

Christian Greiser

**WENN**

**DER** Eine Reparatur-  
anleitung für Ihre  
Karriere

**ERFOLG** 

**PLÖTZLICH** 

**PAUSE**

**MACHT**

**GABAL**

Christian Greiser

Wenn der Erfolg plötzlich  
Pause macht



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Christian Greiser

# Wenn der Erfolg plötzlich Pause macht

Eine Reparaturanleitung  
für Ihre Karriere

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96739-114-5

Lektorat: Dr. Michael Madel, Ruppichteroth  
Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln  
Autorenfoto: Christian Amouzou  
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

**Prolog: Plötzlich ist der Motor aus** 9

Ganghwa, Südkorea, 9. September 2007: Im Kloster 9

Hamburg, 11. September 2021: Im Homeoffice 13

**Zwischen Erfolg und Erschöpfung** 17

Erfolg in Zeiten von New Work und Pandemie 18

Wenn der Erfolg plötzlich Pause macht 22

Gebrauchsinformation für Anwender 30



## **REPARATURANLEITUNG, TEIL 1** **Erkennen und beseitigen** 33

**Erst mal anhalten: Alarmsignale erkennen und handeln** 35

Fallstudie: Sarah 35

Von Alarmsignalen, Auszeiten und Aufmerksamkeit 40

Alarmsignale: Warum es sich lohnt, auf die eigenen Gefühle zu hören 41

Auszeiten: Wie Sie die eigenen Ressourcen optimal nutzen 47

Aufmerksamkeit: Wie Sie die eigenen Gedanken unter Kontrolle bringen 56

**Entkoppeln: Ursache und Wirkung verstehen 62**

Fallstudie: Michael 62

Von Performance, Persönlichkeit und Prägung 67

Performance: Wie unsere Leistung bewertet wird 68

Persönlichkeit: Was uns wirklich ausmacht 72

Prägung: Warum wir tun, was wir tun 80

**Entsorgen: Veraltete Verhaltensmuster ablegen 89**

Fallstudie: Lucy 89

Vom Anpassen, Ablernen und Ankommen 96

Anpassen: Warum alte Erfolgsrezepte plötzlich nicht mehr funktionieren 96

Ablernen: Wenn es Zeit wird für eine Entrümpelung im Kopf 102

Ankommen: Wie es gelingt, sicher im neuen Job zu landen 108



## **REPARATURANLEITUNG, TEIL 2**

# **Austauschen und neu starten 117**

**Ersetzen: Neue Gewohnheiten annehmen 119**

Fallstudie: Jonas 119

Von Visionen, Verhaltensweisen und Vibration 124

Vision: Warum es besser ist, zu träumen als zu grübeln 125

Verhaltensweisen: Wie die persönliche Veränderung gelingen kann 132

Vibration: Wie Sie Ihre Veränderungsenergie neu aktivieren 137

**Erproben: Mit neuen Identitäten experimentieren 144**

Fallstudie: Yvonne 144

Vom Experimentieren, Entdecken und Erzählen 150

Experimentieren: Erst handeln, dann denken 151

Entdecken: Warum Kollegen beim Jobwechsel hinderlich sind 159

Erzählen: Wie Sie der eigenen Geschichte einen neuen Sinn geben 165

**Erneut starten: Nach einer Pause in Schwung kommen 172**

Fallstudie: Wolfgang 172

Vom Anlassen, Anfahren und Abbiegen 178

Anlassen: Wie Sie den Motor nach einer Auszeit wieder anwerfen 178

Anfahren: Wie der Neustart nach einem beruflichen Rückschlag gelingt 187

Abbiegen: Achtung, »Unruhestand« nächste Ausfahrt rechts! 194

**Es ist kein Problem, wenn der Erfolg mal Pause macht 203**

**Epilog: Meine eigene Fallstudie 207**

Der »Retter des deutschen Maschinenbaus« 208

Der holprige Weg zum Unternehmensberater 209

**Quellen- und Literaturverzeichnis 213**

**Danke! 220**

**Der Autor 222**







# Prolog: Plötzlich ist der Motor aus

*Wie mich die Stille mitten im Lärm aufschreckte ... und warum  
das mein Weltbild völlig auf den Kopf stellte*

## Ganghwa, Südkorea, 9. September 2007: Im Kloster

Ich werde von einem dumpfen Klopfen wach. Es hört sich an, als ob jemand langsam einen Nagel einschläge. Es ist dunkel und mein Rücken schmerzt von der harten Matratze. Ich taste nach meiner Uhr, 3:30 Uhr. Wo bin ich? Gedankenketten tauchen auf, »Busfahrt, Mönche, Kloster ... Kloster! Ich bin in einem Kloster.« Statt Glocke gibt es hier Holzbrett und Hammer als Wecksignal, es ist Zeit für das Morgenritual. Zum Ankleiden bleiben nur ein paar Minuten. Der graue Meditationsanzug ist hart und kratzt, die schwarzen Stoffschuhe drücken. Vor meiner Zelle auf dem Flur treffe ich Jules, einen groß gewachsenen Belgier. »Sind wir zu spät?«, fragt er etwas ängstlich. »Ich hoffe nicht«, sage ich, während wir hektisch aus dem Schlaftrakt in das Dunkel draußen vor der Tür stürmen und uns eilig auf den Weg zum Tempel auf dem kleinen Hügel machen. Er liegt im Zentrum der Klosteranlage. Es regnet leicht.

Wir sind Gäste in einem Kloster und haben uns erst gestern kennengelernt. Ich bin als Unternehmensberater nach Südkorea gekommen. Zusammen mit meinem Team unterstütze ich einen großen Maschinenbau-Kunden bei der Restrukturierung seiner koreanischen Tochtergesellschaft. Es gibt viele Probleme: veraltete Produkte, schlechter Service, zu niedrige Preise,

zu geringe Produktivität der Fabrik und damit hohe Verluste. Selbst über eine Teilverlagerung der Produktion nach China wird diskutiert. Aus Beratersicht geht es um das gesamte Programm. Der Kunde hat sich mit einer Übernahme verhoben. Da kurzfristig eine bilanzielle Überprüfung ansteht, arbeiten wird unter hohem Zeitdruck. Wir haben zwölf Wochen Zeit, ein tragfähiges Restrukturierungskonzept vorzulegen. Ich habe mich zu diesem Abenteuer von einem Kollegen überreden lassen. Es ist das erste Mal, dass ich in Korea bin.

Die Wochenenden habe ich bisher in Seoul verbracht. Meine Familie ist zu Hause in Deutschland. Nur einmal bin ich bisher zurückgefliegen. Ansonsten habe ich im Hotel gearbeitet oder die Stadt erkundet. Ich war häufig in Insadong, einem Künstler- und Antiquitätenviertel. Hier gibt es Pinselmacher, Schilderschnitzer, Galerien und zahlreiche kleine Restaurants. Die Straßen sind mit Menschen gefüllt, es ist bunt und riecht fremdartig. Jemand hat mir erzählt, dass es Ginseng-Duft ist. Ich habe mit meinem Handy kleine Filme gedreht und an meine Kinder geschickt. Ich vermisse meine Familie.

Im Fitnessraum des Hotels auf dem Laufband habe ich einen Film über Zen-Meditation gesehen. Hier in Korea gibt es die Möglichkeit, für ein Wochenende mit den Mönchen zu leben, ein sogenannter Templestay. Teilnehmer erhalten die Möglichkeit, an den Tagesabläufen und Ritualen teilzunehmen, die buddhistische Kultur kennenzulernen, in den schönsten Klöstern Koreas zu übernachten und vor allem zu entspannen, zu reflektieren und wieder Energie zu tanken. Ich habe mich für ein Wochenende angemeldet.

Gestern bin ich im Kloster angekommen. Die Anreise war ein Abenteuer. Ich spreche kein Koreanisch, der Busfahrer sprach kein Englisch. Ich habe versucht, mit Händen und Füßen zu kommunizieren, vergeblich. Eine Gruppe kichernder Jugendlicher hat mir schließlich geholfen. Einer von ihnen sprach ein bisschen Englisch und konnte dolmetschen. Anschließend wurde ich neugierig befragt, wo ich herkomme und warum ich in ein Kloster fahre. Als ich schließlich in einem kleinen Dorf in der Nähe des Klosters ausgestiegen bin, haben sie etwas mitleidig hinter mir hergeschaut. Als ob ich Schloss Dracula besuchen wollte.

Das Kloster liegt in einer herrlichen Hügellandschaft, umgeben von Laubwäldern mit hohen Bäumen. Am Eingang kam mir schon ein Mönch entgegengeläufig, mit einem breiten Lachen im Gesicht. Er hat mich direkt in mein Zimmer geführt und mir graue Kleidungsstücke übergeben, die

ich als Teilnehmer hier vor Ort tragen muss. Dann habe ich die anderen Templestay-Teilnehmer getroffen. Jules ist Vertriebsmanager in einem Automobilkonzern. Dann sind da noch drei Studentinnen aus Frankreich, ein junger japanischer Mediziner und ein älterer Brasilianer, der früher Augenarzt war und jetzt als Aussteiger lebt. Bei einer Tasse Tee haben wir uns näher kennengelernt. Den Rest des Tages haben wir mit einer Einführung in die strengen Klostergepflogenheiten verbracht, zum Beispiel wie man einen Tempel betritt, wie man sich verbeugt, welche Mantras und Gesänge es gibt. Vor allem habe ich die Atmosphäre im Kloster gespürt, es ist eine seltsame Mischung aus Ruhe und Energie zugleich.

## Mystische Atmosphäre

Ich weiß eigentlich nicht genau, warum ich an diesen Ort gekommen bin. Sicherlich ist es Neugierde, aber auch die Suche nach Ruhe. Die ersten Wochen waren unglaublich anstrengend. Seoul ist von Menschen überfüllt, es ist heiß, die Luftfeuchtigkeit macht mir zu schaffen, die endlosen Taxifahrten durch die lärmende Stadt sind zermürbend, der Druck auf dem Projekt ist hoch. Immer wieder gibt es im Team kulturelle Missverständnisse. Niemand sagt hier »Nein«, das heißt aber nicht, dass damit »Ja« gemeint ist. Ich muss zwischen den Zeilen lesen, das kostet auf Dauer Zeit und Kraft. Ich finde keine Zeit zum Nachdenken. Hier im Kloster kann ich zumindest für ein Wochenende Handy und Blackberry ausschalten.

Als Jules und ich an diesem Morgen fast im Laufschrift den Tempel betreten, sind die anderen bereits dort. Beim Morgenritual herrscht eine mystische Atmosphäre. Der Mantra-Gesang der Mönche vermischt sich mit dem Geräusch des frischen Morgenregens draußen vor den geöffneten Tempeltüren. Die vielen Kerzen und Laternen wirken geheimnisvoll, die Räucherstäbchen verströmen einen würzigen Duft. Wir nehmen an den 108 Verbeugungen vor Buddha teil. Anschließend gibt es eine Morgenmeditation. Gestern Abend haben wir eine erste Meditationseinführung erhalten: Sitzen in Kraft und Stille auf dem harten Meditationskissen, Konzentration auf den Atem, Zählen der Atemzüge von eins bis zehn beim Ein- und Ausatmen, immer wieder von vorn. Damit werden die Wogen der Gedanken geglättet – soweit die Theorie.

Mir fällt die Übung heute Morgen schwer. Die Einheit von Körper und Geist will sich einfach nicht einstellen, trotz der besonderen Atmosphäre

im Tempel. Ich bin müde. Immer wieder schweifen meine Gedanken ab, ich bin kurz davor einzuschlafen. Der Rücken schmerzt vom geraden Sitzen auf dem Meditationskissen. Vielleicht ist es auch die Nachwirkung der harten Matratze in der Nacht. In den Knien spüre ich einen stechenden Schmerz. Einen Stuhl gibt es hier leider nicht. Ich beobachte Jules und die anderen. Sie sitzen alle ruhig auf ihren Kissen, alle scheinbar tief entspannt. Mein Wettbewerbsinstinkt erwacht. Was sind die Erfolgsfaktoren bei dieser Übung? Hier geht es doch nur darum, einfach zu sitzen und dabei an nichts zu denken. Was ist so schwer daran? Warum gelingt mir das nicht?

Wieder und wieder schweife ich beim Zählen in Gedanken ab und schaffe es bestenfalls bis fünf. Ich quäle mich und mache fast einen Leistungssport aus der Übung. Die Schmerzen im Rücken und in den Knien nehmen zu. Langsam macht sich bei mir eine innere Wut breit. Was um alles in der Welt mache ich hier eigentlich? Ich könnte um diese Zeit noch gemütlich in meinem komfortablen Bett im Westin-Chosun-Hotel in Seoul liegen. Ich würde ein hervorragendes Continental Breakfast bekommen statt sauer riechendem koreanischen Kimchi im Kloster. Außerdem müsste ich dringend eine Präsentation vorbereiten. Stattdessen sitze ich hier auf dem Fußboden inmitten der ganzen Tempelfolklore und spiele Freizeitmönch. Warum? Ich bin kurz davor aufzuspringen und rauszugehen.

## Was bleibt, wenn alles weg ist?

Erst jetzt fällt mir auf, dass sich der Morgenregen gelegt hat, nur ein paar Vögel sind draußen zu hören. Es herrscht eine intensive Stille. Keine lärmende Stadt, kein Handy, kein Fernsehen, kein Radio. In diesem Moment habe ich das Gefühl, dass die Welt um mich herum plötzlich stillsteht. Als ob jemand auf Stopp gedrückt hätte. Zunächst spüre ich eine tiefe Ruhe. Dann, wie aus dem Nichts, höre ich auf einmal laut und deutlich eine innere Stimme: »Und? Wer bist du jetzt?«, »Wer bist du, wenn du mal nicht dem Erfolg nachhetzt?«, »Wer bist du jenseits von Beruf und Familie?« Dabei kommt es mir fast so vor, als ob ein Teil von mir für einen Augenblick verschwunden sei, ich fühle mich leer, stehe an einem Abgrund und klammere mich irgendwo fest. »Lass los und mach einen Schritt nach vorn«, sagt die innere Stimme ruhig. »Es wird dir nichts passieren.« Eine regelrechte Panik erfasst mich. Dann höre ich den Gong, die Meditation ist zu Ende. Erleichtert und verwirrt zugleich verlasse ich zusammen mit den anderen den Tempel.

»Womit um alles in der Welt habe ich da gerade Bekanntschaft gemacht?«, frage ich mich. »Hat hier jemand etwas in die Räucherstäbchen getan?« Ich behalte diese Erfahrung für mich.

Am Nachmittag sind wir zu einer Teezeremonie beim Abt des Klosters eingeladen. Er spricht perfekt Englisch. Mit hoher Konzentration bereitet er die grünen Teeblätter vor und stellt die Tassen auf den tiefen Tisch am Boden. Er hat eine ruhige Ausstrahlung, eine angenehme Stimme und spricht mit einer Mischung aus Klarheit und Humor. Nachdem wir alle unseren Tee getrunken haben, schaut er uns lange an. »Ihr solltet nicht so viel meditieren«, sagt er mit ernster Miene. »Denn wenn ihr stillsteht, lauft ihr Gefahr, euch plötzlich zu erinnern, wer ihr seid.« Dann lacht er auf einmal laut los. Es kann purer Zufall sein, aber er schaut dabei genau in meine Richtung. Geschockt und wie versteinert sitze ich auf dem Boden. »Was bitte läuft hier gerade ab?«, frage ich mich.

Nach der Teezeremonie packen wir unsere Sachen und verabschieden uns. Einer der Mönche fährt uns in einem klapprigen Hyundai-Kleinbus zur nächsten Bushaltestelle. Erst gestern haben wir uns alle kennengelernt und trotzdem fühlt es sich so an, als ob wir schon viel länger als Gruppe unterwegs seien. Wir müssen nicht lange warten, der Bus zurück nach Seoul kommt schon nach 20 Minuten. Auf der Fahrt tauschen wir unsere Meditationserfahrungen aus. »Ich weiß gar nicht, ob ich stillstehen und mich erinnern möchte, wer ich wirklich bin«, sagt Jules und lächelt. »Bisher läuft eigentlich alles ganz gut in meinem Leben.« Ich blicke aus dem Busfenster. Die grüne Hügellandschaft verschwindet in der Ferne.

## Hamburg, 11. September 2021: Im Homeoffice

Ich bin auf dem Sommerfest eines ehemaligen Beraterkollegen eingeladen. Es ist eine der ersten größeren Liveveranstaltungen nach dem Lockdown, an der ich teilnehme. Alles findet unter strengen Gesundheitsauflagen im Freien statt, wir können den Abend ohne Maske verbringen. Bei den Gästen ist Freude spürbar, dass physische Treffen in diesem Rahmen endlich wieder möglich sind. Ich treffe viele bekannte Gesichter.

»Hättest du noch ein paar Minuten Zeit für ein persönliches Gespräch?«, fragt Luca, ein früherer Kollege und Freund. Wir kennen uns seit vielen

Jahren und haben als junge Berater gemeinsame Nachtschichten bei einem sehr intensiven Projekt verbracht. Heute ist Luca Partner in einer Private-Equity-Firma. Er hat eine Vorzeigekarriere hingelegt. Wir haben uns heute Abend nach langer Zeit wiedertreffend. Gerade haben wir uns noch mit dem Jazz-Pianisten unterhalten, der soeben aufgetreten ist. Wir teilen die gleiche Leidenschaft für Musik. Jetzt stehen wir etwas abseits auf der Terrasse, jeder mit einem Bier in der Hand. Wir blicken auf die Elbe und die maritime Landschaft, es ist ein wunderbarer Ausblick.

## Was bleibt, wenn alles stillsteht?

Luca schaut sich um, um sicherzugehen, dass wir ungestört sind. Er wirkt plötzlich ernst und nachdenklich. »Das bleibt bitte unter uns«, sagt er. »Ich will im nächsten Jahr die Firma verlassen. Ich weiß noch nicht genau, was ich danach machen werde, darüber muss ich noch in Ruhe nachdenken. Du bist doch jetzt Coach, darf ich mich dazu bei dir mal melden?«

»Jederzeit gern«, sage ich. »Aber was ist los? Braucht dein Erfolg mal eine Pause?«

»Das Geschäft läuft so gut wie noch nie, wir werden sogar ein Rekordjahr haben.«

»Was stimmt dann nicht?«, frage ich. »Work-Life-Balance?«

Luca lacht. »Du kennst mich doch. Klar, es gibt immer wieder intensive Phasen. Im Lockdown haben wir alle noch mehr gearbeitet als zuvor. Aber wenn ich damit ein Problem hätte, wäre ich längst weg.«

»Also, warum dann?«, frage ich hartnäckig. »Gehen ohne Ziel? Dafür muss es bei jemandem wie dir einen triftigen Grund geben.«

Luca denkt nach und trinkt einen Schluck aus seiner Flasche Flensburger.

»Ja, irgendwie schon. Ich habe in letzter Zeit viel nachgedacht, vielleicht weil ich plötzlich nur noch zu Hause und nicht mehr viel unterwegs war. Ich hatte endlich mehr Zeit für die Familie, und im Job lief es auch gut, eigentlich war das perfekt. Aber es hat sich plötzlich anders angefühlt als sonst, als wenn jemand das Karussell anhält. Ich habe mich gefragt, warum ich das immer noch mache. Jedes Jahr die Jagd nach dem nächsten Deal. Eigentlich habe ich keine Lust mehr dazu. Das ist mir erst jetzt bewusst geworden. Ich glaube, ich bin nur noch dabei, weil ich keine Alternative kenne. Ich weiß einfach nicht, was danach kommt.«

»Was genau meinst du mit ›Karussell anhalten?«

»Das Reisen zum Beispiel«, antwortet er. »Taxi, Flugzeug, Konferenzraum, immer die gleiche Hetze. Ich habe nie Zeit gehabt, mal richtig nachzudenken. Plötzlich ist alles weg und ich sitze nur noch zu Hause vor dem Bildschirm. Als wenn die Welt stillsteht und nur noch der Fernseher läuft.«

## Gehen ohne Ziel

»Stillstehen« – immer wieder begegnet mir dieses Wort in den letzten Wochen. Gleich mehrere Coachinggespräche habe ich dazu geführt: ein junger Manager eines Automobilkonzerns, der das Gefühl hat, der Motor sei aus. Eine IT-Managerin, die sich wie in einem persönlichen System-Shutdown fühlt. Ein Investmentbanker, der glaubt, plötzlich festzusitzen. Die Liste ist lang. Auch an diesem Abend werde ich noch drei weitere Gespräche zum gleichen Thema führen.

Viele schildern mir, dass sie rauswollen aus ihrem Job und etwas ganz anderes machen möchten. Manche sind sogar bereit zu kündigen, ohne dass sie einen neuen Job in Aussicht hätten. Gehen ohne Ziel. Und scheinbar sind sie nicht die einzigen, denen solche Gedanken durch den Kopf gehen. Ich habe gerade einen Artikel dazu gelesen. Von einem »Talent-Tsunami«, von der »großen Mitarbeiterfluktuation« ist inzwischen die Rede. Was ist da los?

Es scheint, als ob die Pandemie die innere Einstellung verändert hätte und sich Werte und Prioritäten verschoben hätten. Viele waren vorher auf der Überholspur unterwegs, immer schneller, immer weiter. Täglich im Büro, im Taxi, im Flugzeug. Was Erfolg bedeutet, das war klar. Aber plötzlich findet die Karriere nur noch in den eigenen vier Wänden vor dem Bildschirm statt. Stillstand. Leere Flughäfen, leere Bahnhöfe, leere Straßen. Ein surreales Bild. Selbst der Erfolg mit all den bunten Facetten scheint eine Pause einzulegen. Als hätte die Welt, die sich eben noch so schnell gedreht hat, eine kollektive Vollbremsung hingelegt.

»Es fühlt sich jetzt so an, als käme das eigene Leben von hinten angetauscht, wie bei einem Auffahrunfall«, hat mir ein Kunde dazu gesagt. In den eigenen vier Wänden, ohne Ablenkung durch die bunte Welt da draußen, kann man den unbeantworteten Fragen nicht mehr entkommen: Warum immer dem Erfolg hinterherhetzen? Was ist Erfolg überhaupt? Und wer bin ich, wenn ich mich davon so abhängig gemacht habe? Stillstand. Genau wie vor 14 Jahren in Korea – das Nachdenken darüber, wer man ist.



Während viele noch über die unbequemen Fragen nachsinnen, kommt von vorn schon das Signal zum Weiterfahren. Wie der Gong nach der Meditation. Stillstand beendet. Die Welt dreht sich wieder. Weiter geht's auf der Erfolgsspur. Aber der eigene Erfolgsmotor stottert plötzlich, er läuft nicht mehr so rund wie vor der Pause. Es sind die Fragen, die vielen nicht mehr aus dem Kopf gehen. Es ist der Wunsch, bei sich selbst einmal »unter die Haube zu schauen« und sich etwas näher mit dem eigenen »Erfolg« zu beschäftigen. Zeit, eine Anleitung dazu zu schreiben?

## An diesem Tag in Hamburg

»Und wenn du keine Antwort findest? Wenn du nicht herausfindest, wo dein Weg jetzt weiterführt? Was machst du dann?«, frage ich Luca.

»Ich denke schon seit Wochen darüber nach, aber ehrlich gesagt komme ich nicht weiter, ich drehe mich im Kreis«, sagt er. »Aber auch wenn das mit der Pandemie irgendwann vorbei ist und ich immer noch keine Idee habe, was ich machen soll, ich glaube, dass ich trotzdem gehen werde. Mein bisheriger Weg endet hier, da bin ich mir ziemlich sicher.«

Für einen kurzen Moment blicken wir beide auf die Elbe. Ein großes Containerschiff fährt langsam vorbei und versperrt uns die Sicht. Wir werden uns in den nächsten Wochen zu einem längeren Gespräch treffen.



## Zwischen Erfolg und Erschöpfung

Dieses Buch handelt vom Misserfolg. Genauer gesagt, von den Momenten, in denen wir unseren persönlichen Erfolg »vermissen« und er sich einfach nicht wieder einstellen will, ganz gleich, was wir auch versuchen. Als wäre er einfach in den Urlaub gefahren und würde eine Pause machen. »Bin bald zurück, liebe Grüße, Dein Erfolg«, lesen wir auf seiner imaginären Urlaubskarte. Eine Unverschämtheit! Wie kann er sich das herausnehmen? Das war doch ganz anders vereinbart! Oder?

Es sind viele Bücher über den Erfolg geschrieben worden. In drei Schritten geht es dort entweder vom Werksstudenten zum Vorstandsvorsitzenden, vom Berater zum Partner oder, etwas zeitgemäßer, vom Studienabbrecher zum millionenschweren Gründer. Ich habe viele von diesen Büchern gelesen. Seltsam nur, dass darüber bisher niemand mit mir in einer Coachingsitzung sprechen will. »Bin gerade bei Karriereschritt Nummer zwei, wollte nur kurz sagen, dass alles nach Plan läuft«, auf diesen Anruf eines Kunden warte ich bis heute.

Stattdessen lerne ich von meinen Kunden, dass es nicht immer nach Plan läuft und es auf dem Karriere-Highway eher unerwartete Pausen geben kann, weil der Erfolgsmotor plötzlich stottert. In letzter Zeit häufen sich die Probleme. Beim »Blick unter die Haube« sind mir dabei Muster aufgefallen. Und ich befürchte, es handelt sich um »Serienfehler« beim Umgang mit uns selbst. Vor allem das Umschalten beim Übergang von einer Karrierephase in die nächste scheint nicht richtig zu funktionieren. Ehrlich gesagt hat es in meiner eigenen Karriere in dieser Hinsicht auch schon geklemmt. Für eine »Rückrufaktion« wäre es in Anbetracht der zum Teil weit fortgeschrittenen Karrieren zu spät. Zeit also für ein Jetzt-helfe-ich-mir-selbst-Buch, als Lektüre für die Momente, in denen wir nicht erfolgreich sind. Denn möglicherweise stehen wir gerade dann vor einem der großen Wendepunkte in unserem Berufsleben. Aber was meinen wir eigentlich, wenn wir von Erfolg und Karriere sprechen?

## Erfolg in Zeiten von New Work und Pandemie

Kurz vor dem Abschluss meines Maschinenbaustudiums 1993 fiel mir in einem Kaufhaus ein Buch in die Hände: *Die 100 Gesetze erfolgreicher Karriereplanung* (Kerler, von Windau 1992). Ähnlich wie in einem Formelbuch wurden 100 Regeln vorgestellt, mit denen eine Karriere gemeistert werden kann. Die einfach strukturierte Aufmachung war ein Traum für jeden Ingenieur, also griff ich zu. Es ging um Themen wie Persönlichkeit, Ausbildung, Familie, Chancen, Aufstieg und vieles mehr. Dem Zeitgeist entsprechend, wurde die Karriere hier als Abfolge eines sozialen und beruflichen Aufstiegs dargestellt. »Erfolg« ließ sich ganz einfach daran messen, ob und in welchem Zeitraum dieser Aufstieg »erfolgte«, natürlich verbunden mit Geld, Macht und Einfluss. Eine Philosophie für *Yuppies*, der *Young Urban Professionals*, wie die Karrieristen der 1990er-Jahre genannt wurden, bei denen der schnelle berufliche Aufstieg im Mittelpunkt des Lebens stand und deren schlimmste Auswüchse Figuren wie Gordon Gekko aus dem Film *Wall Street* waren. Erfolg wurde am Kontostand und an der Visitenkarte abgelesen. 30 Jahre sind seitdem vergangen – und unser Erfolgsbild hat sich radikal verändert.

Mein erster Chef stieg noch vom Entwicklungsingenieur zum Vorstand auf, ohne jemals das Gebäude zu wechseln. »Schornsteinkarriere« hieß das damals. So etwas gibt es heute nicht mehr. Wer heute aufsteigen will, muss sich vor allem in einer immer komplexeren Welt zurechtfinden. Aus den 100 Gesetzen sind inzwischen 200 Prinzipien des Erfolgs geworden, die im gleichnamigen Bestseller von Ray Dalio nachzulesen sind (Dalio 2021). Persönlicher Erfolg wird jetzt auch an Erfüllung gemessen und ist mehr als nur geschäftlicher Erfolg. Dazu zählen Elemente wie Weisheit, Staunen, Großzügigkeit und Wohlbefinden, wie die US-amerikanische Autorin und Journalistin Arianna Huffington in ihrem wunderbaren Buch *Die Neuerfindung des Erfolgs* schreibt (Huffington 2014). Und beide, Dalio und Huffington, sprechen offen über ihre transzendente Meditationspraxis. Das kannten wir bisher nur von den Beatles. Vor 30 Jahren wäre so eine Selbstoffenbarung für jeden Topmanager das Ende der Karriere gewesen. Erfolg heißt heute eben auch, aktiv daran zu arbeiten, Erschöpfung zu vermeiden und das Leben in Balance zu halten. In Zeiten von »New Work«, in denen zwar einerseits Freiheit und Selbstbestimmung im Mittelpunkt stehen, andererseits

aber die Grenzen von Berufs- und Privatleben zunehmend verschwimmen, werden physische und mentale Gesundheit zur neuen Maxime. Persönlicher Erfolg wird heute auch an den Fitnessdaten der Smartphone-App abgelesen.

## Neue Erfolgsdefinition in Umbruchzeiten

Dass die Pandemie die Welt nachhaltig verändern wird, ähnlich wie zuvor der Fall der Berliner Mauer oder die großen Finanzkrisen 1929 und 2008, das ahnen wir inzwischen alle. Das gilt vor allem für unsere Arbeitswelt. In einem atemberaubenden Tempo hat sich gerade die weltweite Etablierung des Homeoffice als alternativer Arbeitsplatz vollzogen. Wir bedienen Videokonferenz-Apps wie *Zoom* oder *Teams* inzwischen sicherer als unsere elektrische Zahnbürste. Aber auch in den Köpfen hat eine Veränderung stattgefunden, das betrifft vor allem das persönliche Verständnis von Erfolg. Die Pandemie wirkt hier wie ein Brandbeschleuniger und verstärkt einen Trend, der ohnehin bereits begonnen hatte.

Wir erleben zurzeit einen Umbruch, der auch als »Talent-Tsunami« bezeichnet wird. Anfang 2021 machte eine Microsoft-Studie die Runde, nach der über 40 Prozent der weltweit Beschäftigten mittelfristig einen Jobwechsel planen (Microsoft 2021). Ende 2021 wurde die für die Unternehmen düstere Prognose in den USA zur Gewissheit: Mehr als 24 Millionen Amerikaner kündigten zwischen April und September 2021 ihre Jobs, ein Allzeithoch. Das zeigt eine aktuelle MIT-Studie (Sull 2022). Betroffen sind vor allem die Firmen, die für Innovation stehen und typischerweise einen großen Anteil talentierter und überdurchschnittlich ausgebildeter Mitarbeiter haben, wie etwa Techfirmen, Beratungen oder Investmentbanken. Die Kündigungsraten sind hier in den letzten zwei Jahren dramatisch angestiegen. Im Start-up-Umfeld kündigt ohnehin jeder vierte Mitarbeiter (Founders Circle Capital 2022). Was ist los?

Es geht nicht um die Enttäuschung bei der Bonuszahlung oder die ausgebliebene Beförderung, sondern vielmehr um Themen wie Unternehmenskultur, Arbeitsbelastung und Work-Life-Balance. Was fehlt, sind ein »Dankeschön« am Arbeitsplatz, Pausen ohne schlechtes Gewissen, ausreichend Schlaf und Zeit für die Familie. Alles menschlich nachvollziehbare Faktoren, die bei innovativen »High-Speed-Firmen« gern zu kurz kommen. Das rächt sich jetzt. Auch in Deutschland ist dieser Trend inzwischen angekommen, wie ich aus persönlichen Gesprächen mit Start-ups, Cor-

porates- und Professional-Services-Firmen weiß. Die Bereitschaft, für die eigene Karriere Kompromisse in Bezug auf Lebensqualität und Gesundheit einzugehen, hat gerade bei den Top Talenten seit der Pandemie deutlich abgenommen. Die Karriere um jeden Preis hat ausgedient. Erfolg wird heute auch an persönlicher Wertschätzung gemessen.

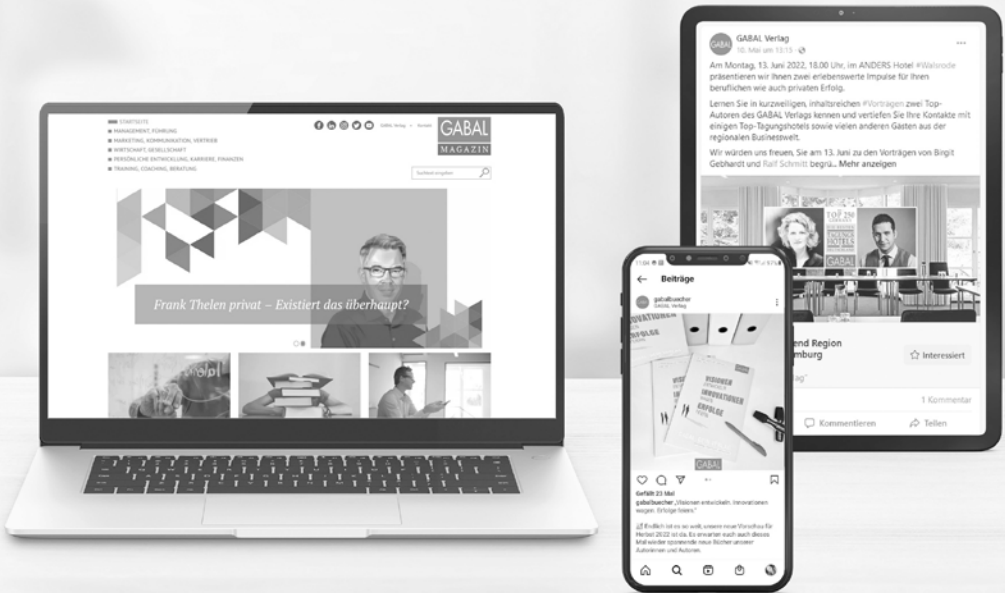
## Jenseits der Karriereplanung

Natürlich gab es in der Vergangenheit ähnliche periodisch wiederkehrende Trends. Aber in einem Punkt unterscheidet sich die aktuelle Situation fundamental von früheren Wirtschaftszyklen: Zwei Drittel der Mitarbeiter sind bereit zu kündigen, ohne dass sie einen neuen Job in Aussicht hätten (De Smet 2021). »Ich bin dann mal weg«, würde Hape Kerkeling sagen (Kerkeling 2006). Ehrlich gesagt hätte ich in dieser Situation, so ganz ohne den nächsten Job in Aussicht, schlaflose Nächte gehabt. Aber das mag an meiner Persönlichkeitsstruktur und Generationenzugehörigkeit liegen. Und ich habe in meiner aktiven Karriere auch keine Pandemie erlebt.

Gerade Berufseinsteiger haben heute eine andere Perspektive, und das ist in Zeiten der Lockdowns durchaus nachvollziehbar. Denn wenn die ersten zwei Jahre in der Arbeitswelt nur vor dem Bildschirm zu Hause stattfinden, ohne jeden physischen Kontakt zum Unternehmen, dann wird jeder Job austauschbar wie eine Netflix-Serie. Und wenn das nächste Jobangebot immer nur einen »Klick« weit im Internet entfernt ist, dann sinkt auch die Hemmschwelle, eine Zeit ganz ohne Job zu verbringen. In Deutschland kommt noch ein Sondereffekt hinzu: Die Erbgeneration muss sich weniger Gedanken um die langfristige Versorgungssicherheit machen. Wer schon das Haus der Großmutter geerbt hat, tut sich etwas leichter damit, auch mal eine Zeitlang ohne Job zu leben.

Wie ich aus Coachingsituationen weiß, spielen aber auch diejenigen, die bereits länger dabei sind, mit dem Gedanken, ohne konkrete Zukunftsaussicht zu kündigen. Das hat mit einer veränderten Perspektive zu tun. Für einige geht der »Deal« nicht mehr auf. Ohne die physischen Begegnungen mit Kollegen und Kunden, ohne Senator-Lounge und Businesshotel, ohne »Business-Kasper-Status«, wie es Michael Bully Herbig einmal wunderbar in einem Sketch persifliert hat, und ohne schicke Büros verliert so mancher Traumjob den Reiz. In der Gleichung »Work hard – play hard« fehlt plötzlich der angenehme Teil.

# WISSEN TEILEN – MENSCHEN VERNETZEN



## → Im GABAL MAGAZIN

- Aktuelle Themen und Trends aus Wirtschaft, Business & Karriere sowie persönliche Weiterentwicklung
- Hochwertige Inhalte, praxiserprobtes Wissen und handfeste Impulse
- Mehr zu unseren Büchern und AutorInnen

## → Auf Social Media

- Spannende Einblicke in das Verlagsleben
- Alle Infos rund um unsere neuen Bücher und unsere AutorInnen
- Aktuelle Veranstaltungen, Gewinnspiele u.v.m.



Schauen Sie vorbei!  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)



Folgen Sie uns auf  
 unseren Social-Media-Kanälen!