Working Out Loud

Stepper

2020
ISBN 978-3-8006-6281-4
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Praktisches Wunder: Die fünf Elemente

Maras Beispiel zeigt, wie einfach es sein kann, Leute zu erreichen und zu begeistern, wenn man die fünf Elemente in die Praxis umsetzt.

Zielgerichtetes Entdecken: Mara hatte ein Ziel im Kopf – in Neuseeland Arbeit zu finden –, das sich zum Erkunden und Lernen eignete. Je mehr sie tat, desto mehr Menschen und Möglichkeiten entdeckte sie.

Beziehungen: Mara hätte ihr Ziel in mehrere machbare Aufgaben aufteilen können, doch das hätte vorausgesetzt, dass sie den Weg zu ihrem Ziel kannte. Stattdessen erkundete Mara ihr Ziel durch den Aufbau von Beziehungen, und diese haben ihr verschiedene Wege zu ihrem Ziel aufgezeigt, darunter solche, die sie sich sonst nie hätte vorstellen können.

Großzügigkeit: Als Mara jemanden gefunden hatte, der ihr hilfreich sein könnte, hat sie ihm nicht auf den Sneaker gespuckt und Dinge angeboten, um die er nicht gebeten hatte bzw. die er nicht haben wollte. Stattdessen hat sie zunächst gewissenhaft etwas über ihn in Erfahrung gebracht und dabei ihre Aufmerksamkeit und aufrichtige Wertschätzung ausgedrückt. Ihre achtsame Großzügigkeit hat es ermöglicht, Beziehungen zu Fremden am anderen Ende der Welt zu vertiefen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Sichtbare Arbeit: Nachdem sie Universalgaben dargeboten hatte, bekam Mara durch ihre E-Mail an den CEO die Gelegenheit, etwas anzubieten, das genau zu ihren Fähigkeiten und Erfahrungen passte. Außerdem sorgte sie dafür, dass ihr Profil und ihre Online-Beiträge es anderen leicht machte, sie und ihre Arbeit zu finden. (Wie man das macht, wird in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.)

Wachstumsorientiertes Denken: Schließlich sei noch erwähnt, dass Mara offen und neugierig an den gesamten Prozess heranging. Sie versuchte, sich keine Sorgen zu machen und sich nicht zu ärgern, wenn ihre E-Mail nicht ganz so perfekt war, das Skype-Telefonat nicht so gut lief oder ihr jemand nicht antwortete. Sie konzentrierte sich darauf, ihr Bestes zu geben und aus allem zu lernen. Diese Einstellung ermöglichte es ihr, immer weitere Schritte zu unternehmen, Neues auszuprobieren und Freude an ihren Fortschritten und ihrer persönlichen Entwicklung zu haben.

Noch wichtiger als die speziellen Verbindungen, die Mara knüpfte, waren das Selbstvertrauen und die Gewohnheiten, die sie bei der ganzen Sache entwickelte. In den darauffolgenden Monaten baute sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens, in dem wir arbeiteten, immer mehr Verbindungen auf, und hatte das Gefühl, den Prozess unter Kontrolle zu haben, statt nur auf eine Entscheidung zu warten. Am Ende stimmte das Unternehmen ihrer Versetzung nach Neuseeland zu. Und als sie dort eintraf, verfügte sie bereits über ein starkes lokales

Beziehungsnetzwerk, und sie schickte mir Fotos von ihrer glücklichen Familie an einem wunderschönen Strand.

Natürlich begegnet nicht jeder gleich Staatsoberhäuptern und CEOs. Aber jeder kann Selbstvertrauen und Verbindungen aufbauen, die ihn an überraschende Orte führen. Hier ein weiteres Beispiel.

Barbara entdeckt eine ganz neue Welt

In Kapitel 10 hatte sich Barbara schwergetan, ein Ziel auszuwählen, und sich schließlich für etwas entschieden, das sie wirklich interessierte und mit ihrem Hobby zu tun hatte.

Ich möchte andere Menschen finden, die meine Leidenschaft für Ahnenforschung teilen, und damit verbundene Möglichkeiten erkunden.

Um ihr Netzwerk aufzubauen, suchte Barbara zunächst einfach nach Leuten mit ähnlichen Interessen, darunter Blogger, Organisatoren von Genealogie-Konferenzen und Firmen, die sich auf Stammbaumforschung spezialisiert hatten. Sie folgte ihnen online, tauschte E-Mails und Tweets aus und stellte sogar einige ihrer Inhalte auf geneabloggers.com. Dabei entdeckte sie, dass manche Leute auch Genealogie für Unternehmen betrieben und dass sogar ihre Firma eine eigene historische Gesellschaft hatte. Sie erfuhr, dass Menschen sich mit Unternehmensgeschichte ihren Lebensunterhalt verdienten, indem sie Bücher, Dokumentationen und Online-Inhalte dazu erstellten. Ihr Lieblingsbeispiel war eine sehr schöne Online-Geschichte für ein Unternehmen in ihrer Heimatstadt Lübeck, und sie nahm Kontakt zu der verantwortlichen Person auf. Sie erfuhr, dass es in ganz Deutschland und Europa Archivaren-Verbände gab.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Je mehr Barbara suchte, desto mehr fand sie. Für sie war es wie die „Entdeckung einer ganz neuen Welt“ von Möglichkeiten.[1] Zum ersten Mal spielte sie mit dem Gedanken, ihre Leidenschaft für die Ahnenforschung irgendwie mit ihrer Arbeit innerhalb ihres Unternehmens zu verbinden. Vielleicht könnte sie zum Beispiel die Arbeit der firmeneigenen historischen Gesellschaft voranbringen.

Etwas nervös war sie schon. Eine direkte E-Mail zu schicken, fühlte sich aufdringlich und unglaubwürdig an, und allein der Gedanke, einem völlig Fremden zu schreiben, verursachte ihr Unbehagen. Um ihre Selbstzweifel zu überwinden, bediente sie sich der Herangehensweise aus dem vorangegangenen Kapitel und schrieb eine Nachricht, die auf Empathie und Großzügigkeit basierte statt auf Eigennutz. Die E-Mail mit nur wenigen Sätzen begann mit Barbaras Würdigung der Arbeit des Empfängers und enthielt, falls erwünscht, ein Hilfsangebot im Hinblick auf die Organisation eines Events der firmeneigenen historischen

Gesellschaft. Sie war ganz happy und überrascht, als sie sofort Antwort darauf bekam – mit einem herzlichen Dankeschön und einer Bitte um einen Anruf. Und über diesen Anruf schrieb sie mir später.

Es war der Wahnsinn! Ich kann gar nicht aufhören zu grinsen. Er hat mich direkt gefragt, wie ich die Beispiele fand, die er mir geschickt hatte, und ob ich noch andere Ideen hätte … ;-)

„Es funktioniert wirklich", schrieb sie mir. „Und ich hatte so einen Bammel, ihn einfach ungefragt anzuschreiben". Wie bei Mara führten auch Barbaras hilfreiche Beiträge zu weiteren Interaktionen und diversen Möglichkeiten, Beiträge zu leisten und die Beziehung zu vertiefen. Im weiteren Verlauf unterstützte sie die historische Gesellschaft bei der Organisation einer Veranstaltung und auch dabei, bei den Mitarbeitern des Unternehmens Aufmerksamkeit zu erregen, indem sie über das firmeneigene soziale Netzwerk mehr Leute dafür begeisterte. Und obwohl sie sich noch immer mit komplizierten Tabellen herumschlug, fühlte Barbara sich aufgrund der Zusammenarbeit mit den Firmenhistorikern so, als könnte sie sich nun voll und ganz in die Arbeit einbringen. Außerdem hatte sie mehr Kontrolle über ihren Lernprozess und ihr Netzwerk und entdeckte andauernd neue Leute, Ideen und Möglichkeiten, und das alles fühlte sich für sie sinnvoll an.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Ein paar Monate später entdeckte ein leitender Manager ihres Unternehmens Barbaras Arbeit im firmeneigenen Intranet und fragte sie, ob sie in sein Team kommen wolle. Er war ihr nie begegnet und es waren nicht ihre Fähigkeiten in Sachen Tabellen oder Genealogie, die seine Aufmerksamkeit erregt hatten, sondern die Art, wie sie online kommunizierte und kollaborierte. Er brauchte diese Fähigkeiten für ein bevorstehendes neues Transformationsprogramm, in dessen Rahmen ein großer Teil des IT-Bereiches umgestaltet werden sollte. Sie telefonierten und ein paar Wochen später zog sie nach London, um einen neuen Job und eine neue Phase in ihrer Karriere zu beginnen. „Working Out Loud", so Barbara, „hat mein Leben verändert".[2]

Aber ich bin noch immer nicht sicher, ob ich das richtige Ziel gewählt habe. Kann ich es noch ändern?

Ja, Sie können es ändern. Viele Leute, die ein paar Wochen über ihr Ziel nachgedacht und ein paar Schritte unternommen haben, entdecken etwas, das sie zu einer Neuausrichtung bewegt. Nur zu! Dieses Lernen und diese Selbsterfahrung – zum Beispiel dahingehend, was Sie mögen und was nicht – gehören selbstverständlich zum Prozess dazu. Es ist besser, das Ziel zu ändern und Freude an dem Prozess zu haben, als sich stur an etwas festzuklammern, das Sie nicht dazu anregt, die Übungen zu machen. Denken Sie daran, mit ein wenig Training werden Sie Fähigkeiten, Gewohnheiten und eine Denkweise entwickeln, die sich auch auf jedes andere künftige Ziel anwenden lassen.

Mit der Zeit ein Gefühl der Verbundenheit kultivieren

Mara und Barbara kamen ihren Zielen näher, weil sie fortwährend Leute mit Bezug zu ihrem Ziel suchten und darüber nachdachten, was sie ihnen anbieten könnten. Sie hatten ihre Aufmerksamkeit geschärft und begannen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme und zur Beitragsleistung zu entdecken, die ihnen zuvor gar nicht in den Sinn gekommen waren.

Bedenken Sie, dass es nicht nur ein einziger Beitrag war, der für Mara und Barbara einen Unterschied machte. Vielmehr war es eine ganze Reihe von Beiträgen, die erst im Laufe der Zeit eine kumulative Wirkung entfalteten und zur Vertiefung einiger ihrer Beziehungen führten. Einer jener Beiträge war eine weitere Universalgabe, die Sie vielleicht überraschen wird.

Noch eine Universalgabe

Waren Sie schon einmal in einem Raum mit lauter Fremden, unter denen Sie einen alten Schulkameraden erkannt haben? Jemanden, der auch in Ihrer Heimatstadt aufgewachsen ist? Oder der Kinder im selben Alter hat wie Sie? Schon wenn Sie eine einzige Gemeinsamkeit entdecken, sehen Sie diese Person mit anderen Augen. Irgendwie haben Sie das Gefühl, ihr gleich etwas näher zu stehen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Solche Begebenheiten mögen zufällig erscheinen, aber Sie können Ihre Chancen darauf erhöhen, wenn Ihnen bewusst wird, dass viele Fakten über Sie eine Beziehung vertiefen können. Hier sind zum Beispiel zehn Fakten, die – auf die richtige Weise geteilt – Ihre Beziehung zu einem anderen Menschen verändern können.

10 denkbare Fakten über Sie

- Ob Sie Kinder haben und ein paar dazugehörige Angaben.
- Wo Sie geboren wurden.
- Wo Sie gelebt haben.
- Woher Ihre Eltern stammen.
- Wo Sie gearbeitet haben.
- Wo Sie Urlaub gemacht haben.
- Körperliche Herausforderungen, mit denen Sie klarkommen mussten.
- Berufliche Herausforderungen, denen Sie sich stellen mussten.
- Welche Schulen Sie besucht haben.
- Was Sie gern tun.

Fast mein ganzes Leben lang habe ich solche profanen Angaben, wenn ich überhaupt einen Gedanken daran verschwendet habe, nie als Beiträge gesehen. Doch das änderte sich eines Tages, als ich im Börsensaal einer Investmentbank arbeitete

und einen älteren Kollegen unterstützte, der ziemlich schroff und einschüchternd sein konnte. Wenn ich damals eine Beziehungsliste gehabt hätte, hätte er definitiv darauf gestanden. Doch was hätte ich ihm außer meiner Arbeit bieten können?

All unsere Interaktionen bis dahin waren eher ernsthaft und konzentriert gewesen und hatten ausschließlich mit der Arbeit zu tun. Dann bekam ich mit, dass sein Sohn sich an verschiedenen High Schools in New York City bewarb, und ich erwähnte, dass ich auf der Regis High School war und es mir dort sehr gut gefallen hatte. Da leuchteten seine Augen auf – genau diese Schule schwebte ihnen auch für ihren Sohn vor. „Würden Sie uns etwas darüber erzählen", fragte er, „oder vielleicht mit unserem Sohn reden?" Bald unterhielten wir uns ausführlich bei einem Kaffee miteinander und er war extrem dankbar. Wir hatten definitiv unsere Beziehung vertieft.

Vielleicht halten Sie nicht viel davon, aber so etwas passiert andauernd. Man gibt jemandem Reisetipps, erzählt von seinen Erfahrungen mit der Krankheit eines Kindes oder empfiehlt jemandem sein Lieblingslokal. Meist sieht es aus wie reiner Zufall oder Glück, doch wenn Sie sich all dessen bewusst sind, was Sie zu geben haben, dann erhöhen sich Ihre Chancen, solch einen Beitrag einzubringen, um ein Vielfaches.

Hier ein paar Fakten von meiner Liste, die schon einmal den Grundstein für eine Beziehung zu anderen Menschen gelegt haben. Sie als Beiträge zu betrachten, hat mich neugieriger auf die Fakten anderer Leute gemacht. Deshalb stelle ich heute mehr Fragen und achte aufmerksamer auf die Antworten.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Meine persönlichen Fakten

- Ich wurde in New York City geboren und habe mein ganzes Leben dort verbracht.
- Ich habe fünf Kinder.
- Ich bin halb deutsch und halb italienisch.
- Meine Frau ist Japanerin.
- Ich habe viele Reisen nach Deutschland und Japan unternommen.
- In meinen Vierzigern wurde ich zum Vegetarier.
- Meine Mutter hat Diabetes.
- Ich habe die Regis High School und die Columbia University besucht.
- Ich habe Informatik studiert.
- Nachdem ich 30 Jahre in Unternehmen gearbeitet hatte, gründete ich meine eigene Firma.

Übung: So viel zu geben! (15 Minuten)

Erstellen Sie nun Ihre eigene Liste, aber versuchen Sie, *50* Fakten zusammenzukriegen. Für den Anfang können Sie meinem Vorbild folgen, und dann denken Sie an all die Erfahrungen aus Ihrem Leben, die jemand anderem nützen könnten, wenn sie angemessen präsentiert werden.

Ich habe nur zwölf Fakten zusammenbekommen.

Das ist okay. Es ist schon ein positiver Schritt, die Übung zu machen und überhaupt darüber nachzudenken, was Sie zu bieten haben. Als ich mich zum ersten Mal an dieser Übung versucht habe, fiel auch mir das nicht leicht, weil ich dachte, die Fakten auf meiner Liste müssten große Errungenschaften sein. Inzwischen weiß ich, dass all meine Erfahrungen für jemand anderes interessant sein könnten, wenn ich daraus einen Beitrag mache. Natürlich werden nicht alle jede Gabe zu schätzen wissen, aber manche eben doch.

Ich trenne Persönliches und Berufliches streng voneinander. Und was kann man damit schon ausrichten?

Erinnern Sie sich noch an „The Trolley Problem" aus dem Kapitel über Beziehungen? Jenes Gefühl spielt *absolut* eine Rolle dabei, wie man miteinander umgeht. (In den Experimenten entschieden die Teilnehmer über Leben und Tod – nur nach ihrem Gefühl von Verbundenheit mit einem anderen Menschen!) Schon das Teilen der banalsten Gemeinsamkeit verbindet Menschen miteinander wie eine Brücke, auf die man mit weiteren Beiträgen aufbauen kann.

Und was das Vermischen von Privatem mit Beruflichem angeht – das liegt ganz bei Ihnen. Sie müssen nicht alles über sich twittern bzw. in Ihrem Intranet oder LinkedIn-Profil posten. Bei der Übung geht es lediglich darum, dass Sie begreifen, dass Sie *so viel* zu geben haben, was zu einem Fundament für eine bedeutsame Verbindung mit jemandem werden könnte. Vielleicht stellen Sie einfach mehr Fragen oder greifen Dinge auf, die Ihnen vorher gar nicht aufgefallen sind. Schon etwas mehr Aufmerksamkeit kann zum Aufbau oder zur Vertiefung weiterer Beziehungen führen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

So viel Potenzial

Bei unseren Working-Out-Loud-Workshops bilden wir aus dem Publikum Gruppen von fünf Leuten, die einander noch nicht kennen. Sobald sie sich zusammengefunden haben, fordern wir sie auf, eine Version der 50-Fakten-Übung zu machen, und schon fängt jeder für sich an, zu schreiben. Dann bitten wir sie, ihre Listen zu teilen, zu vergleichen und nach Fakten zu suchen, die sie gemeinsam haben oder die irgendwie bemerkenswert sind.

Nach einer unbehaglichen Pause – *Wer macht den Anfang?* – entsteht ein Gemurmel. Die Leute rücken näher zusammen, lächeln und lachen. Und was soeben noch ein professionelles Business-Event war, ist jetzt auch ein zutiefst menschlicher Austausch. Sie merken, dass sie mehr gemeinsam haben, als sie gedacht hätten, und dass in ihrem Gegenüber viel mehr steckt als sie vermuteten.

Bei der Arbeit meinen viele, sich hinter einer Maske kühler Professionalität verstecken zu müssen. Eine unpersönliche Gleichheit wird zur Norm und die Chancen auf menschliche Kontakte schrumpfen erheblich. Aber so muss es nicht sein. Und deshalb steht am Anfang dieses Kapitels das Zitat von Haruki Murakami: „Die Tatsache, dass ich ich bin und niemand sonst, ist eines meiner größten Güter." Die Geschichten von Mara, Barbara und den anderen in diesem Buch und all die beschriebenen Beitrags-Übungen sollen Ihnen drei Dinge vor Augen führen:

- Sie haben viel mehr zu bieten, als Sie vielleicht denken.
- Wenn Sie ein breites Spektrum an Beiträgen anbieten – das, was *Sie* ausmacht –, können Sie Ihr Potenzial besser ausschöpfen, weil Ihnen dann mehr zu Bewusstsein kommt, was Sie alles zu geben haben.
- Ihre im Laufe der Zeit geleisteten Beiträge stärken das Gefühl der Verbundenheit mit anderen Menschen, und dieses Gefühl bringt viele Vorteile für Sie, die Menschen in Ihrem Netzwerk und Ihr Unternehmen.

Und nebenbei passiert oft noch etwas anderes. Mit den Beiträgen und Verbindungen wächst Ihr Selbstvertrauen und Sie fragen sich: „Was kann ich noch unternehmen?" Das Nachdenken über Ihre längerfristigen Ziele und Möglichkeiten sind das Thema des nachfolgenden Kapitels.

Kerngedanken in diesem Kapitel

Sie haben viel mehr zu bieten, als Sie vielleicht denken, darunter auch all die wesentlichen Fakten über Sie. Die können zum Fundament einer gemeinsamen Erfahrung und Verbindung mit anderen werden.

Ein Gefühl der Verbundenheit mit einem anderen Menschen nimmt Einfluss auf den Umgang der Menschen miteinander.

Wenn Sie ein breites Spektrum an Beiträgen anbieten – das, was *Sie* ausmacht –, so ist das besser für Sie, für die Menschen in Ihrem Netzwerk und für Ihr Unternehmen.

Übungen

Was Sie in weniger als einer Minute erledigen können

Wir alle haben Menschen auf unserer Beziehungsliste, zu denen wir den Kontakt verloren haben. Und je mehr Zeit vergeht, desto schlechter fühlen wir uns damit und desto schwieriger scheint es, etwas dagegen zu unternehmen. Das können Sie jetzt in Ordnung bringen.

Suchen Sie eine Person auf Ihrer Liste aus, die Sie schon lange mal wieder kontaktieren wollten, und laden Sie sie zum Mittagessen ein. Machen Sie das ganz persönlich: „Ich denke oft an Sie und vermisse unsere Gespräche. Wollen wir einmal zusammen Mittag essen?" Schauen Sie vorher in Ihren Kalender und schlagen Sie drei mögliche Termine vor.

Was Sie in weniger als fünf Minuten erledigen können

Es ist so weit verbreitet, dass die meisten gar nicht darüber nachdenken. Und deshalb machen weit mehr als 90 Prozent der Leute, die mir E-Mails schicken, diesen Fehler. Obwohl es nur wenige Sekunden dauern würde, ihn zu vermeiden, machen sie den Fehler jeden Tag immer und immer wieder und verpassen so jedes Mal eine Gelegenheit.

Was ist denn nun dieser ungeheuerliche Fehler? *Sie personalisieren die Abschiedsgrußformel ihrer E-Mails nicht.*

Vielleicht nutzen Sie die automatische E-Mail-Unterschrift, sodass unter absolut jeder E-Mail dieselbe fade Formulierung (mitsamt den endlosen Kontaktinformationen) steht. Vielleicht ist es auch nur eine Gewohnheit, aber egal warum, Sie können das besser machen. Der Abschluss Ihrer Nachricht sagt etwas aus. Wenn dort ein automatischer oder anderweitig unpersönlicher Abschiedsgruß steht, so sagt das dem Empfänger, dass er nicht einmal die paar Sekunden wert ist, um eine direkt an ihn gerichtete Unterschrift zu erhalten.

Wenn Sie das vorgefertigte „Mit freundlichen Grüßen" vermeiden wollen, schaffen Sie eine weitere Gelegenheit für ein Gefühl von Verbundenheit und Zusammengehörigkeit. Nehmen Sie es als kleine Empathie-Übung. *Wie würde ich mich fühlen, wenn ich so etwas bekäme?* Ihr Abschluss muss gar nicht lang oder vertraut sein, und auf keinen Fall unglaubwürdig. Fügen Sie einfach nur ein paar persönliche Worte hinzu, die auf den Kontext der Nachricht eingehen.

„Nochmals vielen Dank für Ihre freundliche Nachricht. Ich weiß das zu schätzen."

„Haben Sie ein wunderschönes Wochenende. Grüße aus NYC!"

„Ich freue mich schon auf unser Telefonat am Donnerstag. Ich mag unsere Gespräche immer sehr."

Seien Sie anders. Die Welt hat schon genug unpersönliche Kommunikation. Wenn Sie Ihre vermenschlichen, werden Sie sich auf wunderbare Weise davon abheben.

Schließen Sie Ihre nächste E-Mail mit einer persönlichen Botschaft.