

**Rainer Sachse
Annalen Collatz**

**Wie ruiniere ich
meine Karriere –
und zwar systematisch!**

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2012 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Schutzumschlag: Finken + Bumiller, Stuttgart

Zeichnungen: bergerdesign, Solingen

Gesetzt aus der Stone Sans von r&p digitale medien,
Echterdingen

Gedruckt und gebunden von Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-608-94707-6

Bibliografische Information Der Deutschen National-
bibliothek

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

Inhaltsverzeichnis

Ein satirischer Ratgeber	7
1. Die K.O.-Kriterien für den Karriere- start	9
2. Werden Sie zum Sozial- legastheniker	17
3. Kommunikation wird über- bewertet – Schalten Sie einfach auf Durchzug	35
4. Überziehen Sie Ihr Beziehungskonto ohne Rücksicht auf Verluste	46
5. Konflikte lösen sich von alleine – Also halten Sie sich zurück	69

6. Heulsuse oder Choleriker – Spielen Sie den Dramatiker	78
7. Schnell, aber falsch oder besonnen, aber zu langsam – Hauptsache, Sie entscheiden	91
8. Arbeiten Sie an Ihrem Selbstver- trauen – Zu viel davon ist vielver- sprechend, zu wenig noch besser .	106
9. Bereiten Sie Ihren persönlichen Burnout vor	116
10. Die falsche Jobwahl kann wahre Wunder bewirken	123
Resümee	137

Ein satirischer Ratgeber



Das Leben ist ernst genug, daher müssen Ratschläge nicht auch noch bierernst sein; und wir finden es gut, wenn man mal über sich selbst lachen und Abstand zu seinen Problemen gewinnen kann. Wir möchten Ihnen, liebe Leser, in diesem Ratgeber in scherzhafter, übertriebener Weise zu etwas raten, was Sie gar nicht wollen werden. Und wir meinen diese Ratschläge natürlich nicht ernst. Wir geben also *paradoxe* Ratschläge, denn man kann das Buch natürlich so lesen, dass man erfährt, wie man einen Ruin seiner Karriere wirkungsvoll *verhindern* kann.

Wir wählen den satirischen Weg, um Sie nicht mit »Besserwisserei« zu langweilen und nicht einfach trocken zu informieren, sondern um Sie gut zu unterhalten! Eine wichtige Botschaft ist: Probleme sind normal, sie zu haben ist keineswegs ehrenrührig, nein, sie zu be-

nennen ist vielmehr schlau und mutig, und sie anzugehen ist lebensklug: Wir wollen sie benennen, um sie lösbarer zu machen und zwar so, dass man sich der Aufgabe entspannt und humorvoll widmen kann. Der Ratgeber soll Sie erheitern, anregen und zum Nachdenken bringen.

Ruinieren Sie los!

Rainer Sachse und Annelen Collatz

Bochum, im Januar 2012

1. Die K.O.-Kriterien für den Karrierestart



Überlegen Sie es sich gut: Wenn Sie der berufliche Erfolg verwöhnt, stehen Sie oben auf der Karriereleiter ganz allein. Wollen Sie das wirklich? Damit es erst gar nicht soweit kommt, helfen wir Ihnen gerne beim sicheren und vor allem schnellen Abstieg. Sie werden sehen, Ihre Karriere geschickt und nachhaltig in den Sand zu setzen geht ganz einfach. Denn die gute Nachricht lautet: Die Karriereleiter klettert sich hinunter viel schneller als hinauf! Schon kleine Schritte mit wenig Aufwand führen zu beachtlichen Ergebnissen, versprochen!

Es ist nicht wirklich schwierig, sich das Leben schwer zu machen, nein: Im Grunde ist es sogar ganz einfach. Man kann es mit relativ schlichten Mitteln schaffen und braucht eigentlich nicht mehr als Versuch und Irrtum. Wie man seine eigene Karriere geschickt und nachhaltig ruinieren kann, ist also nur eine Fra-

ge der richtigen Strategie. Es ist hierbei meist sehr hilfreich zu wissen, wie man etwas richtig machen würde, wenn man es effektiv falsch machen will: Denn je zentraler die Fehler sind, desto verheerender die Auswirkungen! Machen Sie daher keine halben Sachen: Setzen Sie an zentralen Stellen an und machen Sie es richtig falsch!

Karriere zu machen bedeutet in aller Regel, in einer Hierarchie aufzusteigen; Positionen zu erreichen, die mit mehr Verantwortung, mit höheren Anforderungen und komplexeren Aufgaben, aber auch mit höherem sozialen Status, mehr Macht und mehr Einkommen verbunden sind. Und diese Positionen sind hierarchisch angeordnet, man »klettert« in der Hierarchie nach oben. Um aber eine höhere Position einnehmen zu können und zu dürfen, muss man sich erst »als würdig erweisen«; muss zeigen, dass man über die erforderlichen *fachlichen* Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, aber auch über die notwendigen *sozialen* Fertigkeiten, um die angestrebte Position ausfüllen zu können.

In aller Regel muss man andere davon überzeugen: Vorgesetzte, die Empfehlungen geben,

Beurteilungen schreiben und/oder Entscheidungen treffen. *Man muss also auf relevante Personen einen guten Eindruck machen.* Und den macht man vor allem dann, wenn man *Erwartungen* erfüllt oder sogar übertrifft. Diejenigen, die über die Karriere mitentscheiden, haben Erwartungen, also Standards, die sie erfüllt haben wollen. Und derjenige, der Karriere machen will, ist dann am erfolgreichsten, wenn er diese Standards erschließen kann und wenn er sich weitgehend danach richtet: Zumindest so lange, bis er die Standards selbst bestimmen kann.

Wenn man Karriere machen will, muss einem klar sein, dass die wichtigen Personen immer *zwei Arten* von Standards und damit von Erwartungen haben:

→ Erwartungen im Hinblick auf fachliche Fähigkeiten: Erwartungen an Intelligenz, Wissen, Expertise u. a., also an mögliches *Leistungshandeln*.

Und:

→ Erwartungen im Hinblick auf soziale Kompetenzen: Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Umgangsformen u. a., also im Hinblick auf *soziales Handeln*.

Die fachlichen Erwartungen gelten oft als selbstverständlich: Dass man diese erfüllen muss, ist den meisten klar. Die sozialen Fähigkeiten werden dagegen oft unterschätzt: Man hält sie oft für »weniger wichtig« oder »sekundär«, womit man schon den ersten effektiven Schritt zur Ruinierung der eigenen Karriere macht. Dafür, dass er wenig Aufwand erfordert, führt er schon zu beachtlichen Ergebnissen. Aber: Man kann noch effektiver ruinieren, Sie werden sehen!

Auf der fachlichen Seite wird von einem potentiellen »Aufsteiger« erwartet, dass er über ausreichende Intelligenz verfügt, relevantes Wissen aufweist, Probleme analysieren und Entscheidungen treffen kann, d. h., dass er von seiner Expertise her »der Stelle gewachsen ist«. Das ist aber noch nicht die ganze Story. Erwartet wird auch, dass man mit Mitarbeitern und Kunden angemessen umgehen, sich in Gesprächspartner hineinversetzen und sich auf Interaktionspartner einstellen sowie Konflikte konstruktiv bewältigen kann. Daher reicht es für eine Karriere meist nicht aus, »fachlich klug« zu sein. Wer nicht gleichzeitig über die relevanten sozialen Fähigkeiten verfügt, wird kaum Karriere machen.

Daraus kann man schon die ersten, allgemeinen Ratschläge ableiten, wie man seine Karriere komplett ruinieren kann. Und dabei wollen wir gar nicht auf Faktoren wie Intelligenz eingehen (die man sowieso nur begrenzt beeinflussen kann) und nicht auf relevantes Fachwissen (das man entweder hat oder nicht hat). Sondern wir wollen uns hier hauptsächlich mit psychologischen Faktoren beschäftigen, die man in nennenswertem Ausmaß beeinflussen und bei denen man entscheiden kann, ob man sie in konstruktiver Weise berücksichtigt (und sich eventuell durch Coaching oder Therapie noch weiter entwickelt) oder ob man sie dafür nutzen will, sich (systematisch) falsch zu verhalten und damit seine Karriere ordentlich in den Sand zu setzen (logischerweise kann man das ja nur im Hinblick auf Faktoren, die man unter persönlicher Kontrolle hat).

Die Psychologie kann man einsetzen, um *soziales Handeln* so zu gestalten, dass es möglichst destruktiv wirkt und Vorgesetzte zu der Meinung veranlasst, ein Elefant in einem Porzellanladen sei geradezu achtsam, verglichen mit dem Verhalten, das Sie an den Tag legen. Auch Ihr Leistungshandeln können Sie so beeinträchtigen, sodass man eine Aufgabe *trotz*

hoher Intelligenz und *trotz* großem Fachwissen versemzelt. Sie glauben das nicht? Lesen Sie dieses Buch und Sie werden aufregende Strategien kennenlernen!

Im Hinblick auf soziales Handeln kann man z. B. empfindlich auf Kritik reagieren, Konflikte vermeiden, sich nicht in andere hineinversetzen, nicht zuhören usw. Damit machen Sie sich einerseits unbeliebt, andererseits beeinträchtigen Sie trotz Intelligenz und Fachkompetenz Ihre realen Ergebnisse schon allein dadurch, dass Sie z. B. Teamarbeit sabotieren oder Kollegen gegen sich aufbringen. Leistungshandeln kann z. B. durch fehlende Lageorientierung, Entscheidungsschwäche, schlechten Zugang zu den eigenen Motiven und Bedürfnissen sowie große Ängstlichkeit beeinträchtigt werden. Dann sind Sie unentschlossen, wissen nicht, was Sie wollen, suchen zu lange und zu viele Informationen, sind unsicher, machen Fehler und wieder hilft Ihnen hier weder Intelligenz noch Fachkompetenz weiter.

Karriere machen, das wird allen, die es versucht haben, sehr schnell klar, ist ein hoch komplexes Geschehen und man ist in aller Regel nur dann erfolgreich, *wenn man viele Dinge richtig macht*. Das Schöne ist, und das werden



wir hier zeigen, dass es vergleichsweise einfach ist, seine Karriere zu ruinieren, *denn oft reicht dazu schon ein einziger Fehler*. Und man merkt schnell: Ohne intellektuelle Fähigkeiten und relevantes Fachwissen macht keiner (Ausnahmen bestätigen die Regel!) Karriere. Diese Fähigkeiten allein reichen aber noch nicht aus: Richtig erfolgreich kann nur werden, wer *außerdem* über gute psychologische Strategien und über gute soziale Kompetenzen verfügt. In vielen Fällen ist es sogar möglich, Mängel in Fähigkeiten und Wissen durch soziale Fähigkeiten zu kompensieren.

Genau hier lohnt es sich anzusetzen! Umgekehrt bedeutet das nämlich, dass man durch Fehler im Sozialverhalten eine Karriere besonders effektiv ruinieren kann. Daher wollen wir unser Hauptaugenmerk auf genau diese Faktoren richten. Nur Mut: Sie werden mit unserer Hilfe das Ziel, Ihre Karriere zu ruinieren, mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit erreichen! Die Methoden, die wir Ihnen vorschlagen werden, sind totsicher. Wenn die eine (wider Erwarten) nicht funktionieren sollte, dann wird Sie dafür die andere zielsicher ins Karriereaus manövrieren! Haben Sie Vertrauen!

2. Werden Sie zum Soziallegastheniker



Empathie (= Einfühlungsvermögen) ist eine sehr grundlegende soziale Fertigkeit: Man braucht sie in Partnerschaften, in Freundschaften, bei Arbeitskollegen, bei Vorgesetzten und sogar im Umgang mit Finanzbeamten ist sie hilfreich.

Merken Sie was? Richtig! Empathie hat in Ihrem Anti-Karriere-Plan keinen Platz. Diesen unnützen Ballast können Sie getrost über Bord werfen. Löschen Sie einfach alle erlernten sozialen Fähigkeiten von Ihrer Festplatte, Sie werden den Platz für Wichtigeres brauchen. Warum Sie als Soziallegastheniker außerordentlich gute Chancen haben, beruflich von einem Fettnäpfchen ins nächste zu torkeln, können Sie sich ganz einfach klarmachen. Betrachten wir hierzu die Fähigkeit der Empathie genauer:

Empathie ist die Fähigkeit zu verstehen, was ein Interaktionspartner meint, wenn er etwas sagt. Mit ihr kann man erfassen, worum es ihm

geht, was er möchte und was er mitteilen will. Bei sehr ausgeprägter Empathie-Fähigkeit ist man sogar in der Lage zu erfassen, was der andere erwartet, was ihm wichtig ist, welche Ziele er hat, was er will oder nicht will. Oder zu registrieren, wie er behandelt und wie er nicht behandelt werden möchte, was er verabscheut usw. Man erhält vom Interaktionspartner verbale und nonverbale Informationen. Aber die geben immer nur einen Bruchteil von dem wieder, was alles *im* Interaktionspartner vorgeht. Dieser denkt immer sehr viel mehr, als er nach außen hin zeigt: Er hat Wünsche, Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen; er denkt viel über seinen Gesprächspartner nach, bewertet, beurteilt usw. Aber von all dem gibt er nur einen sehr kleinen Teil preis. Empathie ist nun die Fähigkeit, aus den verfügbaren »Daten« Schlüsse über das zu ziehen, was *im* Interaktionspartner vorgeht, und zwar *valide, zutreffende Schlüsse*. Damit ist Empathie auch die Fähigkeit, mehr zu verstehen, als explizit gesagt wird, die Fähigkeit, »zwischen den Zeilen zu lesen«, die Fähigkeit, sich gewissermaßen »in jemanden hineinzuversetzen« und zu erkennen, was dieser meint, denkt und möchte. Diese Fähigkeit ist nicht mystisch oder esoterisch, sie ist vielmehr

höchst psychologisch. Man kann sie systematisch trainieren, viele Menschen haben sie aber größtenteils schon in ihrer Biographie erworben – manche aber auch nicht.

Durch Empathie bildet man *ein zutreffendes Modell über den Interaktionspartner (IP)*. Man erfasst z. B.,

- was der IP mit dem meint, was er sagt;
- was der IP möchte, von einem selbst will, was er erwartet;
- was der IP für Ansichten und Überzeugungen hat;
- was der IP für Motive, Ziele und Werte hat;
- wie der IP behandelt werden möchte und wie er auf keinen Fall behandelt werden will.

Empathie ist eine Basisfertigkeit, die viele schon als Kind oder Jugendlicher erlernen – manche aber auch nicht. Als Erwachsener kann man Empathie systematisch trainieren und die eigene Empathie-Fähigkeit damit deutlich steigern. Man kann Empathie aber auch »abschalten«, also bewusst ignorieren, was ein IP meint: Hier können Sie ganz gezielt ansetzen! Wenn Sie Ihre Karriere so richtig in den Sand setzen wollen, dann sollten Sie sich in Sachen Empathie

unbedingt zurücknehmen, denken Sie daran:
Weniger ist mehr!

Die Fähigkeit zur Empathie ist schon in ganz normalen Gesprächen wichtig, da Interaktionspartner nicht alles von dem sagen, was sie meinen: Entweder können sie das, was sie meinen, nicht gut ausdrücken, oder aber sie wollen gar nicht, dass der andere erkennt, was sie denken und glauben oder dass er ihre Absichten erkennt. Personen mit ausgeprägter Empathiefähigkeit können in aller Regel aber sehr viel mehr erkennen, als der andere offen («explizit») sagt. Sie können einiges von den nicht offen geäußerten («impliziten») Annahmen und Absichten rekonstruieren und verstehen damit deutlich mehr vom Interaktionspartner, als dieser mitteilen wollte.

Diese Fähigkeit ist deshalb wichtig, weil einige Personen nicht exakt das sagen *können*, was sie meinen: Sie »kommen nicht auf den Punkt«, verheddern sich in Details oder wissen selbst nicht so recht, was sie meinen. In solchen Fällen können Personen mit ausgeprägter Empathie erkennen, worum es dem anderen zentral geht und können das dann, besser als der Betreffende selbst, »auf den Punkt bringen«, also klar, deutlich und präzise formulieren. Dadurch

wird ein Gespräch sehr effektiv gestaltet, es ist dann schnell möglich, die wirklich relevanten Themen anzusprechen und nicht »um den heißen Brei herumzureden«.

Besonders wichtig wird Empathie-Fähigkeit aber dann, wenn es bedeutsam ist, sich auf den Interaktionspartner einzustellen: Wenn es wichtig ist, nicht ins Fettnäpfchen zu treten, wenn es wichtig ist, die Erwartungen des anderen möglichst gut zu erfüllen und möglichst nichts zu sagen, was negative Bewertungen des anderen auslöst. Diese Situation ist im beruflichen Alltag normal: Man spricht mit dem Vorgesetzten und will auf keinen Fall etwas tun, was ihn verärgern könnte – aber um das zu vermeiden, muss man wissen, *was* ihn verärgern würde! Gerade dann, wenn man etwas vom Vorgesetzten will, wäre es wichtig, etwas zu tun, was ihn positiv stimmt – aber dazu muss man wissen, *was* ihn positiv stimmen würde. Oder man möchte beispielsweise, dass der Arbeitskollege eine Aufgabe übernimmt, aber dazu müsste man ihn motivieren – und genau dafür müsste man wissen, *was* ihn motivieren würde.

Logischerweise können Sie sich nur dann richtig verhalten, wenn Sie rekonstruieren

können, was der andere will, erwartet, was er hören möchte und womit man ihn hingegen brüskieren, kränken oder enttäuschen würde. Um sich in einer Beziehung angemessen verhalten zu können, *müssen Sie also vorher empathisch sein können!*

Wir nennen ein Verhalten, das sich darum bemüht, einen Interaktionspartner zufrieden zu stellen und nicht zu verletzen »komplementäres Handeln«: Man verhält sich komplementär (passend) zu den Wünschen und Bedürfnissen des anderen. Bei komplementärem Handeln versucht man

- das zu tun, was der andere möchte, man versucht, seine (interaktionellen) Motive zu befriedigen;
- die Erwartungen des anderen zu erfüllen;
- den anderen nicht zu verärgern, zu verletzen, zu kränken oder zu frustrieren.

Wie nun sehr deutlich geworden sein sollte, *setzt komplementäres Handeln Empathie voraus*: Man kann die Erwartungen eines anderen nur dann erfüllen, wenn man weiß, was seine Erwartungen sind; man kann seine Motive nur dann befriedigen, wenn man weiß, was seine Motive sind; man kann nur verhindern, ihn zu

verärgern oder zu kränken, wenn man weiß, was ihn verärgern und kränken würde. Wenn man das alles nicht weiß, hängt es vom Zufall ab, ob man sich gerade komplementär verhält oder ob man gerade heftig ins Fettnäpfchen tritt.

Personen mit ausgeprägter Empathie bilden (nach und nach) ein Modell über einen wichtigen Interaktionspartner (IP; z. B. einen Vorgesetzten) und sind daraufhin in der Lage,

- sich gut auf den IP einzustellen: Zu verstehen, was er meint, was er will, was er erwartet;
- sich komplementär zu verhalten, also ihn so zu behandeln, dass er sich geachtet und respektiert fühlt, dass er zufrieden ist und sich in der Beziehung wohl fühlt;
- ihn speziell so zu behandeln, wie er behandelt werden will; ihm also z. B. besondere Anerkennung zu zollen, falls genau das für ihn besonders wichtig ist, und
- Fehler zu vermeiden, also zu vermeiden, genau das zu tun, was ihn verärgern oder enttäuschen würde.

Damit erweist sich Empathie auch im beruflichen Bereich als extrem wichtige Basis-Fertigkeit. Durch Empathie schafft man es, gute Beziehungen zu gestalten (zum Vorgesetzten, zu

Arbeitskollegen, zu Kunden), Interaktionspartner gut zu verstehen, sich auf Partner gut einzustellen und interaktionelle Probleme zu vermeiden. Wie vielleicht aber schon deutlich geworden ist, ist Empathie keinesfalls eine einfache Fähigkeit; tatsächlich hängt sie mit anderen, noch grundlegenderen Fähigkeiten zusammen, die man ebenfalls realisieren muss:

- Der Fähigkeit zuzuhören, also den Interaktionspartner (IP) nicht zu unterbrechen, sondern ihm »Raum zu geben«.
- Der Fähigkeit, sich auf eine andere Person einzulassen, das, was sie sagt, zur Kenntnis zu nehmen und sich damit auseinanderzusetzen.
- Der Fähigkeit, seine eigene Person, seine Ansichten, Bedürfnisse u. a. eine Zeit lang zurückzustellen, um dem anderen möglichst vorurteilsfrei zuhören zu können.
- Der Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, Schlüsse zu ziehen, mitzudenken, »über das Offensichtliche hinauszudenken«: Die Fähigkeit, Wissen auf Informationen anzuwenden. (Eine Fähigkeit, die Sherlock Holmes oder Jason Gideon (»Criminal Minds«) wunderbar verkörpern und welche man durchaus erlernen kann.)