschweige denn, langfristig bei all Ihren Aktivitäten erfolgreich zu sein.

Vieles von dem, was wir – und vielleicht auch Sie – für die Grundlage beruflichen Erfolgs hielten, liegt zumindest teilweise daneben, wenn es nicht gar vollkommen falsch ist.

Letztlich entscheidet die richtige innere Einstellung.

Kompetenz ist wichtig

Lassen Sie uns eines klarstellen: Kompetenz ist wichtig und kann viel bewirken. Ihre Kompetenz und Ihre Fähigkeiten sind die Werkzeuge, mit denen Sie Ihr Leben steuern. Viele Berufe erfordern spezifische Qualifikationen und erfolgreiche Arbeitgeber bewerten und testen die Kompetenz jedes Bewerbers. Bevor man einen Piloten an das Steuer eines Flugzeugs lässt, muss er seine Fähigkeiten in einem Flugsimulator überzeugend unter Beweis stellen. Das Beherrschen bestimmter Fertigkeiten muss bewiesen und nicht nur zugesichert werden. Und wenn Sie auf Arbeitsuche sind, sollten Sie darauf vorbereitet sein, Ihre Qualifikation unter Beweis stellen zu müssen.

Fähigkeiten zählen. Tatsächlich sind Ihre Kenntnisse das, weswegen Sie eingestellt wurden und was Sie dahin gebracht hat, wo Sie heute beruflich stehen. In einigen Berufen, vor allem in hoch spezialisierten wie beispielsweise versicherungsmathematische Buchhal-

tung, Ultraschalltechnologie oder Arabisch-Übersetzungen, sind spezifische Fähigkeiten unabdingbar.

Sich jedoch ausschließlich auf Fachkenntnisse zu stützen kann böse ins Auge gehen, insbesondere wenn Sie sich bei jedem Versuch, Ihre Berufsperspektive zu verbessern, gegen die Konkurrenz behaupten müssen. Wenn Sie sich heute bei einer Fluggesellschaft als Pilot bewerben, treten Sie gegen einen riesigen Pool hervorragend ausgebildeter Bewerber an. Im Kielwasser wirtschaftlicher Krisen und daraus resultierender Entlassungen gibt es einen deutlichen Überhang erfahrener Piloten, die sofort bereit wären, auch für die Hälfte ihres früheren Gehalts wieder zu arbeiten. Um trotz geringer Chancen Erfolg zu haben, braucht man nicht irgendeine innere Einstellung, sondern die richtige.

Ihre innere Einstellung ist das, was Sie unterscheidet und es Ihnen ermöglicht, dort Erfolg zu haben, wo andere versagen. Menschen mit einer überlegenen inneren Einstellung agieren mit außergewöhnlicher Integrität und Belastbarkeit, mit gutem Willen, Beharrlichkeit, Geschicklichkeit, Aufgeschlossenheit und Perspektive. Von Jahr zu Jahr gewinnen diese Eigenschaften an Bedeutung, während die harte Realität des Wettbewerbs auf einem globalen Arbeitsmarkt selbst die verstecktesten Winkel unseres Planeten erreicht und fachliche Fähigkeiten in einem zunehmend schnelleren Tempo angepasst werden müssen.

Immer mehr amerikanische und europäische MBA-Programme schicken ihre Studenten als Bestandteil des Studiums nach Indien und China, nicht zuletzt um sie aus ihrer Selbstgefälligkeit zu reißen. Wenn sie erst einmal mit der vibrierenden Intensität unternehmerisch denkender, entschlossener, von Möglichkeiten beflügelter junger Menschen konfrontiert wurden, denen sie in diesen (und anderen) Ländern begegnen, erkennen sie plötzlich, wie stark die Konkurrenz um jeden interessanten Arbeitsplatz ist.

Was ist eigentlich Mindset?

Wenn sich Ihre fachlichen Fähigkeiten auf das beziehen, was Sie tun können, dann ist Ihre innere Einstellung – Ihr Mindset – das, was Sie denken, woran Sie glauben und wie Sie die Dinge sehen. Sie werden schon bald feststellen, dass damit keineswegs gemeint ist, immer eine positive Haltung zur Schau zu tragen. Beim Mindset geht es um mehr. Es ist die Grundlage von allem.

Das viel zitierte *Oxford English Dictionary* definiert »Mindset« als »die gewohnte Denkweise«. Deshalb halten wir die innere Einstellung für wesentlich tiefgründiger und umfassender als etwas, das nur an der Oberfläche existiert. Für uns ist es wie ein Objektiv, durch das Sie das Leben sehen und steuern. Ihre innere Einstellung beeinflusst sowohl alles, was Sie sehen, als auch alles, was Sie tun.

Lassen Sie uns die Natur zu Hilfe nehmen, um zu erklären, was genau die Definition des »Mindsets« ist. Haben Sie schon einmal an einem zugefrorenen klaren See gestanden?

Das Eis ist wie ein riesiges Objektiv auf das Leben darunter. Sie können hindurchsehen – auf die Fische und das Leben auf der anderen Seite der Eisschicht. Wenn Sie das tun, sehen Sie auch die Dinge, die beim Gefrierprozess eingeschlossen wurden. Manches ist wunderschön, wie zum Beispiel ein abgefallenes Blatt, das im Zustand des Schwebens festgehalten wurde. Ein anderes Mal ist es hässlich, weggeworfener Müll, der das schöne Bild stört. Entscheidend ist, dass alles, was in diesem Objektiv – Ihrer Sichtweise – gefangen ist, dort bleiben wird, bis es im Frühling taut.

Ihre Sichtweise ist außerdem gefärbt. Stellen Sie sich vor, die ganze Welt hätte dieselbe Farbe wie das Objektiv vor Ihrem Auge, so wie gefärbtes Eis das Wasser darunter färben würde. Wenn Sie blaue Augen haben, hätte die ganze Welt einen bläulichen Schimmer. Hat die Welt eine grüne Färbung, dann müssen Sie grüne Augen haben. Und so weiter. Sie würden nicht merken, dass Ihre Augen Ihrem Gehirn einen Streich spielen. Wenn Sie blaue Augen haben, ist die Welt für Sie blau. Punkt. Möglicherweise streiten Sie sogar mit jemandem, der grüne oder braune Augen hat. Zweifellos muss sich derjenige irren.

So funktioniert das Mindset. In Ihrem Gehirn verbinden sich Ihre persönlichen Erfahrungen, Ihre Charaktereigenschaften und Ihre Ausbildung zu einem einzigartigen Objektiv. In Ihren jungen Jahren wird jede neue Erfahrung und Lektion dieser Mischung hinzugefügt, sodass Ihr Mindset flexibel und in Bewegung bleibt. Wenn jedoch die notwendigen Justierungen Ihrer inneren Einstellung abnehmen, beginnt Ihr Objektiv zu erstarren. Im Gegensatz zu Stimmungen, die radikal und plötzlich schwanken können, ist das Mindset, nun ja, verkrustet. *Zumindest bis jetzt.*

Deshalb färbt Ihre innere Einstellung alles auf ähnliche Weise wie das Eis auf dem See. Sie wird zu *der* Art und Weise, wie Sie die Dinge sehen und durchs Leben gehen. Letztlich beeinflusst sie, welche schönen (oder hässlichen) Dinge Sie wahrnehmen oder beitragen. Aber der globale Charakter des Umfelds und die veränderten Zeiten haben einen radikalen Umbruch herbeigeführt. Das verleiht unserem Mindset eine neue Bedeutung. Es bietet jedoch auch hervorragende Möglichkeiten, wenn Sie die Prinzipien und Tools beherrschen und anwenden, die in diesem Buch vorgestellt werden.

Was Arbeitgeber wirklich wollen

Wir fragten Tausende von Top-Arbeitgebern, darunter viele der weltweit besten, worauf sie bei ihren Mitarbeitern Wert legen. Die Antworten werden tief greifende Auswirkungen auf Ihre gesamte Karriere haben.

Wenn Arbeitgeber die Wahl haben zwischen einem Arbeitnehmer, der das gewünschte Mindset mitbringt, dem es jedoch an den entsprechenden Fachkompetenzen fehlt, und jemandem, der zwar über die entsprechenden Fertigkeiten verfügt, dem es jedoch an der richtigen inneren Einstellung mangelt, so stellen 96 Prozent der Arbeitgeber das Mindset über die

Fertigkeiten. 98 Prozent hielten es für wahrscheinlicher, dass sich ein Mitarbeiter mit der richtigen inneren Einstellung die nötigen Kompetenzen aneignet, als dass sich jemand mit den entsprechenden Qualifikationen das gewünschte Mindset zulegt. Und 97 Prozent der Arbeitgeber waren zuversichtlicher, was ihre Prognose hinsichtlich der gewünschten inneren Einstellung in fünf oder zehn Jahren angeht, als hinsichtlich der dann erforderlichen Kenntnisse.

Wir waren erstaunt über die Eindeutigkeit der Ergebnisse. Sie untergraben eine der tragenden Säulen der Arbeitswelt: dass bessere Kompetenzen gleichbedeutend sind mit besseren Arbeitsplätzen. Stattdessen stellen sie das Modell der Karriereberatung auf den Kopf. Die neue Wahrheit besagt: Konzentriere dich auf dein Mindset und alles andere wird sich von selbst regeln.

Die innere Einstellung sticht die Qualifikationen aus. Nicht nur ein bisschen, sondern erdrutschartig. Und dennoch, wenn wir Arbeitgeber danach fragen, wie sie derzeit das Mindset von Neueinstellungen einschätzen, dann schweigen sie entweder bedeutungsvoll, lachen gekünstelt oder murmeln irgendetwas vor sich hin. Tatsächlich haben sie keine Antwort. Und wenn wir sie fragen, wie wichtig ihnen eben jene Bewerber und Mitarbeiter sind, die ihre innere Einstellung nicht nur artikulieren, sondern auch unter Beweis stellen können, dann hören wir sie rufen: »Das wäre fantastisch!« Oder: »Genau das hat mir immer gefehlt!« Und eine der häufigsten Reaktionen: »Die innere Einstellung ist das Entscheidende.«

Die innere Einstellung. Arbeitgeber wissen sehr genau, wie wichtig sie ist. Aber sie haben keine Ahnung, wie sie das Mindset der Bewerber erkennen oder einschätzen können. Das ist unsere Chance, ihnen zu zeigen, was sie wollen.

Wir fragten Arbeitgeber: »Was wäre, wenn Ihre Bewerber eine Möglichkeit hätten, ihr Mindset unter Beweis zu stellen? Was würden Sie davon halten?« Branche für Branche, Arbeitgeber für Arbeitgeber erhielten wir dieselbe Antwort. Mit den Worten von Steve Collins, dem Senior-Vertriebsleiter von Mars, Inc., wäre das »eine bahnbrechende Veränderung«.

Harry Hoopis, Managing Partner bei der Hoopis Financial Group, einem 5 Milliarden Dollar starken Finanzdienstleister, wird von vielen als Begründer der Branche betrachtet, einer Branche, die weltweit jedes Jahr etliche Millionen Menschen einstellt. Während der letzten Jahrzehnte bereitete er vielen Neuerungen den Weg, die zu weltweiter Expansion der Branche und zunehmender Ausgereiftheit führten.

Auf die Frage: »Was wäre, wenn Ihre Bewerber eine Möglichkeit hätten, ihr Mindset unter Beweis zu stellen? Was würden Sie davon halten?«, setzte sich Hoopis kerzengerade auf, sah uns durchdringend an und sagte:

Ich würde diesen Leuten [mit dem richtigen Mindset] auf der Stelle einen Job geben. Ich meine, machen wir uns doch nichts vor. Lebensläufe sagen einem so gut wie nichts und Bewerbungsgespräche laufen letztlich, wenn wir ehrlich sind, auf

das Bauchgefühl hinaus. Natürlich haben wir alle möglichen Assessments, aber wir verfehlen das Ziel. Unsere Assessments stellen Behauptungen auf, aber sie beurteilen nicht die innere Einstellung. Wenn mir ein Bewerber beweisen kann, dass er das richtige Mindset hat, dann will ich denjenigen an Bord haben. Ohne Frage. Den Rest können wir dann gemeinsam ausknobeln. Das sind die Leute, die etwas bewegen. Das sind die Leute, die wir wollen. Es geht nichts über das Mindset.

Seine Worte wiederholen das, was wir von den meisten Arbeitgebern gehört haben. Was bedeutet das nun für Sie?

Es geht nichts über das Mindset. Aber nicht *irgendein* Mindset. Wie sich zeigt, geht es um eine bestimmte Einstellung – das haben stichhaltige Recherchen gezeigt –, die wir als *3G-Mindset* bezeichnen und die Ihren Erfolg sowohl prognostiziert wie auch vorantreibt. Tatsächlich prognostiziert und steuert sie *eine Menge* Faktoren, einschließlich dem, wie viel Geld Sie verdienen.

Der Weg nach vorn

Das Versprechen, das wir Ihnen geben, ist schlicht und einfach: Ihre Chancen zu vervielfachen, den Arbeitsplatz zu bekommen, den Sie wollen, und beruflich außergewöhnlich erfolgreich zu sein, während Sie gleichzeitig Ihr Leben ungemein bereichern.

Um Ihnen zu verdeutlichen, welches Potenzial Sie sich erschließen können, sollten Sie sich einmal die beiden folgenden Fragen stellen:

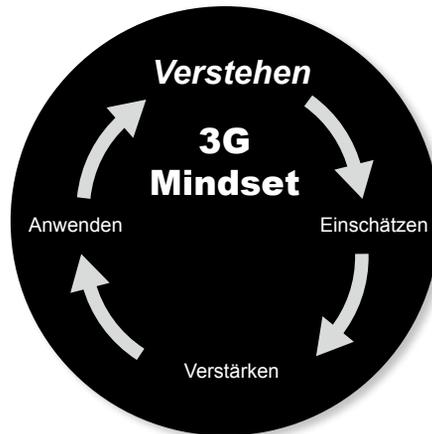
1. Abgesehen von der inneren Einstellung, welche andere Möglichkeit hätte ich, einen größeren Einfluss auf mein Glück insgesamt und meinen Erfolg im Job und darüber hinaus zu nehmen?
2. Wie genau kann ich davon profitieren, wenn ich meine innere Einstellung verstehe, einschätze und stärke?

Dieses Buch wird Sie einen ganz bestimmten und nachvollziehbaren Weg entlangführen, um jede einzelne Stufe und Möglichkeit in Ihrem Berufsleben zu stützen. Dieser Weg zum erfolgreichen Mindset hat vier Haupttappen: Verstehen, Einschätzen, Stärken und Anwenden.

Kapitel 1 und 2	Verstehen und erfassen, was wir unter dem erfolgreichen Mindset verstehen.
Kapitel 3	Ihr Mindset mit dem fortschrittlichsten Instrument seiner Art einschätzen: dem <i>3G-Panorama</i> .
Kapitel 4 bis 7	Ihr Mindset stärken.
Kapitel 8 und 9	Ihr Mindset dazu nutzen, die besten Arbeitsplätze zu bekommen, sich darin zu entfalten und voranzukommen.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um Ihnen einen klaren Vorsprung bei Ihrem Vorwärtstreben zu verschaffen. Wir haben Beweise, dass es funktioniert. Der beste Beweis wird jedoch Ihr Erfolg sein, indem Sie das nun Folgende in die Tat umsetzen. Bringen Sie Ihr Mindset zum Einsatz und eine Welt voller Möglichkeiten erwartet Sie ... beginnen Sie *jetzt* damit.

1. Die neue Realität: Was Arbeitgeber wirklich wollen



»Meine größte Aufgabe bestand darin, die innere Einstellung von Menschen zu ändern. Die innere Einstellung spielt uns sonderbare Streiche. Wir sehen die Dinge so, wie unser Gehirn den Augen vorgibt, sie zu sehen.«

*Muhammads Yunus, Nobelpreisträger und Gründer der
Mikrokreditbewegung zur Bekämpfung von Armut*

Die innere Einstellung beeinflusst, wie Sie alles sehen und tun. Ihre innere Einstellung hat viel Übung darin und ist Ihnen von besonderem Nutzen, wenn Sie eine klare Vorstellung von den jeweiligen Zusammenhängen haben. Sehen Sie es einmal so: Ein Bewusstsein von den ihn umgebenden Gewässern und räuberischen Kreaturen zu haben verleiht einem Fisch nicht nur eine höhere Lebenserwartung, sondern auch die Chance, gut zu gedeihen. Und in Ihrem Fall haben sich die »Gewässer« und »Kreaturen« drastisch verändert. Möglicherweise haben Sie nur eine leise Ahnung davon, aber tatsächlich sind Sie von einem kleinen Teich in einen großen See übergewechselt. Das hat Auswirkungen auf die Bedeutung Ihrer inneren Einstellung und die Rolle, die sie spielen kann.

Gen G – die Generation Global

Willkommen in der Generation Global, einer Generation, die sich stärker durch das Zeitalter als durch Ihr Lebensalter definiert. Die Generation G bestimmt sowohl Ihre Chancen – auf dem Stellenmarkt – als auch den Konkurrenzkampf neu. Unabhängig von Ihrem Alter, Ihrer Ausbildung oder Herkunft sind Sie Teil der größten und wohl wichtigsten Generation in der Menschheitsgeschichte. Lesen Sie diesen letzten Satz zweimal. Niemand vor Ihnen, vor heute, war in der Lage, diese Behauptung aufzustellen. *Sie* schon. Für einige sind das potenziell gute Neuigkeiten, für andere eher schlechte. Und wie Sie schon bald erkennen werden, ist es die innere Einstellung, auf die es dabei ankommt.

Die Tage der Zwangsjacken, die aus dem Geburtsjahr resultieren (Babyboomer, Generation X und Generation Y) und von uns eine bestimmte Art und Weise des Denkens und Handelns erwarteten, sind vorbei. Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen Veränderungsprozess und damit wurden auch die Erwartungen hinsichtlich unseres Denkens und Handelns hinfällig. Als Mitglied der Generation G sind Sie es, der die Regeln aufstellt.

Khosro Khaloghli wurde als Sohn eines aserbaidchanischen Vaters und einer türkischen Mutter in einer der ärmsten Gegenden des Iran geboren. In den eisigen Wintern stopfte seine Mutter ihm die abgewetzten Schuhe mit Zeitungspapier aus, damit seine Füße auf dem langen Schulweg nicht erfroren.

Durch viele Jahre harter Arbeit gelang es ihm, 600 Dollar zusammenzusparen und mit einem Wrestling-Sportstipendium in die USA zu reisen. Dort angekommen, war er nahezu mittellos, kannte niemanden und sprach nur wenige Brocken Englisch. Bereits mit seiner ersten Arbeitsstelle als jüngster Mitarbeiter auf einer Bohrinself im Persischen Golf und auf seinem anschließenden Weg nach oben widerlegte er sämtliche Annahmen hinsichtlich dessen, was möglich ist und was nicht. Khosro arbeitete (und leitete Unternehmen und Projekte) auf der ganzen Welt.

Khosro findet: »Das Mindset ist das Wichtigste!« (Eine Aussage, die wir in unseren Befragungen oft zu hören bekamen.) In seinem Leben ging es stets darum, die innere Einstellung zu aktivieren, aus »nichts« »etwas« zu machen, Gelegenheiten zu schaffen, wo es keine gab, und immer wieder das Unmögliche möglich zu machen. Über Khosro und seine erstaunliche Geschichte könnte man ganze Bücher schreiben (und jemand sollte das auch tun), aber in diesem Buch geht es um *Ihre* Geschichte und nicht um Khosros. Lassen wir es dabei bewenden, dass er einen Weg gefunden hat, sich von anderen abzuheben, indem er viele der in diesem Buch aufgeführten Prinzipien befolgte.

Heute leitet Khosro mehrere Unternehmen, er hat einen Dokortitel in Urban Economics, nimmt am größten Entwicklungsprojekt der Welt in China teil und lebt in den Vereinigten Staaten und in Japan. Er hat es zu großem Reichtum gebracht, den er einsetzt, um tagtäglich in Dutzenden von Ländern Bedürftigen Gutes zu tun.

Mit einundsiebzig Jahren ist »Dr. K« (ohne Übertreibung) fitter als je zuvor, er verfügt über mehr Energie und Tatendrang als sogar der beeindruckendste Berufsanfänger und lernt mit der Wissbegier eines Erstsemesters. Dr. K weist jegliche Versuche von sich, ihn einer bestimmten Generation zuzuordnen, und erklärt mit der für ihn typischen Eindringlichkeit:

Vergessen Sie diese albernen Typisierungen. Es spielt keine Rolle, wie alt Sie sind und wo Sie leben! Es ist egal, welche Plus- oder Minuspunkte Sie haben! Sie, ich, wir alle sind Menschen auf diesem Planeten. Alles, was Sie tun, jeder Job, den Sie haben, ist Teil dieser Welt. Bei jeder Stelle, um die Sie sich bewerben, jeder Arbeit, die Sie verrichten, stehen Sie überall und jederzeit im Wettbewerb mit jedermann. Das ist die Realität. Das ist die Chance! Und deshalb bin ich überzeugt – bitte glauben Sie mir –, dass wir in der aufregendsten Zeit der Menschheitsgeschichte leben!

Dr. K hat Recht. Ihr Weg muss nicht vorherbestimmt sein durch Zeit und Ort Ihrer Geburt oder durch das, was Ihnen in die Wiege gelegt wurde.

Die Generation Global, oder Gen G, ist eine Generation, in der die Menschen mehr durch das Zeitalter als durch ihr Lebensalter bestimmt werden. Zur Gen G gehören weltweit 2,5 Milliarden Menschen, die auf einem globalen Markt jegliche Form lohnenswerter Arbeit suchen.

Vergessen Sie Ihr Alter und befassen Sie sich stattdessen mit Ihrer Lebensphase. Die wird nämlich Einfluss darauf haben, wie Sie Ihre innere Einstellung am besten zum Einsatz bringen. Sehen Sie sich die verschiedenen Gen-G-Stadien an und versuchen Sie zu ermitteln, welche Phase Ihrer derzeitigen Situation am ehesten entspricht. Wie Dr. K werden auch Sie vielleicht finden, dass Sie in mehr als eine Kategorie passen. Dann wenden Sie sämtliche in diesem Buch dargestellten Tools und Tipps auf Ihre spezielle Realität und Ihre Aufgaben an.

Aufstrebende sind scheinbar gänzlich unbeeindruckt von den Realitäten, Aufgaben und Chancen, welche die Weltwirtschaft bietet. Wenn Sie ein Aufstrebender sind, werden Sie diese sogar begrüßen, weil Sie es gar nicht anders kennen. Sie wollen mitarbeiten und Ihren Beitrag leisten und finden jene Arbeitsplätze, die es Ihnen erlauben, Ihre relativ kompromisslosen Werte zu leben, auch wenn es zunächst nur darum geht, den Lebensunterhalt zu verdienen.

Aufstrebende haben einen Vorsprung gegenüber allen anderen, wenn es um spezielle Facetten von Qualifikationen und Mindset geht, aber nicht genug, um den Erfolg zu garantieren. Zugleich können bestimmte Aspekte einer inneren Einstellung für Aufstrebende eine Herausforderung sein. Zielstrebigkeit ist zum Beispiel eine wesentliche Komponente eines erfolgreichen Mindsets. Aber die Aufstrebenden gehören zu der Altersgruppe, die wie keine andere in der Menschheitsgeschichte ADHS-Symptome (Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitäts-Syndrom) aufweist. Und wie Sie zu einem späteren Zeitpunkt in diesem Buch noch erfahren werden, entwickelt sich Ihr Denkprozess ohne die richtige innere Einstellung umso oberflächlicher und weniger zielgerichtet, je stärker Sie vernetzt sind.

Baumeister stecken mitten in der Arbeit. Wenn Sie ein Baumeister sind, haben Sie sich auf einen Karrierepfad oder beruflichen Weg eingelassen und sind darauf vorbereitet, beträchtliche Energie darin zu investieren. Sie streben danach, Ihr Leben und das Ihrer Familie zu verbessern, und steuern auf eine glanzvolle Zukunft zu. Als Baumeister sind Sie vielleicht gerade im Begriff, Ihre berufliche Situation zu verändern, angetrieben von dem Wunsch, dass Ihr nächster Karriereschritt noch bedeutender und lohnender sein wird.

Aller Wahrscheinlichkeit nach haben Sie, wie die meisten Baumeister, die Spielregeln gelernt, vielleicht sogar auf die harte Tour. Möglicherweise haben Sie bisher Ihre Ziele erreicht, indem Sie auf Ihr eigenes Wohl bedacht waren und clever auf Gewinn setzten, auch wenn andere dabei leider auf der Strecke bleiben mussten. Ihr Motto könnte lauten: Ich halte mir den Rücken frei, habe ein dickes Fell und falle jenen auf, die meine Zukunft beeinflussen könnten.

Sie müssen tough sein. Stimmt's? Vielleicht hat Ihnen mal jemand gesagt: »Nett sein macht sich nicht bezahlt.« Das ist eine Lüge und wir werden es beweisen. Tatsächlich kann es sich sogar sehr bezahlt machen, nett zu sein. Aber das allein genügt nicht. Sie müssen nett *und* tough sein.

Blieben wir fair: Natürlich sind Beharrlichkeit, Mut, geistige Robustheit und Anpassung an Ihre Umwelt entscheidende Aspekte des Mindsets. Aber Vertrauen, Wohlwollen, Mitgefühl und Glaubwürdigkeit sind mindestens genauso wichtig. Wir werden Ihnen zeigen, warum und auf welche Weise.

Viele Baumeister haben sich bis zu einem bestimmten Punkt hochgearbeitet, indem sie sich vor allem auf ihre Fertigkeiten verließen und der inneren Einstellung nur geringe Aufmerksamkeit schenkten. Das ist eine gefährlich eingeschränkte Perspektive. Falls diese Beschreibung auf Sie zutrifft, ist eine Schwerpunktverlagerung vonnöten.

Die Bedeutung der inneren Einstellung muss Ihnen in Fleisch und Blut übergehen. Seit Sie in die Arbeitswelt eingetreten sind, haben die Kräfte der globalen Veränderungen zugenommen, sich ausgeweitet und die Realität durchdrungen. Manche Menschen empfinden das als abschreckende Kälte. Für andere ist es eine laue, exotisch anmutende Brise, die ih-

re Segel für künftige Abenteuer bläht. Ihr Mindset ist entscheidend dafür, wie Sie die Situation erleben.

Vollender streben danach, ihre arbeitsreichen Jahre positiv und erfüllt zu beschließen. Sie fürchten vielleicht die Vorstellung, dass ihr Leben, ihr Beitrag und ihre eigene Bedeutung durch externe Kräfte und seismische Verschiebungen schrumpfen könnten.

Bei der inneren Einstellung treten nun die Aspekte »Beweglichkeit« und »Charakterfestigkeit« in den Vordergrund. Wir werden diese Begriffe im Laufe unserer Erläuterungen noch häufig verwenden. Wer bisher nicht über diese Eigenschaften verfügt, muss sie sich jetzt dringend aneignen.

Vollender erleben das neue globale Spielfeld in der gesamten Bandbreite von Bedrohung bis Versprechen. Manche begrüßen es, andere akzeptieren es widerwillig als den neuen selbst erschaffenen Kontext, in dem sie sich rückhaltlos engagieren müssen, um ihre Karriere nachhaltig zu vollenden.

Und wo stehen Sie? Sind Sie ein Aufstrebender, ein Baumeister oder ein Vollender? Die Bestimmung Ihrer Lebensphase macht Ihnen deutlich, was Sie tun müssen, um das unbegrenzte Potenzial der Generation G zu erschließen. Und wir können gar nicht genug betonen, wie wichtig es ist, sich beim Entwickeln einer erfolgreichen inneren Einstellung die Gen G zu eigen zu machen.

Wir werden uns in diesem Buch auf die Gen G und die drei Lebensphasen beziehen. Wir werden Sie mit ein paar bahnbrechenden neuen Tools ausstatten, die unerlässlich für Sie sind, um das Optimum aus der Gen G herauszuholen, egal in welcher Lebensphase Sie sich befinden.

Die richtige innere Einstellung

Wie bereits in der Einleitung beschrieben, sagen die meisten Arbeitgeber, dass ihnen bei der Einstellung, der Beförderung und dem Halten von Mitarbeitern das Mindset wichtiger sei als das entsprechende Repertoire an Qualifikationen.

Aber warum legen Arbeitgeber so viel Gewicht auf die innere Einstellung und wie zeigt sich das, während Sie die Karriereleiter in der Firma nach oben klettern? Bei unseren Forschungen erhielten wir viele Aussagen, die auf die enorme Bedeutung des Mindsets verwiesen. Betrachten Sie einmal die folgende Stichprobe der Sichtweisen von fünf Arbeitgebern.