

**JOHN STEPPER**

**WORKING**

**OUT**

**LOUD**

**Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken  
und Ihre Karriere und Ihr Leben  
nach eigenen Vorstellungen gestalten**

**VAHLEN**

Working Out Loud



**WORKING**  
**OUT**  
**LOUD**

Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken  
und Ihre Karriere und Ihr Leben nach  
eigenen Vorstellungen gestalten

von

John Stepper

Aus dem Amerikanischen übersetzt von  
Meike Grow

Verlag Franz Vahlen München

Copyright © 2015 by John Stepper

Translated from the English language: WORKING OUT LOUD:  
FOR A BETTER CAREER AND LIFE

First published by: Ikigai Press

ISBN Print 978 3 8006 6281 4

ISBN ePDF 978 3 8006 6282 1

ISBN ePub 978 3 8006 6283 8

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann-Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

*Für jene, die fühlen,  
dass Leben und Arbeit mehr sein können.*



# Inhaltsverzeichnis

---

	Vorwort .....	1
	Einführung .....	3
Teil I	<b>Für eine bessere Karriere und ein besseres Leben</b> .....	9
Kapitel 1:	Vier Geschichten .....	11
Kapitel 2:	Ihre Chancen verbessern .....	19
Teil II	<b>Die fünf Elemente von Working Out Loud</b> .....	29
Kapitel 3:	Die Entwicklungsgeschichte von Working Out Loud .....	31
Kapitel 4:	Zielgerichtetes Entdecken .....	37
Kapitel 5:	Beziehungen .....	47
Kapitel 6:	Großzügigkeit .....	57
Kapitel 7:	Sichtbare Arbeit .....	65
Kapitel 8:	Wachstumsorientiertes Denken .....	79
Teil III	<b>Ihr eigenes Modellernprogramm</b> .....	87
Kapitel 9:	Neue Gewohnheiten und eine neue Denkweise in zwölf Wochen .....	89
LOSLEGEN		
Kapitel 10:	Ein praktisches Ziel & Ihre erste Beziehungsliste .....	95
Kapitel 11:	Ihre ersten Beiträge .....	105
Kapitel 12:	Machen Sie drei kleine Schritte .....	115



## VERBINDUNG AUFNEHMEN

Kapitel 13:	Wie man an Menschen herantritt .....	127
Kapitel 14:	Durch Beiträge Beziehungen vertiefen .....	137
Kapitel 15:	Ihr höheres Ziel .....	147

## ERSCHAFFEN

Kapitel 16:	Der Beginn von etwas Großem und Wunderbarem.....	159
Kapitel 17:	Experimentieren & Verbessern .....	171
Kapitel 18:	Wenn es nicht klappt wie erhofft.....	183
Kapitel 19:	Es zur Gewohnheit machen .....	195

## FÜHREN

Kapitel 20:	Stellen Sie sich all die Möglichkeiten vor .....	209
Kapitel 21:	Ihre Unternehmenskultur ändern .....	227
Kapitel 22:	Finden Sie Ihr <i>ikigai</i> .....	237
	Danksagungen .....	241
	Endnoten .....	245
	Zusätzliche Lektüre .....	255
	Über den Autor .....	259

# Vorwort

---

Ein Forscher führt im Rahmen eines Experiments fünf Affen in ein großes Gehege, in dem oberhalb einer Leiter eine Bananenstaude baumelt. Sogleich entdecken die Affen die Bananen und einer von ihnen klettert zu ihnen hoch. Doch dabei bespritzt der Forscher ihn mit einem kalten Wasserstrahl und anschließend auch die anderen Affen.

Der Affe auf der Leiter klettert wieder herunter und alle fünf sitzen nun eine Weile auf dem Boden – nass, kalt und verstört. Doch bald ist die Verlockung der Bananen einfach zu groß und ein anderer Affe beginnt die Leiter hinaufzuklettern. Und wieder wird der forsche Affe mit kaltem Wasser bespritzt, ebenso wie alle anderen. Als ein dritter Affe versucht, die Leiter zu erklimmen, zerren die anderen Affen, die die kalte Dusche unbedingt vermeiden wollen, ihn herunter und schlagen auf ihn ein.

Dann wird in dem Gehege ein Affe durch einen anderen ausgetauscht. Der begibt sich beim Anblick der Bananen sogleich ahnungslos auf die Leiter und wird von den anderen Affen heruntergezerrt und geschlagen.

Jetzt wird es interessant, denn der Forscher nimmt einen weiteren der ursprünglichen Affen aus dem Gehege und ersetzt ihn durch einen neuen. Und wieder macht sich der neue Affe an den Aufstieg und auch er wird von den anderen heruntergezerrt und geschlagen – *selbst von dem Affen, der gar nicht nassgespritzt worden war*. Zum Ende des Experiments ist keiner der ursprünglichen Affen mehr da, und obwohl sie die kalte Dusche gar nicht erlebt haben, haben sie alle gelernt, auf keinen Fall zu versuchen, an die Bananen zu kommen.<sup>1</sup>

Diese Geschichte, inspiriert von den Forschungen der 1960er-Jahre zum „kulturellen Erwerb von Verhaltensmustern“, wurde im Geschäftsleben zu einem dieser Gleichnisse, die die Menschen wie ein belehrendes Volksmärchen verbreiten. Und das gelingt, weil die Geschichte eine Wahrheit birgt, die viele von uns nachvollziehen können und die ich in meinem Arbeitsumfeld immer wieder beobachtet habe. Nun ist ja nicht jeder Arbeitsplatz ein Käfig und nicht jeder Chef ein bössartiger Wissenschaftler, aber viele von uns sind schon mit kaltem Wasser bespritzt worden, sodass wir unsere Ambitionen und Hoffnungen herunterschrauben, wobei alle nur verlieren.

Ich schrieb *Working Out Loud*, weil ich einen Weg gefunden habe, diesen Negativ-Zyklus zu stoppen, sodass Sie wieder mehr Kontrolle über Ihre Karriere

und Ihr Leben gewinnen, egal in was für einem Umfeld Sie sich bewegen. Seit-her hat sich Working Out Loud (kurz WOL) in eine wachsende Bewegung von Menschen entwickelt, die mehr wollen als „nur einen Job“.

Viele Menschen, die von diesem WOL-Gefühl begeistert sind, möchten es auch anderen vermitteln. Sie engagieren sich unentgeltlich bei der Organisation von Meetups und WOL-Konferenzen („WOLCONS“) sowie der Verbreitung von WOL in ihren Unternehmen. Sie haben die in diesem Buch beschriebene Methode in zehn Sprachen übersetzt und ihre Verbreitung in über 60 Ländern vorangetrieben.

Sie kommen aus den verschiedensten Arbeitsumgebungen und Kulturen: es sind Angestellte aus Großunternehmen, Freiberufler, Fabrikarbeiter, Krankenpfleger und Studenten. Und was haben sie alle gemeinsam? Eine Frau aus Shanghai brachte es wie folgt auf den Punkt: „Wir praktizieren Working Out Loud nicht nur, weil die Methode uns begeistert, sondern weil wir eine Vorstellung davon bekommen möchten, wie Arbeit auch sein könnte.“<sup>2</sup>

Denn Arbeit *kann* besser sein. Sie verdienen es und die Welt braucht es. Working Out Loud kann Ihnen helfen, das zu erleben.

John  
Januar 2020  
New York City

# Einführung

---

„John, wir müssen etwas ändern.“

Schon beim Betreten seines Büros wusste ich, dass etwas nicht stimmte. Mein Chef hatte für den frühen Montagmorgen extra ein Einzelgespräch mit mir angesetzt. Sowie ich dort eintraf, berichtete er mir von der geplanten Umstrukturierung meines Bereiches. „Wenn Sie in den kommenden zwei Monaten eine neue Funktion für sich finden können ...“ Er musste den Satz nicht zu Ende führen. Völlig fassungslos saß ich da. Ich fühlte, wie mir das Blut ins Gesicht schoss, und für den Rest des kurzen Gesprächs konnte ich nur noch denken: *Warum? Was, wenn ich keine neue Funktion finde? und Was soll ich meiner Frau sagen?* Gedemütigt, wütend und voller Angst verließ ich sein Büro.

Auf dem Weg nach Hause wurde mir klar, wie unsicher meine Lage war und wie wenig Kontrolle ich darüber hatte. Ich war in meinen Vierzigern und hatte kaum nützliche Kontakte, die mir weiterhelfen könnten. Mein Selbstvertrauen war auf dem absoluten Tiefstand. Ich kannte den widrigen Arbeitsmarkt, und die Aussicht auf eine potenzielle Arbeitssuche ängstigte und deprimierte mich. Am Ende fand ich in meiner Abteilung ein anderes Projekt – mit weniger Verantwortung, geringerem Status und weniger Lohn.

Bis zu dem Gespräch mit meinem Chef hatte ich Glück gehabt. Gute Projekte, starke Sponsoren. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Doch dann verließ mich das Glück. Ich hatte mein Leben lang Karriere-Roulette gespielt und das noch nicht einmal gewusst.

Mir wurde klar, dass fast alle um mich herum ebenfalls Karriere-Roulette spielten, und das Rad dreht sich bei jedem neuen Vorgesetzten und jeder Umstrukturierung aufs Neue. Und die fehlenden Einflussmöglichkeiten machen aus klugen, fähigen Mitarbeitenden verängstigte Menschen mit einer Abwehrhaltung, die sich einen schärferen Konkurrenzkampf mit den Kolleginnen und Kollegen liefern und weniger Freundlichkeit an den Tag legen.

Ich dachte mir, dass es einen besseren Weg geben müsste, und begann danach zu suchen.

## Ein kleiner Schritt

Zunächst versuchte ich, meine eigene Stimme zu finden und mir darüber klarzuwerden, was ich beitragen und wie ich es präsentieren wollte. Auf der Suche nach einer Art Ventil im Zuge der Umstellung auf meine neue Funktion begann ich auf einer unternehmensinternen Plattform zu bloggen. Ich schrieb über meine Arbeit, meine Ideen für künftige Projekte und darüber, was ich lernte. Zu einem Post gingen über Tausend Kommentare ein. Ein anderer führte dazu, dass ein mir bisher unbekanntes, hochrangiges Mitglied der Geschäftsleitung zwecks Gedankenaustausches auf mich zukam. Im Laufe der Zeit nahmen immer mehr Leute aus anderen Bereichen des Unternehmens Kontakt zu mir auf, fragten nach meiner Meinung oder schlugen Möglichkeiten einer Zusammenarbeit vor.

Da klickte etwas bei mir. Ich merkte, dass ich durch die Sichtbarmachung meiner Arbeit mein Ansehen prägte und dass sich mir so Möglichkeiten eröffneten, von denen ich sonst gar nicht erfahren hätte.

## Eine kraftvolle Art des Netzwerkens

Noch immer von einem Mangel an nützlichen Kontakten überzeugt, meldete ich mich zu einem Seminar mit dem Titel *Relationship Masters Academy* unter Leitung von Keith Ferrazzi an, dem Autor von *Geh nie alleine essen* und *Who's Got Your Back?* Bei dem Seminar bildeten wir zur Übung des Gelernten kleine Peer-Support-Gruppen. Ich landete in einer Gruppe erfolgreicher Banker und war ziemlich verunsichert. Bis wir bei unserer ersten Übung etwas ganz Persönliches erzählen sollten. Ferrazzi hatte uns aufgefordert, Smalltalk zu vermeiden und stattdessen etwas von uns preiszugeben, das nur wenige Menschen wussten und unsere Verletzlichkeit offenlegte. Das würde uns menschlich machen und bei anderen Mitgefühl hervorrufen. Also erzählte einer von seiner Jugend als mittelloser Immigrant und seiner schwierigen Beziehung zu seinem Vater. Jemand anderes berichtete von seiner Scheidung. Durch diesen persönlichen Austausch wurden aus den furchteinflößenden Bankern Menschen, zu denen ich eine Beziehung aufbauen konnte und an denen mir etwas lag, und wir trafen uns noch lange über das Seminar hinaus.

Und das ist keinesfalls normal. Bei der Arbeit fühlen sich die meisten von uns genötigt, sich hinter einer Maske unterkühlter Professionalität zu verstecken. Ich wurde regelrecht darauf *trainiert*, mich hinter dieser Maske zu verbergen. Deshalb sind wir auf ein unpersönliches Gleichmaß reduziert, und die Chancen auf menschliche Kontakte schrumpfen auf ein Minimum. Ich habe gelernt, dass

es nicht nur völlig in Ordnung ist, bei der Arbeit authentischer zu sein, sondern dass das sogar zu besseren Beziehungen und mehr Zusammenarbeit führt.

## **Sinnvolle Experimente**

Die Kombination aus meiner sichtbaren Arbeit und meinem wachsenden Netzwerk gab mir das Gefühl, mehr Kontrolle zu haben, und motivierte mich, Neues auszuprobieren. Also berichtete ich öffentlich noch mehr von meiner Arbeit – an den Abenden und Wochenenden. Ich bemühte mich darum, auf Konferenzen sprechen zu dürfen, um meinen Ruf und mein Netzwerk noch weiter auszubauen. Ich suchte nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Weil meine Arbeit sichtbar war, war auch die Unterstützung dafür sichtbar, was das Management schließlich dazu veranlasste, mir eine neuartige Aufgabe zu übertragen, in deren Mittelpunkt die Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter stand. Unser Team führte eine neue Kollaborationsplattform im Unternehmen ein, die zu einem der größten internen sozialen Netzwerke der gesamten Finanzdienstleistungsbranche avancierte.

Meine Denkweise änderte sich komplett. Statt alles daranzusetzen, meinen Chef zufriedenzustellen und meinen Platz im Organigramm zu erhalten, begann ich die Arbeit als eine Art Versuchslabor zu betrachten, in dem ich experimentieren, lernen und meine Fähigkeiten verbessern konnte, während ich eine Arbeit verrichtete, die mehr Wirkung entfaltete. Zum ersten Mal in meinem Leben empfand ich meinen Job als erfüllend.

## **Ein Rückschlag und ein Weg nach vorn**

Acht Jahre nach jenem Gespräch mit meinem Chef teilte mir ein anderer Manager mit, dass mein Job „umstrukturiert“ würde – eine nüchterne Art, mir meine Entlassung zu verkünden. Die Bank, in der ich arbeitete, kämpfte damals an vielen Fronten und irgendjemand hatte entschieden, dass ich nicht mehr gebraucht würde. Nach 19 Jahren im selben Unternehmen war mein Abgang nicht mehr als ein paar Minuten in einem Tagungsraum mit jemandem aus der HR-Abteilung. Und mein Manager hatte sich über eine Freisprecheinrichtung eingewählt.

Dieses Mal fiel meine Reaktion allerdings anders aus, denn ich hatte Working Out Loud praktiziert.

Nach und nach hatte ich Beziehungen zu Menschen auf der ganzen Welt geknüpft, die mich und meine Arbeit kannten und sich dafür interessierten. Diese Beziehungen gaben mir nicht nur Ansporn und ein Gefühl der Verbundenheit, sondern auch Zugang zu Wissen und Chancen. Nur einen Monat vor Erhalt meines Kündigungsschreibens hatte ich die Möglichkeit, einen TEDx-Vortrag über WOL zu halten.<sup>1</sup> Und wenige Wochen nach Räumung meines Büros trug ich bei Bosch in Stuttgart vor einem globalen Publikum eine Präsentation vor und verdiente so mein erstes kleines Einkommen als Ein-Personen-Start-up. Darauf folgten Vorträge bei Daimler, Siemens und BMW. Die Elemente von Working Out Loud, auf die ich im zweiten Teil dieses Buches näher eingehen werde, eröffneten mir mehr Möglichkeiten. Ich fühlte mich gestärkt und hatte vielleicht zum allerersten Mal das Gefühl, kein Karriere-Roulette mehr zu spielen.

## Die Elemente in die Praxis umsetzen

Die Elemente von WOL verhalfen mir zu einer besseren Herangehensweise an die Arbeit, und ich wollte sehen, wie ich anderen helfen konnte, diese Praktiken zu übernehmen. Ich führte weitere Experimente durch, machte viele Fehler und formte aus meinen Erkenntnissen allmählich eine Methode, die jeder in die Praxis umsetzen konnte: Working Out Loud Circles.

Ein WOL-Circle ist eine private Peer-Support-Group von vier bis fünf Leuten. Man trifft sich drei Monate lang eine Stunde pro Woche und folgt einfachen Richtlinien, um den zu Beginn festgelegten, persönlichen Zielen näherzukommen, und um Beziehungen zu knüpfen, die auf dieses Ziel ausgerichtet sind. Zum Ende der drei Monate verfügen Sie über ein größeres Netzwerk, bessere Kommunikationsfähigkeiten und mehr Selbstvertrauen. In Teil III dieses Buches gibt es Geschichten, Beispiele und Übungen, die Ihnen helfen können, selbst WOL zu praktizieren. (Wenn Sie einem Circle beitreten möchten, finden Sie alles Nötige auf [workingoutloud.com](http://workingoutloud.com).)

Sie könnten Ihren WOL Circle nutzen, um etwas Bestimmtes zu erledigen, um etwas zu einem Thema zu lernen oder zu erkunden, was Ihrer Arbeit und Ihrem Leben mehr Sinn geben könnte. Sie könnten ihn auch nutzen, um einen neuen Job zu finden oder Möglichkeiten zu entdecken, mehr aus Ihrem derzeitigen Job zu machen.

Sie könnten die Circles aber auch dazu nutzen, Ihre Unternehmenskultur zu ändern. In Hunderten von Organisationen gibt es bereits WOL-Bewegungen, von denen manche bereits Tausende von Anhängern zählen. Diese Unternehmen betrachten die Working-Out-Loud-Methode als Ergänzung ihrer HR- und

Kulturwandelprogramme, weil sie die intrinsische Motivation für Verhaltensänderungen nutzt. Sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen bietet sie die Möglichkeit, die Arbeit wieder menschlicher zu machen.

Wenn ich Menschen in einem WOL-Circle bitte, ihr Gefühl nach den drei Monaten mit einem Wort zu beschreiben, so lautet die häufigste Antwort „gestärkt“. Stellen Sie sich vor, Sie fühlten sich stärker und selbstbewusster. Stellen Sie sich vor, Sie könnten sinnvolle Beziehungen aufbauen, durch die Sie effektiver würden und mehr Chancen bekämen. Was würden Sie tun? Wohin würden Sie gehen?

Finden wir es heraus.





---

Teil I

---

**Für eine  
bessere Karriere  
und ein  
besseres Leben**



# Kapitel 1

## Vier Geschichten

---

*Der Zufall begünstigt den vernetzten Geist.*

Steven Johnson:  
*Wo gute Ideen herkommen*

Die vier Menschen in diesem ersten Kapitel kommen aus ganz verschiedenen Verhältnissen und unterscheiden sich in Sachen Bildung und sozialer Kompetenz voneinander. Sie befinden sich in verschiedenen Phasen ihres Lebens und ihrer Karriere, und dennoch ist ihnen eine Herangehensweise an die Arbeit und das Leben gemein, durch die sie effektiver werden, Zugang zu einer größeren Chancenvielfalt erhalten und bessere Aussichten haben, Sinn und Erfüllung in ihrem Tun zu finden.

### **Sabine schreibt ihr eigenes nächstes Kapitel**

Nach über 20 Jahren Beschäftigung in der HR-Abteilung von Siemens wollte Sabine eine Veränderung. Im Großen und Ganzen mochte sie ihre Arbeit – die Menschen, die Projekte. Sie hatte einfach nur das Gefühl, dass sie mehr zu bieten hatte, denn bei ihrer Arbeit an kreativen Schulungskonzepten im Bereich Learning & Development kamen ihr auch Ideen zur Mitarbeiterführung, zur Unternehmenskultur und zum Einfluss der Digitalisierung. Doch leider ließen sich diese Ideen nicht so recht mit ihrer Funktion in der Hierarchie vereinbaren. Sie spürte ganz deutlich, dass sie in Schwierigkeiten kommen würde, wenn sie sich zu weit über die Grenzen ihres Verantwortungsbereiches hinauswagte.

Es war Zeit für etwas Neues, aber was? Sabine war schon Ende 40, und wenn sie woanders einen Job suchen würde, landete sie in ihrem Alter und mit ihrer Erfahrung ohnehin wieder an einem ähnlichen Arbeitsplatz. Sie wollte anderen Interessen nachgehen, doch die fühlten sich nicht an wie künftige Karriereschritte.

Also beschloss Sabine, zu bleiben wo sie war, und machte von nun an kleine Experimente. Sie nahm Kontakt zu Start-ups in einem Accelerator-Programm

von Siemens in Berlin auf, um mehr darüber zu erfahren, was sie tun und wie sie das tun. Das inspirierte sie dazu, nebenbei ein eigenes kleines Start-up zu gründen, in dessen Rahmen sie skandinavische Möbel restaurierte – nur um zu sehen, ob sie ohne ihren sicheren Job davon leben könnte. (Das konnte sie nicht.) Sie suchte nach Tools und Trends im HR-Bereich und stieß unter anderem auf eine neue Methode der Persönlichkeitsentwicklung. Sie probierte sie aus, befand sie für gut und begann, sie unter ihren Kollegen bekannt zu machen. Diese Experimente halfen ihr dabei, neue Fertigkeiten und Einstellungen zu entwickeln, und förderten ihr Selbstvertrauen. Sie macht sich einen Namen als eine Art „HR-Scout“, der neue Bereiche erforschte und seine Erkenntnisse mit den Kolleginnen und Kollegen teilte, ohne um Erlaubnis oder Geldmittel zu bitten.

Und sie begann zu schreiben – zunächst nur im unternehmenseigenen sozialen Intranet, wo alle Mitarbeiter Artikel oder Kommentare posten konnten. Später dann bei LinkedIn. Mit der Zeit schrieb Sabine über all die Themen, die sie interessierten und über die sie gelernt hatte, und mithilfe dieser Posts knüpfte sie Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Weil sie ihre Arbeit sichtbar machte, erhielt sie Zugang zu weiteren Ideen und Erkenntnissen und fühlte sich zunehmend ermutigt. Hatte sie bis dahin nur als Zuhörerin an Konferenzen teilgenommen, hielt sie nun auch hier und da Vorträge. „Mir wurde klar, dass ich etwas zu geben habe, was mein Arbeitgeber nicht nutzte, was für andere aber durchaus wertvoll ist – eine tolle Erfahrung, die man in seinen Vierzigern oder Fünfzigern eigentlich nicht mehr erwartet.“

Sabine baute persönliche Beziehungen zu Menschen in Unternehmen in ganz Deutschland auf, die sie kennen und schätzen lernten für das, was sie dachte und tat, und nicht dafür, wo sie arbeitete. Mit ihrem wachsenden Netzwerk eröffneten sich ihr auch immer mehr Optionen. So arbeitete sie zum Beispiel irgendwann mit sieben Unternehmen an einem Projekt rund um das Persönlichkeitsentwicklungsprogramm, das sie bei Siemens eingeführt hatte. Die Art dieser Zusammenarbeit war so außergewöhnlich, dass sie dafür einen HR Excellence Award für Arbeitnehmerengagement und Zusammenarbeit erhielten, der damit zum ersten Mal einer ganzen Gruppe von Unternehmen verliehen wurde.

Ihre Erkenntnisse aus den Experimenten und Beziehungen brachten Sabine zu ihrem nächsten Schritt – sie schloss sich ihrem Mann bei Kluge Consulting an. Seitdem trägt sie bei Unternehmen und auf Konferenzen in ganz Europa Grundsatzpräsentationen vor und leitet Workshops, bei denen es um moderne Entwicklungsmethoden, die neue Rolle von HR und die Zukunft der Arbeit geht. Gemeinsam mit früheren Kollegen erhielt sie einen XING New Work Award. Sie wurde als Top Voice auf LinkedIn geehrt, vom führenden HR-Magazin Deutschlands zu den Top 25 HR Influencern gezählt und neben dem CHRO von Siemens – ihrem früheren Chef vom Chef vom Chef vom Chef – zu einem der „40 führenden HR-Köpfe“ gekürt.<sup>1</sup>

Sabine lässt sich nicht mehr durch die Schublade, in der sie steckte („Sabine aus der HR-Abteilung von Siemens“), definieren oder einschränken. Sie hat ihren lang beschrittenen Weg verlassen und stattdessen ihre Stimme gefunden, ihren eigenen Weg entdeckt und ihre Zukunft selbst in die Hand genommen. Dabei haben sich ihr Möglichkeiten eröffnet, die sie sich wenige Jahre zuvor nicht einmal hätte vorstellen können. „Schritt für Schritt“, sagte sie mir, „gewinnst du die Kontrolle über dein eigenes Leben zurück.“

## Anja verschafft sich Zugang zu neuen Möglichkeiten

Anja wuchs in einer malerischen Kleinstadt mit knapp 15 000 Einwohnern auf. Nach ihrem Abschluss am örtlichen Gymnasium bewarb sie sich um ein Praktikum in einer 15 Minuten entfernten Sparkasse und bekam den Job.

Nach vier Jahren wusste Anja, dass sie mehr von ihrer Arbeit wollte, aber sie dachte, dass sie ohne Universitätsabschluss nicht weit kommen würde. Also schrieb sie sich an einer Hochschule für ein Abendstudium ein und musste nun mehrere Jahre lang tagsüber arbeiten und abends lernen sowie Seminare besuchen. Während dieser Zeit, als ihr klar wurde, dass eine Karriere in einer örtlichen Bank ihr nicht genügen würde, wechselte sie in ein großes Unternehmen in einer nahe gelegenen Stadt, wo sie einen Einsteigerjob als Angestellte in der Einkaufsabteilung bekam.

Als sie schließlich ihren Abschluss machte, bot man ihr allerdings – nach all den Nächten und Wochenenden voller zusätzlicher Arbeit – nur einen Job als Sekretärin an. Das war eine große Enttäuschung. Sie sagte: „Nach all diesen Anstrengungen für den Abschluss am Ende dazusitzen und Quittungen auf die Spesenabrechnung des Chefs zu kleben, wurde für mich mit jedem einzelnen Tag frustrierender.“ Dann machte sie eine Pause und wiederholte die letzten Worte, als würde sie sie sich noch einmal richtig ins Bewusstsein rufen: „Mit jedem. Einzelnen. Tag.“

Nicht dass sie dachte, der Sekretärinnenjob wäre schlecht oder unter ihrer Würde. Sie fand einfach nur, dass sie mehr zu geben hatte. „Ich wollte einen Job, bei dem ich meine Leidenschaft einbringen konnte, bei dem sich meine Talente entfalten und gleichzeitig dem Unternehmen nützen würden.“ Ihr neues Unternehmen hatte jede Menge Stellen zu vergeben, die sinnvoller oder erfüllender erschienen, aber sie hatte keine Ahnung, wie sie beweisen konnte, dass sie dafür qualifiziert war, oder wo sie die nötigen Erfahrungen dafür hernehmen sollte. Und obwohl Anja damals erst Anfang 20 war, hatte sie bereits das Gefühl, festzustecken.

Als Sekretärin arbeitet man ja für gewöhnlich eher hinter den Kulissen, und außer dem Chef wissen nur wenige Leute, was man macht, wie gut man das macht und was man sonst noch alles kann. Doch Anja fand eine Möglichkeit, sich selbst und ihre Arbeit sichtbar zu machen. Sie hatte mitbekommen, dass ihr Unternehmen seine internen Kollaborationstools voranbringen wollte und dass eine „digitale Transformation“ zur Unternehmensstrategie gehörte. Also startete sie einen Blog mit dem Titel „Wie man als Sekretärin digital arbeitet“.

Sie begann über Tools und Methoden zu schreiben, die sie nutzte, um effizienter und effektiver zu arbeiten. Damit wollte sie keinesfalls angeben, sondern wirklich weiterhelfen. Ein paar Leute lasen ihre ersten Posts, und dann wurden es mehr. Sie erhielt Kommentare, in denen man sich für ihre Tipps bedankte und mehr über ihren Ansatz und ihre Arbeitsweise wissen wollte. Nach und nach lasen Hunderte ihre Beiträge, die sogar von Kollegen geteilt wurden, die sie gar nicht kannte. Ihr Netzwerk vergrößerte sich. „Irgendwann sahen die Leute mich als Expertin“, sagte sie. Auch Anjas Chef merkte, was sie leisten konnte, und bot ihr eine andere Stelle an.

So wurde aus ihr eine Community-Managerin für zwei Online-Gruppen in einem Geschäftsbereich. Von nun an nannte sie sich „Agile Coach“, führte Schulungen durch, coachte einzelne Mitarbeiter und leitete Workshops. Heute arbeitet sie regelmäßig als Mentorin für Teams, Abteilungen und Führungskräfte und wirbt im gesamten Geschäftsbereich aktiv für digitale Zusammenarbeit und Networking. Unlängst organisierte sie eine große, unternehmensübergreifende Konferenz, bei der sie mit zwei Vorstandsmitgliedern auf der Bühne stand.

„Es war nicht einfach“, so Anja. Aber es hat sich gelohnt. „Jetzt kann ich meine Talente zeigen und in meinem neuen Job meine Leidenschaft leben.“ Anja fühlt sich nicht mehr festgefahren oder unsichtbar. Stattdessen hat sie einen Weg gefunden, ihr Potenzial besser auszuschöpfen, und das fühlt sich an wie ein Neuanfang.

## **Mara schafft einen ganz neuen Job**

Obwohl Mara über zahlreiche Fähigkeiten verfügte, mehrere Sprachen beherrschte und jahrelang an den verschiedensten Orten von Kroatien bis Neuseeland gelebt hatte, war sie in dem „schlimmsten Job überhaupt“ gelandet und konfigurierte in einem großen Unternehmen Lotus-Notes-Datenbanken. Die Arbeit war langweilig und einsam, und kaum jemand schien zu wissen oder sich dafür zu interessieren, was sie eigentlich tat. Dennoch wollte sie nicht schon wieder das Unternehmen wechseln, sondern eigentlich nur eine andere Funktion.

Ihren ersten Schritt zu einem neuen Ansatz machte sie, als sie begann, die Kollaborationstools in ihrer Firma zu nutzen. Ihr gefielen die Online-Interaktion und die Möglichkeit, im gesamten Unternehmen Leute zu finden, die ihre Interessen teilten. Als sie die Tools nutzte, um sich einer Online-Community anzuschließen, wie auch Sabine und Anja, begann sie sich dafür zu interessieren, wie man die Community verbessern könnte. Sie recherchierte, sprach mit Experten und lernte immer mehr darüber, wie man erfolgreiche Online-Communities organisiert. Ihre Erkenntnisse teilte Mara mit anderen, die so ihre eigenen Gruppen einrichten konnten, und mit der Zeit machte sie sich einen Namen als Experte für Communities und Zusammenarbeit, was ihr eine Vollzeitstelle als Leiterin eines Kollaborationsteams einbrachte. Obwohl sie also nach wie vor im selben Unternehmen arbeitete, war sie vom schlimmsten Job überhaupt in einen Job gewechselt, den sie wirklich liebte. Sie schrieb auf, dass die Suche nach einer neuen Funktion ganz anders war als alles, was sie bis dahin erlebt hatte: „Normalerweise geht man die Stellenangebote durch und versucht, einen der Jobs zu ergattern. Aber diese Stelle habe ich selbst geschaffen. Und sie entwickelte sich weiter, während ich immer mehr darüber lernte, wie sie aussehen könnte. Es ist das genaue Gegenteil von dem, was man normalerweise macht. Als könnte man seine eigene Stellenbeschreibung verfassen. Man wird selbst zu dem Job. Ich hatte vorher nicht gewusst, dass so etwas möglich war.“

Während Mara also – Learning by Doing – Communities aufbaute, spürte sie, dass sie doch noch mehr zu sagen hatte. Also fing sie an, öffentlich zu sprechen, wobei es eine Weile gedauert hat, ihre Bedenken zu überwinden. „Ich fühlte mich nicht wie eine Experte. Warum sollte ausgerechnet ich vor diesen Leuten sprechen? Doch nachdem ich mit noch mehr Menschen geredet hatte, wurde mir klar, dass ich mehr wusste, als ich mir selbst zugestand.“ Sie referierte auf bedeutenden Konferenzen in Paris, Sydney und Berlin, dozierte am *Imperial College* in London und sprach auf zahllosen Events in ihrem Unternehmen. Leute von allen Ebenen betrachteten sie als Experte. Später im Buch werden Sie noch erfahren, wie sie Kontakt zu CEOs und einem ehemaligen Premierminister aufnahm, während sie ihre offene, freigebige und vernetzte Arbeitsweise fortsetzte. Aufgrund ihrer Erkenntnisse, Beiträge und ihres sinnvollen Netzwerkens stehen Mara heute mehr Möglichkeiten offen als je zuvor. Sie könnte in ihrem Unternehmen bleiben und durch die Arbeit mit anderen Geschäftsbereichen ihre Fachkenntnisse vertiefen oder ihr Netzwerk nutzen, um verschiedenste Funktionen in verschiedensten Organisationen und Branchen zu übernehmen.



## Jordi Muñoz wird CEO

Jordi Muñoz kam in der mexikanischen Küstenstadt Ensenada zur Welt, etwa 120 Kilometer südlich von San Diego. Sein Englisch war dürftig und er besuchte keine Universität. Im späten Teenageralter, als er nach seinem Umzug in die USA noch immer auf seine Green Card wartete, erfuhr er, dass er Vater werden würde.

Wie, meinen Sie, standen da die Chancen für Jordi, eine erfüllende Arbeit zu finden?

Wie die meisten von uns malte sich auch Jordi im Kindesalter aus, was er später einmal werden wollte, und er versuchte, diese Fantasien in Jobs umzuformulieren, die er kannte. „Schon mit vier Jahren war ich verrückt nach Flugzeugen und träumte seither davon, Pilot oder vielleicht Flugzeugmechaniker zu werden.“<sup>2</sup> Als er älter wurde, begann er hobbymäßig mit Computern und ferngesteuerten Flugzeugen zu spielen. Mit 19 Jahren schloss er sich einer Online Community an, in der Bastler Informationen austauschen und voneinander lernen konnten. Dort machte Jordi seine Arbeit sichtbar, indem er seine ausgedachten Modelle präsentierte. „Ich baute einen Autopiloten für meinen ferngesteuerten Helikopter mit Beschleunigungsmessern aus dem NunChuk einer Nintendo Wii“, erzählte er in *Makers* von Chris Anderson.<sup>3</sup> Er entschuldigte sich online für sein schlechtes Englisch, aber die anderen Bastler interessierten sich eh mehr für seine Modelle.

Gegründet hatte die Online Community Chris Anderson – Bestsellerautor, Redner und früherer Herausgeber des Magazins *Wired*. Chris interessierte sich in seiner Freizeit mehr und mehr für Drohnen und gründete irgendwann DIYdrones.com, sodass er und andere Hobbybastler sich darüber austauschen konnten, woran sie arbeiteten und was sie dabei lernten. In seinem Buch *Makers* erzählt Chris, wie ihm Jordi mit seinen Konstruktionen in dieser Community aufgefallen war. Nach einiger Zeit standen sie in regem Kontakt miteinander und schließlich arbeiteten sie sogar gemeinsam an verschiedenen Projekten. Als Chris später beschloss, ein Robotik-Unternehmen zu gründen, bat er Jordi, als Mitgründer einzusteigen und erst dann erfuhr er etwas über dessen Hintergrund.

Normalerweise wäre es Jordi Muñoz völlig absurd vorgekommen, sich um einen Job als CEO eines Robotik-Unternehmens zu bewerben. Er hatte keinen Hochschulabschluss, der ihm bescheinigte, was er konnte, und sein Lebenslauf hätte weder bei irgendeinem Recruiter noch bei LinkedIn Beachtung gefunden. Seine Bewerbung hätte schlicht niemals jemanden wie Chris Anderson erreicht, und wenn doch, wäre sie nicht aufgefallen. Aber Jordi war es gelungen, sich aufgrund seiner Arbeit, seiner Leidenschaft dafür und der Wertschätzung anderer Men-

schen einen Ruf aufzubauen. Durch seine Beiträge für jene Online Community wurden er und seine Arbeit sichtbar, woraufhin er nach und nach Beziehungen aufbauen konnte, die ganz neue Möglichkeiten freisetzen.

## **Vier unterschiedliche Menschen. Eine Herangehensweise.**

Diese vier Menschen haben ebenso wie Dutzende andere, die Ihnen in diesem Buch noch begegnen werden, eine Herangehensweise entwickelt, die ihnen nicht nur mehr Kontrolle, sondern auch mehr Möglichkeiten verschaffte. Dieses Buches zielt darauf ab, Sie in die Lage zu versetzen, selbst eine derartige Herangehensweise zu entwickeln, die Ihnen die Kraft und die Fähigkeit gibt, Ihre Karriere und Ihr Leben nach Ihren eigenen Vorstellungen zu verbessern.

