

MARSHALL
GOLDSMITH
MARK REITER

WAS SIE HIERHER
GEBRACHT HAT,
WIRD SIE NICHT
WEITERBRINGEN

Wie erfolgreiche Menschen
noch mehr erreichen

Übersetzung aus dem Englischen
von Simone Siebert

FBV

© des Titels »Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen« von Marshall Goldsmith (ISBN 978-3-95972-601-6)
2022 by FinanzBuch-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.m-vg.de>

*Für alle erfolgreichen Führungskräfte, die die nächste Stufe erklimmen
und noch besser werden wollen*

*»Glücklich sind, die erfahren, was man an ihnen aussetzt,
und sich danach bessern können.«*

William Shakespeare, *Viel Lärm um nichts*

ERSTER TEIL

Das Problem mit dem Erfolg

Lernen Sie, wie frühere Erfolge
uns daran hindern können,
weiterhin erfolgreich zu sein

© des Titels »Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiterbringen« von Marshall Goldsmith (ISBN 978-3-95972-601-6)
2022 by FinanzBuch-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.m-vg.de>

KAPITEL 1

Sie sind hier

KENNEN SIE DIESE ÜBERSICHTSPLÄNE in Einkaufszentren, auf denen steht: »Sie sind hier«? Sie sollen Ihnen helfen, sich an einem unbekanntem Ort zurechtzufinden, indem sie Ihnen zeigen, wo Sie sich aktuell befinden, wo Sie hinwollen und wie Sie dorthin gelangen.

Es gibt Menschen, die niemals solche Pläne brauchen. Sie sind mit einem inneren Kompass gesegnet, der sie ganz automatisch in die richtige Richtung lenkt. Sie biegen immer richtig ab und wählen stets den bestmöglichen Weg, um ihr Ziel zu erreichen.

Manche Menschen gehen tatsächlich mit einem unfehlbaren Orientierungssinn durchs Leben. Er weist ihnen nicht nur in Einkaufszentren den Weg, sondern auch in der Schule, im Beruf, in der Ehe und in Freundschaften. Solche Menschen bezeichnen wir oft als »geerdet«. Sie wissen, wer sie sind und wohin sie gehen. In ihrer Nähe fühlen wir uns sicher. Sie geben uns das Gefühl, dass alle Überraschungen, die uns noch erwarten, stets nur positive Überraschungen sein werden. Sie sind unsere Vorbilder und unsere Helden.

Wir alle haben solche Menschen in unserem Leben. Manchmal sind es unsere Mütter oder Väter – Menschen, die in unserer bewegten und unsicheren Kindheit unsere moralischen Anker waren. Bei anderen ist es der Lebenspartner (die sprichwörtliche »bessere Hälfte«). Und bei wieder anderen (wie mir) ist es der Hochschulprofessor, der als Erster unsere eitle Fassade zum Einsturz brachte (dazu später mehr). Es kann ein Mentor bei der Arbeitsstelle sein, der Sportlehrer in der Schule, ein

Held aus den Geschichtsbüchern, wie Lincoln oder Churchill, oder ein religiöser Führer wie Buddha, Mohammed oder Jesus. Manchmal ist es vielleicht sogar eine Berühmtheit. (Ich kenne einen Mann, der für jedes Problem eine Lösung findet, indem er sich fragt: »Was würde Paul Newman tun?«)

All diese Vorbilder haben eines gemeinsam: Sie haben ein hervorragendes Gespür dafür, wer sie sind, und wissen deshalb ganz genau, wie sie auf andere wirken.

Manche Menschen scheinen niemals Hilfe zu benötigen, um an ihr Ziel zu gelangen. Sie verfügen gewissermaßen über ein eingebautes GPS.

Diese Menschen brauchen meine Hilfe nicht.

Die Menschen, denen ich bei meiner täglichen Arbeit als Führungskräfte-Coach begegne, sind großartige Menschen, denen aber womöglich ihr innerer Übersichtsplan abhandengekommen ist, der ihnen zeigt, wo sie gerade stehen. Es sind Menschen wie diese:

Fall 1. *Carlos ist der Geschäftsführer eines erfolgreichen Unternehmens in der Nahrungsmittelbranche. Er ist ein brillanter Kopf, fleißig und ein Experte auf seinem Gebiet. Seine Karriere begann er als Fabrikarbeiter, stieg dann aber über den Vertrieb und das Marketing bis an die Unternehmensspitze auf. In seiner Firma gibt es nichts, was er nicht schon aus erster Hand kennt. Wie viele kreative Menschen ist er außerdem immer in Bewegung und ständig damit beschäftigt, neue Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. Er liebt es, über das Betriebsgelände zu streifen, seinen Angestellten bei ihrer Arbeit über die Schulter zu schauen und mit ihnen zu plaudern. Carlos mag Menschen und die Gespräche mit ihnen. Alles in allem ist er ein äußerst charmanter Zeitgenosse – solange sein Mund nicht gerade wieder einem seiner Gedanken vorausseilt.*

Vor einem Monat stellte ihm sein Designteam Ideen für die Verpackung einer neuen Snackserie vor. Carlos war von den Entwürfen begeistert. Er hatte nur einen winzigen Änderungsvorschlag: »Wie wäre es, wenn wir die Verpackung hellblau machen würden?«, fragte er. »Blau signalisiert den Kunden >teuer< und >edel.<«

Heute präsentieren die Designer dann die fertige Verpackung. Carlos ist mit dem Ergebnis zufrieden, sinniert jedoch laut: »Ich glaube, in Rot würde das Ganze noch besser aussehen.«

Das gesamte Designteam rollt geschlossen mit den Augen. Auf den Gesichtern macht sich Verwirrung breit. Noch vor einem Monat sagte ihr CEO, er bevorzuge Blau. Also hatten sie sich den Hintern aufgerissen, um ein fertiges Produkt ganz nach seinem Geschmack abzuliefern, und nun hat er seine Meinung schon wieder geändert. Niedergeschlagen und alles andere als begeistert von den Allüren ihres Chefs kehren die Mitarbeiter an ihre Plätze zurück.

Carlos ist ein sehr souveräner CEO. Doch er hat die ungünstige Angewohnheit, einfach alles laut auszusprechen, was ihm durch den Kopf geht, und ihm ist dabei nicht bewusst, dass diese Gewohnheit zu einem ernststen Problem werden kann, je höher man in der Befehlskette aufsteigt. Der Meinung eines einfachen Angestellten schenkt niemand Beachtung. Aber wenn der CEO seine Ansichten kundtut, spitzen alle die Ohren. Je höher jemand aufsteigt, desto mehr werden seine Vorschläge als Befehle aufgefasst.

Carlos denkt, er werfe lediglich eine Idee in den Raum, um zu sehen, wie sie ankommt. Seine Mitarbeiter denken, er erteile ihnen konkrete Anweisungen.

Carlos denkt, er leite ein demokratisches Unternehmen, in dem jeder seine Meinung frei äußern darf. Seine Angestellten wähen sich in einer Monarchie, in der Carlos der König ist.

Carlos denkt, er gäbe lediglich seine langjährige Erfahrung an seine Mitarbeiter weiter. Seine Mitarbeiter interpretieren sein Verhalten als Mikromanagement und als übermäßige Einmischung.

Carlos hat keine Ahnung, wie er auf seine Mitarbeiter wirkt.

Er macht sich – siehe Kapitel 4 – der Gewohnheit 2 schuldig: Übermäßiges Einmischen.

Fall 2. Sharon ist Chefredakteurin eines großen Magazins. Sie ist hochmotiviert, energisch, wortgewandt und besitzt jede Menge Charisma. Für

jemanden, der einen Großteil seines Erwachsenenlebens mit Worten und Bildern verbracht hat, hat sie eine beeindruckende Sozialkompetenz entwickelt. Sie ist mühelos in der Lage, säumige Autoren dazu zu bringen, ihre Abgabefristen einzuhalten. Sie kann ihre Mitarbeiter dazu inspirieren, nach Feierabend noch eine Spätschicht einzulegen, wenn sie spontan beschlossen hat, die kommende Ausgabe in letzter Minute noch einmal völlig neu aufzuziehen. Sie glaubt, dass sie jeden überzeugen kann, wenn sie es nur wirklich will. Aufgrund ihres Charmes und ihrer gewinnenden Art zieht ihr Verleger sie häufig zu Verkaufsgesprächen mit potenziellen Anzeigenkunden hinzu.

Besonders stolz ist Sharon auf ihre Fähigkeit, junge talentierte Autoren zu entdecken und zu fördern. Das brillante und dynamische Redaktionsteam, das sie um sich geschart hat, ist der beste Beweis dafür. Bei der Konkurrenz sind Sharons Mitarbeiter wegen ihrer fast schon aggressiven Ergebenheit gegenüber ihrer Chefin inzwischen längst als »Sharonistas« bekannt. Sie arbeiten seit Jahren eng mit ihr zusammen, ihre Loyalität ist unerschütterlich und auch Sharon erwidert diese Zuneigung mit derselben Intensität. Doch diese Verbundenheit kann bisweilen übertrieben wirken – vor allem dann, wenn man zwar für Sharon arbeitet, aber es nicht in den inneren Kreis der »Sharonistas« geschafft hat.

In der heutigen Redaktionssitzung werden die Artikel für die kommende Ausgabe an die Mitarbeiter verteilt. Dabei stellt Sharon ein Thema vor, das in ihren Augen das Zeug zu einer Titelstory hat. Unverzüglich pflichtet eine Sharonista ihr bei und nennt die Idee »genial«. Prompt erhält sie von Sharon den Zuschlag für die Geschichte. In gleicher Manier geht die Sitzung weiter: Sharon vergibt die besten Aufträge an ihre Lieblingsmitarbeiter und diese revanchierten sich, indem sie Sharon anhimmeln und ihr nach dem Mund reden.

Würden Sie zum inneren Kreis gehören, wäre diese Selbstbeweihräucherungszeremonie unter dem Deckmantel einer Redaktionssitzung sicherlich auch einer Ihrer Höhepunkte jedes Arbeitsmonats. Wären Sie hingegen keines von Sharons bevorzugten Schäfchen oder einfach anderer Meinung, würden Sie dieses große Speichellecken sicher schnell als vorhersehbare und widerwärtige Veranstaltung enttarnen. Wahrscheinlich

ertrügen Sie eine derartige Behandlung maximal ein paar Monate, bevor Sie damit beginnen würden, Ihren Lebenslauf an andere Magazine zu schicken.

Sharon, die eigentlich eine gute Antenne für Menschen und ihre Befindlichkeiten hat, war auf diesem Auge jedoch völlig blind. Sie hielt sich für eine erfolgreiche Führungskraft, denn schließlich förderte sie die Menschen, die ihre Vision für das Magazin teilten. Sie hatte ein zuverlässiges Team aufgebaut, das Hand in Hand arbeitete.

Sharon dachte, sie würde ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, über sich hinauszuwachsen und ihrem erfolgreichen Vorbild zu folgen. Doch auf die Mitarbeiter außerhalb des inneren Kreises wirkte es, als würde sie lediglich die Schmeichler belohnen.

Sharon hat sich der Gewohnheit 14 schuldig gemacht: Bevorzugung.

Fall 3. Martin arbeitet als Finanzberater bei einer bekannten New Yorker Firma und verwaltet das Vermögen wohlhabender Privatpersonen. Wer bei ihm ein Konto eröffnen will, muss in der Lage sein, mindestens 5 Millionen Dollar anzulegen. Martin ist sehr gut in dem, was er tut, aber trotz seines siebenstelligen Jahresgehalts verdient er deutlich weniger als die Mehrheit seiner Klienten. Doch Martin ist nicht neidisch und weit davon entfernt, seinen Kunden ihren Reichtum zu missgönnen. Er lebt für das Investmentbanking, und er liebt es, seiner vermögenden Klientel – einem Mix aus CEOs, Selfmade-Unternehmern, Stars aus der Unterhaltungsbranche und Erben – einen hervorragenden Service zu bieten, den diese auch zu schätzen wissen. Martin genießt den Umgang und die Telefonate mit seinen Kunden und trifft sie gerne zu gemeinsamen Mittag- oder Abendessen, bei denen er mit seinem Fachwissen glänzen kann. Mehr Spaß macht ihm nur, die Benchmark bei den Investmentrenditen Jahr für Jahr um vier Prozentpunkte zu schlagen. Martin leitet kein Team, sondern ist in seinem Unternehmen eher als Einzelkämpfer unterwegs. Seine Verpflichtung gilt ausschließlich seinen Kunden und der Aufgabe, dafür zu sorgen, dass sie ein Jahr ums andere mit der Entwicklung ihrer Anlageportfolios zufrieden sind.

Heute ist einer der wichtigsten Tage in Martins Leben. Er hat das Angebot erhalten, einen Teil des Investmentportfolios eines der angesehensten amerikanischen Wirtschaftsmagnaten zu verwalten. Gleich mehrere Vermögensberater mit der Betreuung ihrer Millionen zu betrauen, ist bei superreichen Menschen eine gängige Praxis, um sich abzusichern. Also hat Martin die Chance, Teil einer Elitetruppe im Stall eines Tycoons zu werden. Und wer weiß, wie viele weitere Kunden er an Land ziehen wird, wenn er seinen Job gut macht?!

Das Treffen mit dem Wirtschaftsmagnaten findet in dessen Büro hoch oben im Rockefeller Center statt. Martin weiß, dass er nur diese eine Chance hat, um einen guten Eindruck zu hinterlassen. Er hat eine Stunde Zeit, um das Vertrauen – und die Millionen – seines potenziellen Kunden zu gewinnen.

Doch für Martin sind solche Treffen nichts Neues. Inzwischen vermarktet er sein Fachwissen mit der souveränen Gelassenheit und dem Selbstvertrauen eines erfahrenen Veteranen – und kann noch dazu mit der herausragenden Erfolgsbilanz aufwarten, dass die von ihm erzielten Renditen immer weit über dem üblichen Marktdurchschnitt liegen. Umso mehr überrascht es, dass er sich dem heutigen Treffen nicht gewachsen zeigt.

Auf die Bitte »Erzählen Sie mir etwas über sich« beginnt Martin sofort, sein Fachwissen herauszustellen. Er versucht, seinen potenziellen Kunden zu beeindrucken, indem er ihm von seiner Erfolgsbilanz berichtet, seine Anlagestrategien erläutert und erklärt, weshalb er der Konkurrenz regelmäßig meilenweit voraus ist. Er erwähnt einige seiner prominentesten Kunden und skizziert, welche Ideen er für das Portfolio des Tycoons hat und wohin sich verschiedene Märkte seiner Meinung nach kurz- und langfristig entwickeln werden.

Martin ist so in Fahrt, dass die für das Meeting angesetzte Stunde im Flug verstrichen ist. Der Tycoon erhebt sich und dankt ihm für seine Zeit. Martin ist etwas überrascht über das abrupte Ende des Treffens. Schließlich war er noch nicht dazu gekommen, den Tycoon zu seinen Zielen, seiner Risikobereitschaft und seine Anforderungen an seine Portfoliomanager zu befragen. Doch als er den Termin noch einmal gedanklich Revue passieren lässt, resümiert er zufrieden, dass er sich gut präsentiert und alles Wichtige an den Mann gebracht hat.

Am nächsten Tag erhält Martin eine handschriftliche Nachricht des Tycoons, in der dieser erneut seinen Dank ausspricht, ihm jedoch mitteilt, dass er es sich anders überlegt hat. Martin hat den Auftrag verloren, und er weiß nicht, warum.

Er dachte, er hätte den Tycoon mithilfe der zahlreichen Belege für sein finanzielles Gespür auf ganzer Linie überzeugt. Der Tycoon hingegen dachte: »Was für ein egoistischer Trottel. Warum hat er mich nicht ein Mal gefragt, was ich mir vorstelle? Diesem Typen werde ich mein Geld niemals anvertrauen.«

Martin hat sich der Gewohnheit 20 schuldig gemacht: Übertriebene Selbstbezogenheit.

Es ist nicht so, dass die soeben vorgestellten Menschen nicht wüssten, wer sie sind, wohin sie gehen oder was sie erreichen wollen. Es mangelt ihnen auch nicht an Selbstwertgefühl, ganz im Gegenteil. Tatsächlich sind sie sogar oft ganz besonders erfolgreich (und übermäßig selbstbewusst). Ihr Problem ist vielmehr, dass sie keine Ahnung haben, wie ihr Verhalten auf diejenigen Menschen wirkt, auf die es ankommt – ihre Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen, Kunden und Klienten. (Und das gilt nicht nur für ihre Arbeit, sondern auch für ihr Privatleben.)

Sie glauben, sie hätten die Antworten auf sämtliche Fragen, doch auf ihre Mitmenschen wirken sie schlichtweg arrogant.

Sie glauben, sie leisteten mit ihren Kommentaren wertvolle Hilfe, doch die anderen empfinden es als Einmischung.

Sie glauben, sie würden Aufgaben effektiv delegieren, doch ihr Umfeld denkt, sie wollten sich aus der Verantwortung stehlen.

Sie glauben, sie würden sich einfach nur vornehm zurückhalten, doch ihre Mitmenschen halten sie für teilnahmslos.

Sie glauben, sie ermutigten andere lediglich dazu, für sich selbst zu denken, doch diese fühlen sich ignoriert.

Mit der Zeit zerstören solche »kleinen« Schwächen das Wohlwollen, das sie sich im Laufe ihrer Karriere bzw. ihres Lebens erarbeitet haben und das Kollegen und Freunden normalerweise wie selbstverständlich

entgegengebracht wird. Dann wächst sich eine kleine Irritation zu einer schweren Krise aus.

Warum ist das so? Meistens liegt es daran, dass ihr innerer Kompass für angemessenes Verhalten aus der Spur geraten ist und sie nicht mehr wissen, wo sie bei ihren Kollegen stehen.

In einem im *New Yorker* veröffentlichten Artikel äußerte sich der Regisseur Harold Ramis zu den Gründen, aus denen die Karriere von Chevy Chase, einem der Stars aus Ramis' Film *Caddyshack – Wahnsinn ohne Handicap*, ins Stocken geraten war. »Kennen Sie das Konzept der Propriozeption, der Eigenwahrnehmung, die Ihnen sagt, wo Sie stehen und woran Sie sich orientieren? Chevy hat seine Eigenwahrnehmung verloren, er hat das Gespür dafür verloren, was er auf die Menschen projizierte. Das ist seltsam, denn man könnte keine Romanfigur nach Chevys Vorbild erschaffen, weil seine gesamte Haltung einzig und allein aus Überlegenheit besteht: ›Ich bin Chevy Chase und du nicht.«

Nun, als Coach für Führungskräfte arbeite ich ebenfalls mit erfolgreichen Menschen, die einen leicht verzerrten Sinn für Propriozeption haben. Sie sehen sich den Lageplan ihres Lebens und ihrer Karriere an, und er sagt ihnen: »Sie sind hier.« Aber das akzeptieren sie nicht. Sie widersetzen sich der Wahrheit. Sie denken oftmals (genau wie Chevy Chase): »Ich bin erfolgreich und du nicht.« Und das nehmen sie als Freibrief, um zu fragen: »Warum soll ich etwas ändern, wenn es doch funktioniert?«

Ich wünschte, ich bräuchte einfach nur mit den Fingern zu schnippen, um diese Menschen erkennen zu lassen, dass sie sich ändern müssen. Ich wünschte, ich könnte sie in den Film *Und täglich grüßt das Murmeltier* hineinbeamen (ein weiteres Werk von Ramis und einer meiner absoluten Lieblingsfilme, weil er davon handelt, wie sich Menschen zum Besseren verändern können) und sie denselben Tag – zum Beispiel den schlimmsten Tag ihres Lebens – wieder und wieder durchleben lassen, bis sie sich bessern. Ich wünschte, ich hätte die Verve, sie an den Schultern zu schütteln und sie dazu zu bewegen, der Wahrheit ins Auge zu blicken. Ich wünschte, ich könnte ihre Schwächen in lebensbedrohliche

Krankheiten verwandeln – denn wenn es um Leben oder Tod ginge, wären sie gezwungen, sich zu ändern.

Aber das kann und tue ich nicht. Stattdessen zeige ich diesen Menschen, was ihre Kollegen *wirklich* über sie denken. Das nennt man Feedback. Es ist das einzige Instrument, das ich brauche, um den Menschen zu signalisieren: »Sie sind hier.« Und in diesem Buch zeige ich Ihnen, wie Sie diese Waffe auf sich selbst und andere richten können.

Es braucht nicht viel, um die Menschen aus dem Labyrinth zu befreien und auf den richtigen Weg zurückzulotsen. Wir befassen uns in diesem Buch mit Problemen und nicht mit lebensbedrohlichen Krankheiten (obwohl sie Karrieren zerstören können, wenn wir sie zu lange ignorieren). Wir haben es nicht mit tiefsitzenden Neurosen zu tun, für deren Heilung es jahrelanger Therapien oder tonnenweiser Medikamente bedarf. In den meisten Fällen handelt es sich bei diesen Problemen um simple Verhaltensticks – schlechte Angewohnheiten, die wir bei unserer täglichen Arbeit Dutzende Male wiederholen –, die sich aber beseitigen lassen, indem man (a) sie benennt, (b) zeigt, welchen Schaden sie bei den Menschen in unserer Umgebung anrichten, und (c) demonstriert, dass schon mit einer kleinen Verhaltensänderung eine wesentlich ansprechendere Wirkung erzielt werden kann.

Es ist ein bisschen wie bei einem Theaterschauspieler, der sich an einer entscheidenden Stelle einer Komödie immer wieder verhaspelt und das Publikum eines großen Lachers beraubt. Es ist der Job des Regisseurs, das zu bemerken und den Vortrag des Schauspielers so zu verändern, dass das Publikum in Zukunft regelmäßig an der richtigen Stelle lachen kann. Kein Lachen, keine Komödie. Wenn der Schauspieler seinen Vortrag nicht erfolgreich anpassen kann, wird der Produzent jemand anderen finden, der dazu in der Lage ist.

Betrachten Sie mich als fürsorglichen Regisseur, der Ihnen dabei hilft, Ihren Text optimal vorzutragen.

Ein Journalist sagte mir einst, das Wichtigste, das er in seiner Karriere gelernt habe, sei Folgendes: »Wenn du ein Komma an die falsche Stelle setzt, vermasselst du den ganzen Satz.« Sie können als Journalisten noch so herausragende Fähigkeiten haben. Sie können Fakten re-

cherchieren wie das CSI-Team. Sie können Menschen interviewen, als würden Sie sie schon Ihr ganzes Leben lang kennen. Sie können mit Opfern mitfühlen und Bösewichte anprangern. Sie können pünktlich zur Deadline die herrlichsten Texte abliefern und blumige Metaphern aus dem Ärmel schütteln, die die Leser bewundernd in sich aufsaugen. Doch wenn Sie ein Komma an der falschen Stelle setzen, kann diese winzige Sünde Ihre ganze Wortgewalt zunichtemachen.

Betrachten Sie mich als freundlichen Grammatiker, der Sie vor schlechter Zeichensetzung bewahren kann.

Der Chefkoch eines meiner Lieblingsrestaurants in San Diego eröffnete mir, dass der Erfolg oder Misserfolg seiner Spezialität des Hauses von einer geheimen Zutat abhängt (die er, genau wie das streng gehütete Rezept von Coca-Cola, nicht preisgeben möchte). Lässt er sie weg, kommen die Teller der Gäste noch halbvoll in die Küche zurück. Doch wenn er sie in der richtigen Menge über das Gericht streut, sind die Teller anschließend blitzblank.

Stellen Sie sich vor, ich sei ein ehrlicher Gast, der sein Essen unangestastet zurückschickt, um Ihnen mitzuteilen, dass etwas fehlt.

Schauspieler, die eine entscheidende Textzeile verhaun. Journalisten, die Kommas falsch setzen. Köche, die eine entscheidende Zutat weglassen. Das sind die Menschen, über die wir in der Arbeitswelt sprechen: Menschen, die in ihrem Job immer wieder eine einzige, ärgerliche Sache machen – und nicht erkennen, dass dieser kleine Fehler ihre ansonsten goldene Karriere sabotieren kann. Und was noch schlimmer ist: Sie merken überhaupt nicht, dass ihnen (a) ein Fehler unterläuft und dass sie (b) ihn korrigieren können.

Dieses Buch ist Ihr Wegweiser – ein Plan, der Ihren Karrierepfad von einem Labyrinth voller Irrwege in einen direkten Weg ganz an die Spitze verwandeln kann.

Im Verlauf Ihrer potenziell langen und erfolgreichen Karriere werden Sie sich immer wieder von »hier« nach »dort« bewegen.

Das »Hier« kann ein großartiger Ort sein. Wenn Sie im Hier und Jetzt erfolgreich sind, ist dieses Hier der ideale Ort für Sie. Hier können Sie der CEO eines florierenden Unternehmens sein. Hier können Sie

Redakteur bei einem Spitzenmagazin sein. Hier können Sie ein gefragter Finanzmanager sein.

Aber »hier« ist auch ein Ort, an dem Sie trotz einiger Schwächen in Ihrem Verhalten oder Ihrem persönlichen Auftreten erfolgreich sein können.

Deshalb sollten Sie sich darum bemühen nach »dort« zu gehen. Dort wartet ein vielleicht noch besserer Ort auf Sie. Dort gibt einen Ort, an dem Sie ein CEO sein können, der als große Führungspersönlichkeit angesehen ist, weil er seinen Mitarbeitern nicht im Wege steht. Das »Dort« ist der Ort, an dem Sie ein großartiger Redakteur sein können, der ein starkes Team aufbaut und alle seine direkten Mitarbeiter mit Respekt behandelt. Dort ist der Ort, an dem Sie ein Finanzprofi sein können, der seinen Klienten aufmerksam zuhört und ihnen vermittelt, dass er ihre Ziele über seine eigenen Bedürfnisse stellt.

Aber Sie müssen kein CEO, leitender Redakteur oder Finanzexperte sein, um von diesem Buch zu profitieren. Werfen Sie einfach einen Blick auf Ihren persönlichen Plan. Messen Sie die Distanz, die zwischen Ihrer Vision der Gegenwart und der Zukunft liegt.

Sie sind hier.

Sie können dorthin gelangen.

Aber Sie müssen verstehen, dass das, was Sie hierhergebracht hat, Sie nicht weiterbringen wird.

Machen wir uns gemeinsam auf den Weg.