

Guido Wenski



Selbst- management im Beruf



Gestalten Sie Ihr Arbeitsleben selbst
– sonst tun es andere



SACHBUCH



Springer

Selbstmanagement im Beruf

Guido Wenski

Selbstmanagement im Beruf

Gestalten Sie Ihr Arbeitsleben selbst –
sonst tun es andere

 Springer

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-33248-8 ISBN 978-3-658-33249-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33249-5>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Für meine Frau Karola, stetige Unterstützerin und
kritische Korrekturleserin*

Vorwort

Die Corona-Krise hat die Welt verändert, in vielerlei Hinsicht. Die Arbeitssituation ist durch die mit der Pandemiebekämpfung verbundenen Einschränkungen für viele Menschen neu. Dadurch treten zusätzliche Probleme etwa im Bereich der Kommunikation auf. Andere Dinge haben sich vereinfacht; ein Beispiel sind die teilweise eingesparten Fahrzeiten zum Arbeitsort. Insbesondere die Arbeit im Homeoffice bietet vielen die Möglichkeit einer freieren Zeiteinteilung, was sich positiv auf die Leistung und das persönliche Befinden auswirken kann.

Die mehrmonatige unfreiwillige Zeit im Homeoffice hat mir die Gelegenheit gegeben, die schon lange in meinem Kopf herumschwirrenden Ideen zum Thema *Selbstmanagement* in geordneter Form schriftlich darzustellen. Teile des Materials kamen in der einen oder anderen Schulung von Kunden bereits in der Vergangenheit zur Anwendung und haben sich als Lehrstoff bewährt. Die Einbettung in eine Gesamtsystematik führt zu einem soliden Verständnis der Möglichkeiten im Umgang mit sich selbst und seinen Ressourcen. Dabei kommen verschiedene Ursache-Wirkungs-Betrachtungen zum Tragen, die in anschaulicher Weise zeigen, auf was es bei der Führung der eigenen Person im Berufsleben ankommt.

Viele Menschen fühlen sich in ihrem Job nicht wohl, trotz erworbener Privilegien. Die individuellen Gründe können vielfacher Natur sein: persönliche Desorganisation, falsche Berufswahl, negatives Umfeld, Überlastung, fehlende Erfolgserlebnisse, generelle Unzufriedenheit usw. Diesen Angestellten und Selbstständigen, Mitarbeitern und Führungskräften möchte ich mit einer systematischen Analyse der Umstände, nützlichen Tipps und praktischen Beispielen helfen, sich

- ihrer Situation mit schonungsloser Offenheit klar zu werden und
- gezielt bei den Defiziten Verbesserungen herbeizuführen und damit zufriedenerer Leistungsträger zu werden – oder zu bleiben.

In diesem Buch werden Sie eine Reihe von Richtigstellungen kollektiver Irrtümer (teils aus Vor-Internet-Zeiten) finden, die sich um die hier besprochene Thematik ranken, etwa um so pauschale Fehleinschätzungen wie „Früher war alles besser“ und „Ab morgen wird alles anders“ oder die beliebte Selbsttäuschung „Ich habe neben meiner anstrengenden Arbeit keine Zeit, Sport zu treiben“. Nicht zu vergessen die Binsenweisheit „Kartoffeln machen dick“, der ebenfalls vehement zu widersprechen ist.

Hintergründe und Erkenntnisse zum Selbstmanagement im Berufsalltag sind praxisnah und verständlich dargestellt, und die möglichen Vorgehensweisen und alternativen Wege erläutere ich mit Beispielen und Tipps. Dabei wird die Notwendigkeit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ebenso hervorgehoben wie die Bedeutung von gesunder Ernährung und aktivem Ausgleich – was mir als begeisterten Sportler umso leichter fällt. Insbesondere im Lichte der Corona-bedingten Änderungen in manchen Arbeitsabläufen gehe ich detailliert auf die Sinnfrage in der Arbeit ein. Dabei definiere ich als oberstes Ziel für ein gelungenes Selbstmanagement im Job nicht ein üppiges Gehalt (bzw. ein höheres, als es vergleichbare Kollegen erhalten), möglichst viele Mitarbeiter, die Verantwortung über umfangreiche Investitionsbudgets oder die Gewährung von Privilegien wie Dienstwagen oder Vielfliegerstatus – sondern *Erfüllung* und daraus resultierend *Zufriedenheit*.

Selbstmanagement ist viel mehr als lediglich Zeitmanagement und eine unerlässliche Voraussetzung dafür, seinen Weg im (Berufs-)Leben zu finden und sich in unterschiedlichen Fähigkeiten und als Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Feedback von Dritten dient als wertvolles Hilfsmittel, um Selbst- und Fremdbild in Einklang zu bringen. Es bedeutet, seine Talente und Chancen zu nutzen und zwischenzeitlich durchaus Risiken einzugehen. Gewisse Eigenschaften, zu denen Souveränität und Resilienz, aber auch Führungskompetenz und unternehmerisches Denken und Handeln gehören, entwickeln und stärken sich gewöhnlich erst im Laufe einer Karriere.

Auf dem Weg zum Erfolg besitzt selbstbestimmtes Agieren einen hohen Stellenwert. Ob dies heißt, dass Sie sich für höhere Aufgaben empfehlen, das Vertrauen eines Mentors gewinnen, Netzwerke aufbauen und pflegen, Probleme und Krisen überwinden oder sogar nach einer neuen Stelle oder

einer gänzlich anderen Herausforderung Ausschau halten – jede Führungskraft und alle Mitarbeiter, Selbstständige und Privatiers, jeder Mensch schlechthin sollte dafür Sorge tragen, beim Streben nach *Selbstverwirklichung* das Heft des Handelns nicht aus der Hand zu geben.

Das erfordert Willensstärke, Zeit und Energie, denn in unserer sich schnell verändernden Welt bekommt man nur wenig geschenkt und nicht immer eine zweite Chance. Das Handeln darf jedoch nicht in Stress und Überforderung münden, was ebenso wie eine permanente Unterforderung zu psychischen und physischen Problemen führen kann. Ein vernünftiges Zeit- und Veränderungsmanagement sowie der bewusste Umgang mit seinen Kräften sind Voraussetzungen für ein glückliches und zufriedenes Leben.

Das Buch ist modular aufgebaut und lässt sich auch in unterschiedlicher Reihenfolge lesen bzw. durcharbeiten. Im Einzelnen werden die folgenden Gedanken aufgegriffen:

Kap. 1 versteht sich als Türöffner zur Problematik des Selbstmanagements im Beruf. Anhand von praktischen Beispielen für Karrieren und Lebensentwürfe geht es um das Motto dieses Buchs: *Neues wagen, Chancen nutzen, selbstbestimmt agieren*. Dazu biete ich arbeitspsychologische Grundlagen und stelle einen Bezug zwischen Selbstbestimmung und Zufriedenheit her. Zudem liefert der Vergleich von Individual- und Teamarbeit interessante Einsichten.

Kap. 2 gibt eine subjektive Übersicht über pragmatische Ansätze zum Umgang mit dem *begrenzten Rohstoff Zeit*: das klassische Selbstmanagement-Feld. Wir werfen einen kritischen Blick auf die Priorisierung von Aufgaben, die Eliminierung von Zeitdieben, die tägliche Kommunikation im Job und auf die zumindest vor der Corona-Pandemie vielfach ausufernden Dienstreisen. Auch die Sinnhaftigkeit unangemessener Überstunden und permanenter Erreichbarkeit kommt auf den Prüfstand.

Kap. 3 beginnt mit einigen kritischen Fragen zur gegenwärtigen Arbeitssituation, die manche Leser wachrütteln werden, die sich in ihrer Tätigkeit und ihrer Umgebung nicht wohlfühlen. Nur wenn der gewählte Beruf eine wirkliche *Berufung* darstellt und den eigenen Neigungen entspricht, besteht die Chance, Zufriedenheit zu erlangen und Frustration oder gar innere Kündigung zu vermeiden. Für die aktive Karriereplanung wird eine Erfolgsgleichung eingeführt, die die wesentlichen Einflussfaktoren enthält.

Kap. 4 behandelt den Aspekt der *Selbstmotivation*, der für Berufstätige und Sportler gleichermaßen bedeutend ist. Dabei unterscheiden wir zwischen notwendiger Willensstärke und innerem Antrieb einerseits und extrinsischer Motivation andererseits.

Kap. 5 widmet sich dem Management unserer individuellen Ressourcen und stellt den zentralen Teil des Buchs dar. Kein Arbeitnehmer oder Selbstständiger kann über Jahrzehnte hinweg unter Volldampf arbeiten. Daher kommt der Reduktion von nachteiligem Stress, der Ermöglichung von Arbeitsphasen im *Flow* und dem bewussten Umgang mit dem natürlichen Schlafbedürfnis sowie Genussmitteln und Angstzuständen eine wichtige Rolle zu. *Sinnstiftende* Arbeit und Burnout-Prävention sind Themen, die alle angehen.

Kap. 6 befasst sich mit sportlicher Betätigung als wertvollem Ausgleich zu den Anforderungen im Beruf. Während in jüngeren Jahren, etwa bei Schülern, Studenten und Berufsanfängern, Schnellkraft-getriebene Sportarten im Vordergrund stehen, gewinnt mit zunehmendem Alter *Ausdauertraining* an Relevanz. Nach einem näheren Blick auf den Laufsport mit einigen Tipps für Anfänger beschäftigen wir uns mit dem Einfluss der Ernährung auf Sport und Körperbefinden.

Kap. 7 steht unter dem Motto „Stagnation bedeutet Rückschritt“: Insbesondere in unserer modernen Zeit ist das Leben durch ständige *Veränderungen* bestimmt – obwohl sich jeder nach Stabilität sehnt. Derartige Veränderungsprozesse sind immer von bestimmten Gesetzmäßigkeiten geprägt. Eine Kraftfeldanalyse illustriert, welche Kontakte einem selbst Energie geben oder diese eher absaugen. Daneben sind Feedback von anderen und dessen Akzeptanz erfolgskritisch und essenziell für die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

Kap. 8 zeigt Alternativen für den Fall auf, dass es nicht gelingt, die bestehenden Arbeitsbedingungen für sich zu akzeptieren oder sie zur Erhöhung des Wohlbefindens zu verbessern. Außerdem wird erläutert, wie körpereigene Botenstoffe Glücks- und Euphoriegefühle entstehen lassen.

Die Anleitung zum Selbstmanagement, wie sie hier erklärt und zusammengefasst wird, soll Sie keineswegs dazu auffordern, sich vor Arbeit und Verantwortung zu drücken. Vielmehr möchte ich Sie ermuntern, stets Ihr Bestes zu geben und Ihre beruflichen Möglichkeiten zu nutzen, jedoch ohne sich in scheinbar ausweglose Situationen zu verrennen. Sie entwickeln sich so als Persönlichkeit und in Ihrer Stellung als Leistungsträger und

vielleicht auch als Führungskraft zum Vorbild. Trachten Sie danach, Neues zu wagen und Ihre Chancen zu nutzen sowie selbstbestimmt zu agieren.¹

im Januar 2021

Dr. Guido Wenski

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

1 Die Zukunft hat bereits begonnen	1
1.1 Umgang mit der eigenen Arbeitskraft	1
1.2 Lebensentwürfe	6
1.3 Kraftwerk als Ideengeber	11
1.4 Neues wagen, Chancen nutzen, selbstbestimmt agieren	13
1.5 Einzelkämpfer und Gruppen	20
Literatur	27
2 Zeit – ein volatiler Rohstoff	29
2.1 Keine Zeit heißt keine Priorität	30
2.2 Zeitdieben das Handwerk legen	37
2.3 Unter Kollegen und im Homeoffice	42
2.4 Dienstreisen: notwendig oder überflüssig?	49
2.5 Lange Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit	55
Literatur	64
3 Standortbestimmung Job und Karriere	67
3.1 Einige kritische Fragen	68
3.2 Beruf und Berufung	73
3.3 Innere Kündigung und Intrapreneurship	76
3.4 Die Erfolgsgleichung: Glück gehört dazu	81
3.5 Können und Mentoring: wesentliche Erfolgsfaktoren	86
Literatur	92

4	Selbstmotivation	93
4.1	Motivation und Willensstärke	94
4.2	Ohne Anstrengung keine Zufriedenheit	101
4.3	Resilienz: Versicherung gegen Rückschläge	107
4.4	Begriffe zum klaren Denken	111
4.5	Nehmen Sie sich und andere nicht zu ernst	117
	Literatur	125
5	Wohlbefinden durch Ressourcenmanagement	127
5.1	Stress und Stressfaktoren	128
5.2	Arbeiten im Flow	137
5.3	Gesunder Schlaf	145
5.4	Genussmittel, Medikamente und Drogen	151
5.5	Work-Life-Balance	158
	Literatur	166
6	Ein Plädoyer für den Sport	169
6.1	Amateure und Profis	171
6.2	Ball- und Ausdauersportarten	175
6.3	Lauf Tipps für Einsteiger und Fortgeschrittene	181
6.4	Die Welt der Kohlenhydrate	189
6.5	Sportlerernährung	197
	Literatur	202
7	Veränderungsmanagement	205
7.1	Private und berufliche Veränderungen	206
7.2	Verlassen der Komfortzone	211
7.3	Kraftfeldanalyse	215
7.4	Feedback und blinde Flecken	217
7.5	Streben nach Stabilität	224
	Literatur	231
8	Glück und Zufriedenheit	233
8.1	Keine Arbeit ist auch keine Lösung	233
8.2	Glück und die Botenstoffe	239
8.3	Angst, Belohnung und Zufriedenheit	245

8.4	Zufriedenheitsmanagement	250
8.5	Ein Schlusswort zur Aufmunterung	257
	Literatur	262
	Weitere Leseempfehlungen	263

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren und wuchs in Dormagen auf. Er kennt die Höhen und Tiefen, Chancen und Risiken des Berufslebens nicht nur aus der Theorie, sondern vor allem aus persönlicher Erfahrung. Nach technologisch und kaufmännisch geprägten Funktionen mit Fach- und Führungsaufgaben im In- und Ausland wagte er 2015 als selbstständiger Verhandlungstrainer, Berater und Autor den Sprung in die Selbstständigkeit – und hat dies bis heute nicht bereut. Seine Seminare in den Bereichen Selbstmanagement und Kommunikation sowie zu verschiedenen Verhandlungsthemen finden in deutscher und in englischer Sprache statt.

Der begeisterte Sportler und ehemalige Handballspieler hält sich inzwischen mit Laufen, Radfahren und Gymnastik fit. Ebenfalls bei Springer Gabler erschienen sind seine Bücher *Lösungsorientiert verhandeln*

XVIII Über den Autor

im Technischen Vertrieb (2019), *Beraterverkauf im globalen B2B-Equipment-geschäft* (2020) und *Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf* (2020). Er ist Botschafter des *Sustainable Procurement Pledge* (spp.earth) und wohnt in Burghausen.

Kontakt:

guido@wenski-consulting.com

www.wenski-consulting.com



1

Die Zukunft hat bereits begonnen

Manchmal bringt es einen weiter, den allgemeinen Tunnelblick hinter sich zu lassen und in die Breite zu schauen. Um einen alternativen Zugang zum Selbstmanagement im Beruf zu finden, kann es helfen, sich mit Biografien von Menschen zu beschäftigen, die ihren Prinzipien treu geblieben sind und unbeirrt ihren Weg verfolgt haben.

Dieses Buch ist für jeden geschrieben, der an einem besseren Umgang mit sich selbst interessiert und der offen für neue Facetten ist. Von *Selbstmanagement* haben die meisten Menschen insbesondere im Angestelltenverhältnis eine gewisse Vorstellung. „Persönlichkeitsmanagement“ und „Führung der eigenen Person“ sind synonym gebrauchte Begriffe und „Zeitmanagement“ ein vielfach strapaziertes Schlagwort.

1.1 Umgang mit der eigenen Arbeitskraft

Eine gängige Definition von Selbstmanagement ist:

Selbstmanagement bezeichnet die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten (Wikipedia 2020e).

Anders ausgedrückt kann also unter Selbstmanagement verstanden werden, dass man maßvoll mit den Ressourcen umgeht, die einem die Natur mitgegeben hat, und das Beste aus seinen Möglichkeiten macht. Im weiteren Sinne gilt dies natürlich auch außerhalb des beruflichen Bereichs, etwa bei Hobbys, Ehrenämtern oder der Pflege von Angehörigen. Im Detail hat aber jeder eine andere Vorstellung von der konkreten Ausgestaltung, und oft genug verstehen sogar Arbeitgeber und Arbeitnehmer etwas Verschiedenes darunter: Für Erstere ist der Erhalt der Arbeitskraft entscheidend, für Letztere sind individuelles Glück und Zufriedenheit das Ziel. Diese beiden Ausprägungen müssen sich jedoch nicht zwangsläufig widersprechen.

Raubbau mit der Gesundheit

Auch wenn keine zwei beruflichen Laufbahnen exakt vergleichbar sind, weisen bestimmte Entwicklungen, Elemente und Einflussgrößen Parallelen in den unterschiedlichsten Biografien auf. Dabei gleichen sich Erfolgsmuster, aber auch kleinere oder größere Fehler. Ein gravierendes Versäumnis betrifft den Blick auf sich selbst und den Umgang mit der eigenen Person. Aus Karrierestreben, Pflichtbewusstsein, Gewinnabsicht und einer Reihe weiterer Gründe wird zum Beispiel Raubbau mit der psychischen und physischen Gesundheit betrieben, was in den seltensten Fällen gerechtfertigt ist.

Karōshi – „Tod durch Überarbeiten“

Als *Karōshi* (japanisch 過勞死) bezeichnet man in Japan einen plötzlichen berufsbezogenen Tod. Todesursache ist meist ein durch Stress ausgelöster Herzinfarkt oder Schlaganfall. Als Wegbereiter für die *Karōshi*-Fälle gilt der rasante wirtschaftliche Aufstieg Japans nach dem Zweiten Weltkrieg. Mittlerweile ist anerkannt, dass Erwerbstätige nicht über Jahre hinweg an sechs bis sieben Tagen pro Woche mehr als zwölf Stunden arbeiten können, ohne körperlich und geistig darunter zu leiden. Das Phänomen ist auch in anderen vor allem ostasiatischen Ländern wie China (*Guolaosi*, 過勞死) und Südkorea (*Gwarosa*, 과로사) bekannt.

Neben *Karōshi* wird in Japan auch *Karōjisatsu* (過勞自殺; „Selbstmord infolge von Überarbeitung“) als Arbeitsunfall angesehen. Jeder Todesfall zieht gewöhnlich einen jahrelangen Rechtsstreit der Hinterbliebenen mit dem Arbeitgeber nach sich. Da *Karōshi* mittlerweile als haftungspflichtige Todesart juristisch anerkannt ist, verklagen immer mehr Angehörige von *Karōshi*-Opfern die jeweiligen Arbeitgeber auf Entschädigungszahlungen. Die offizielle Zahl der *Karōshi*/*Karōjisatsu*-Fälle in Japan liegt bei wenigen 100 pro Jahr – Experten schätzen die Dunkelziffer jedoch eher bei 9000 Fällen, vergleichbar der Zahl der Verkehrstoten in diesem Land.



Abb. 1.1 Der richtige Weg – oft nicht leicht zu erkennen

Sie werden, nachdem Sie in diesem Buch geblättert und es im besten Fall auch komplett gelesen haben, nicht zwangsläufig grundlegend anders (sprich: besser!) mit Ihren persönlichen Ressourcen umgehen – dies anzunehmen wäre unrealistisch und vermessen. Unter Umständen kommen Sie bei der Lektüre zu dem Schluss: So schlecht gehe ich bisher ja gar nicht vor. Dies wäre ein wünschenswerter Zustand, aber das eine oder andere lässt sich vermutlich dennoch optimieren.

Sollten Sie Ihre Ansätze und sogar Ihr (Arbeits-)Leben generell verändern wollen, wird das bloße Lesen nicht ausreichen: Die Bereitschaft dazu muss von innen heraus kommen, durch intrinsische Motivation (Abschn. 4.1). Tipps, Ansätze und Vorschläge dazu finden Sie an der jeweiligen Stelle im Buch; suchen Sie sich das Passende für Ihre individuelle Situation heraus. Zwar sind Erfahrungen, die man selbst gemacht hat, wesentlich prägender und intensiver als solche, die man über kluge Ratschläge Dritter erhält. Doch etwas Hilfestellung kann nicht schaden, um sich die eine oder andere leidvolle Lektion zu ersparen und den richtigen Weg zu wählen (Abb. 1.1).

Je früher Sie sich in Ihrer Laufbahn mit den hier diskutierten Punkten beschäftigen, desto mehr kann es Ihnen nützen. Denn am Beginn Ihrer Karriere sind Sie aufgeschlossener für neue Ansätze, Ideen und Sichtweisen als später, wenn Sie nach vielen Berufsjahren vielleicht vor einer Beförderung ins obere Management stehen. Aber es bleibt zu hoffen, dass Sie auch dann

noch willens und in der Lage sind, neue Einsichten und Erkenntnisse zu berücksichtigen.

Günstige Rahmenbedingungen

Wir wollen mit einigen kollektiven Fehleinschätzungen aufräumen. Dieses Vorhaben beginnt mit einem ersten weitverbreiteten Irrtum, dem manche ältere Beschäftigte und Nostalgiker gerne unterliegen:

Irrtum 1

„Früher war alles besser.“

Anders ausgedrückt: „Früher war mehr Lametta“, der berühmte Satz aus dem Sketch *Weihnachten bei Hoppenstedts* von Lorient. Dies mag im wörtlichen Sinne allein aus Umweltschutzgründen korrekt sein, doch die Pauschalaussage von Irrtum 1 ist denkbar undifferenziert und stimmt in dieser Absolutheit sicherlich nicht für das Gros der deutschen Beschäftigten, um die es hier primär geht.

Die „guten alten Zeiten“ – egal, ob man darunter nun die Phase nach der vorletzten Jahrhundertwende, die Goldenen 1920er Jahre oder die Wirtschaftswunderzeit nach dem Zweiten Weltkrieg versteht – brachten nie Glück und Zufriedenheit für alle. Und die Perioden dazwischen, mit den Kriegsverbrechen des Kaiserreichs, Nazi-Terror und DDR-Regime, zwei Weltkriegen und ihren desaströsen Folgen, haben die Generation meiner Großeltern sehr schmerzhaft gelehrt, dass früher keineswegs alles besser war. Das von Großvater Hoppenstedt vermisste Lametta dürfte daher auch als Anspielung auf den Militarismus vergangener Zeiten zu verstehen sein, zumal er seiner Familie im Sketch mit lauter Marschmusik auf die Nerven ging.

Die Folgen der Corona-„Krise“ erscheinen vor diesem Hintergrund in unserem Land trotz Übersterblichkeit und wirtschaftlicher Eintrübung eher wie eine etwas stärkere Beeinträchtigung der normalen Abläufe, da von offizieller Seite dagegen konsequent angegangen wurde und wird. Nach einem starken Abfall der Leitindizes innerhalb von vier Wochen ab Ende Februar 2020 kehrte an den Börsen sehr schnell wieder Zuversicht ein, nicht zuletzt befeuert durch billiges Zentralbankgeld, niedrige Leitzinsen und hohe staatliche Unterstützung.¹

¹Man muss vermutlich kein Prophet sein, um den nächsten Einbruch vorherzusagen.

Doch in vielen Teilen der Welt sieht es aktuell nicht viel besser aus als bei uns in den genannten echten Krisenzeiten des 20. Jahrhunderts, blickt man etwa auf die Problemstaaten in Afrika und im Mittleren Osten. Wenn der eine oder andere Mitbürger die heutigen Verhältnisse in der Bundesrepublik kritisiert und vergangenen Zeiten und politischen Systemen nachtrauert, sollten folgende Fakten nicht übersehen werden:

- Wir leben seit über 75 Jahren im Frieden, eingebettet in stabile Staatenbündnisse (UN, EU, NATO etc.).
- Föderalismusprinzip und freiheitliche Grundordnung sind neuere, inzwischen selbstverständlich gewordene Privilegien.
- Verglichen mit vielen anderen Staaten verfügt Deutschland über ein sehr solides Gesundheits- und Altersvorsorgesystem.
- Die Lebenserwartung liegt trotz Defiziten im individuellen Verhalten mit über 80 Jahren sehr hoch. Von 1960 bis 2016 hat sich bedingt durch die gestiegene Lebenserwartung die Rentenbezugsdauer verdoppelt.
- Der enorme technische Fortschritt der letzten Jahrzehnte – von der Halbleiterelektronik bis zur künstlichen Intelligenz – bietet eine Fülle von Möglichkeiten.
- Deutschland ist Exportweltmeister und profitiert von der Nachfrage in anderen Staaten.
- Gesetzgebung und Tarifautonomie schützen Arbeitnehmerrechte weitgehend.

Schönes Leben in Deutschland

Das Leben ist schön, vor allem in einer wirtschaftlich prosperierenden Republik wie der unsrigen. Als Tarifangestellter, der pünktlich um 16 Uhr mit dem Schichtbus nach Hause fährt, oder als Top-Manager, der in der ersten Klasse eines Transkontinentalflugs seinen Champagner trinkt, wird man derartige Vorzüge und Privilegien hoffentlich zu schätzen wissen und keineswegs als normal ansehen. Viele Menschen haben in früheren Zeiten für bessere Arbeitsbedingungen gekämpft und sogar mit dem Leben bezahlt. Selbst im Falle eines Arbeitsplatzverlusts, so schmerzlich er auch für die Psyche sein mag, drohen in Deutschland nicht unmittelbar Obdachlosigkeit und Hunger wie in anderen Teilen der Welt, sondern es greifen Sozialsysteme zur Absicherung (nicht zu reden von den teils überhöhten Abfindungen in den Top-Ebenen), und in der Regel erhält man irgendwo anders eine neue Chance.

Den Blick in die Zukunft richten

Mit diesem Pfund an Vorzügen im Rücken sollten wir den Blick in die Zukunft richten. Die Anerkennung der Tatsache, dass sich die Welt verändert hat und ständig zusätzliche Neuerungen zu erwarten sind, und die dazu notwendige Veränderungsbereitschaft werden darüber entscheiden, wie es in Zukunft weitergeht – mit Gesundheitspolitik, Wettbewerbsfähigkeit, Krisenprävention, Klima-, Energie- und Verkehrspolitik.

Werden Sie Teil dieser Zukunft, gleich ob als Berufsanfänger oder gereifte Führungskraft, indem Sie Ihr Können und Ihre positive Aggressivität im Dienst der Gesellschaft und des technischen Fortschritts nutzen und sich einbringen. Achten Sie dabei jedoch immer auch auf sich selbst.

Bekanntlich gibt es kaum etwas, das man nicht noch besser machen könnte. Eine Menge an Problemen, die sich um das Kernthema Selbstmanagement gruppieren, ist hausgemacht und nicht in unvermeidlichen Umständen und Rahmenbedingungen begründet. Dazu zählen in Unternehmen unklare Zielsetzung, organisatorische Mängel und nicht nachvollziehbare Vorschriften ebenso wie Kommunikationsprobleme, menschliches Fehlverhalten und Führungsversagen. Dadurch werden in der Wirtschaft große Potenziale vernachlässigt, die mit der notwendigen Einsicht und geringem Aufwand zu beheben wären.

1.2 Lebensentwürfe

Jeder von uns dürfte von zahlreichen Biografien gehört haben, die ein weites Spektrum von Erfolg bis Misserfolg, von Erfüllung bis innere Kündigung, von Zufriedenheit bis Angst, Über- oder Unterforderung und gesundheitlichen Problemen abdecken. Wir werden nun drei fiktive Personen mit unterschiedlichem Werdegang auf der Basis vergleichbarer schulischer und sozialer Voraussetzungen betrachten und dabei feststellen, dass es keineswegs *den* einen glücklich machenden Karriereweg gibt, sondern dass man vor dem Hintergrund bestimmter, noch zu definierender Randbedingungen aus vielen Anforderungen etwas Sinnvolles machen kann oder selbst unter günstigen Rahmenbedingungen ein Scheitern leicht möglich ist.

Beispiel 1

Der genügsame Patentanwalt

Dr. Peter Tiefenbach wuchs in Coesfeld auf, einer kleinen Kreisstadt im westlichen Münsterland, und besuchte das dortige Gymnasium. Nach einem guten Abitur und zweijähriger Bundeswehrzeit entschied er sich für ein Chemiestudium und erhielt über die ZVS den gewünschten Studienplatz an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Auf Diplomarbeit und Promotion in Physikalischer Chemie, jeweils mit vorzeigbaren Noten, folgten Wehrdienst und mit Anfang 30 verschiedene Bewerbungen bei den üblichen Arbeitgebern in der nordrhein-westfälischen und hessischen Großchemie sowie einigen kleineren Unternehmen im lokalen Umfeld.

Schon immer ein Mann des Wortes und nicht unbedingt darauf erpicht, auch die nächsten Jahre als experimenteller Forscher in Laboratorien zu verbringen, entschied sich Tiefenbach letztlich für ein Angebot im Düsseldorfer Hauptsitz eines Waschmittel- und Klebstoffkonzerns und nahm eine Stelle in der Patentabteilung an. Nach der Einarbeitungszeit begann er ein berufsbegleitendes Aufbaustudium als Patentanwalt und erhielt nach wenigen Jahren mit dem erfolgreichen Abschluss die Zulassung zum deutschen und später zum europäischen Patentamt.

In seinem Arbeitsfeld fühlte sich Tiefenbach stets recht wohl und bearbeitete vorwiegend Patentanmeldungen; die Kommunikation mit den Erfindern, die Umsetzung der teilweise erratischen Ideen in tragfähige Anmeldeunterlagen sowie deren Durchsetzung und Verteidigung bereiteten ihm Freude bereitet und verschafften ihm Erfolgserlebnisse. Nach knapp zehn Jahren verschoben sich seine Arbeitsschwerpunkte in Richtung Kartellrecht und Markenrecht. Dem Lockruf, zum deutschen oder gar europäischen Patentamt nach München zu gehen, folgte er nicht.

Peter Tiefenbach ist inzwischen Mitte 50 und sieht sich in seinem Job gut aufgehoben. Seine Vorgesetzten und Kollegen würdigen seine Arbeit und seine ruhige und ausgleichende Art. Ambitionen etwa auf eine Abteilungsleiterposition, einen Wechsel in einen anderen Fachbereich oder in die Selbstständigkeit hat er nicht. Falls ihm in absehbarer Zeit eine akzeptable Vorruhestandsregelung angeboten würde, wäre er nicht abgeneigt, diese anzunehmen – mit einem erfüllten Familienleben und verschiedenen Hobbys sieht er dieser dritten Lebensphase entspannt entgegen. Doch manchmal, ganz tief in seinem Inneren, nagen an Tiefenbach Zweifel, ob er nicht doch eine Veränderung hätte anstreben sollen.

Der Patentanwalt hat seine Chancen also nicht vollumfänglich genutzt, ist aber dennoch seinen beruflichen Weg gegangen und hat wertvolle Dienste für sein Unternehmen geleistet. Er ist mit seinem Werdegang allerdings nicht bis an die Grenzen des Machbaren gegangen wie der Protagonist in Beispiel 2.

Beispiel 2

Der erfolgreiche Top-Manager

Dr. Karl-Heinz Assmann hatte ähnliche Voraussetzungen für seine berufliche Karriere wie Tiefenbach. Nach einem Einser-Abitur studierte der gebürtige Wiesbadener an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt a. M. ebenfalls Chemie. Zum Bundeswehrdienst musste er nicht einrücken, da er sich in seinem Heimatort zu einer Tätigkeit bei der Freiwilligen Feuerwehr verpflichtete – und auch heute, einige Jahrzehnte später, dort noch zahlendes Mitglied ist.

Mit einem sehr guten Diplom und einer *Summa-cum-laude*-Promotion in Organischer Chemie in der Tasche nutzte Assmann die sich bietende Gelegenheit für einen einjährigen Postdoc-Aufenthalt an der Universität Berkeley (Kalifornien). Mit 29 entschied er sich für eine Stelle als Arbeitsgruppenleiter in der Forschung bei einem großen Ludwigshafener Chemieunternehmen, wo er sich bald einen Ruf als fleißiger, zielstrebig und sehr strukturierter Mitarbeiter mit Führungsqualitäten erwarb.

Nach einigen Jahren folgte eine Versetzung ins Technische Marketing, wo Assmann mehrere Außendienstler führte und auch selbst intensiven Kontakt zu Kunden hatte. Zu diesem Zeitpunkt – Mitte 30 – war er längst als Talent identifiziert und im sogenannten „Goldfischteich“ des Unternehmens mit Potenzialträgern für Top-Führungsaufgaben gelandet. Wichtiger jedoch war, dass er bei einer Präsentation einem Spartenleiter positiv aufgefallen war, der ihn fortan als Mentor förderte und ihm Feedback gab.

Der nächste Schritt in der Karriereleiter schloss nahezu automatisch an: Assmann erhielt das Angebot, als technischer Leiter an einen Produktionsstandort des Unternehmens in die USA zu gehen, was ihn natürlich sehr freute und anspornte, und das er (nach Rücksprache mit seiner Familie, die sich auf den Auslandsaufenthalt freute) annahm. Er fand sich in seinem neuen Job schnell zurecht, wurde stellvertretender Standortleiter und – durch eine interne Personalrochade bedingt – nach gut zwei Jahren Niederlassungsleiter. Ihm gelang eine vernünftige Balance zwischen deutscher Gründlichkeit und amerikanischem Pragmatismus, indem er die strategischen Vorgaben aus dem Mutterhaus umsetzte, ohne den lokalen Entscheidungsträgern auf die Füße zu treten. Assmanns Konzept war das der „offenen Bürotür“ – im Prinzip konnte jeder aus der Belegschaft zu ihm kommen, der etwas zu bereden hatte. Er war sich nicht zu schade, regelmäßig in der Nachtschicht aufzutauchen, um den Leuten an der Maschine zu zeigen, dass er sich für deren Belange interessierte.

Der Rest ist schnell erzählt: Assmann wurde nach erfolgreichem Ende seiner USA-Delegation jüngster Spartenleiter in der Geschichte des Unternehmens – auf genau der Stelle, die sein Mentor mit Eintritt in den Ruhestand gerade freigemacht hatte. Auch dort leistete er hervorragende Arbeit, vor allem bei einem wichtigen Kostensenkungsprogramm. Inzwischen ist er in den Vorstand berufen worden. Er hat – wie Tiefenbach – nie das Unternehmen gewechselt, war jedoch in vier oder fünf grundsätzlich verschiedenen Bereichen tätig. Die Faktoren Glück, Können und der Luxus eines wohlwollenden Mentors kamen bei ihm als Erfolgsfaktoren zusammen, und Karl-Heinz Assmann holte das Optimum aus seinen Möglichkeiten heraus. Er ist zufrieden, gesund, treibt Sport (Läufer) und ist einfach „normal“ geblieben – zumindest empfinden seine Zeitgenossen dies so.

Doch es kann auch anders ablaufen – „das Leben ist kein Ponyhof“, wie man so schön sagt. Die Titelfigur in Beispiel 3 führt drastisch die Gefahren von fehlendem bzw. inadäquatem Selbstmanagement im Beruf vor Augen.

Beispiel 3

Schicksal eines Handlungsreisenden.

Sigmund Falkenhahn war schon immer ein freundlicher, offener Zeitgenosse, zwar der eher unsportliche Typ, dafür bereits als Jugendlicher ein ausgezeichneter Schachspieler, der für seinen Verein auf Turnieren antrat. Seine guten Noten in Mathematik reichten aber leider nicht aus, um seine Unlust in anderen Fächern zu kompensieren, und so musste er in der Mittelstufe am Gymnasium einer hessischen Kleinstadt eine Klasse wiederholen und bekam mit 20 ein mittelprächtiges Abiturzeugnis. Wegen eines Herzklappenfehlers wurde er ausgemustert.

Nach zwei Semestern Physikstudium (mit viel Mathematik) an der Universität zu Köln merkte Falkenhahn – auch bedingt durch schlechte Prüfungsergebnisse –, dass Physik wohl doch nicht sein Steckenpferd ist, wechselte quasi über die Straße ans Mineralogische Institut und erhielt dort einige Jahre später sein Diplom. Die etwas längere Studiendauer war weniger seiner mangelnden Begeisterung oder fehlendem Talent geschuldet als vielmehr der Tatsache, dass Falkenhahn gezwungen war, seine Finanzen durch diverse Nebentätigkeiten am Lehrstuhl und als Kellner in der nahen Gastronomie aufzubessern.

Auf Arbeitssuche im dritten Lebensjahrzehnt musste er realisieren, dass niemand auf ihn gewartet hatte. Allerdings fand er nach zahlreichen erfolglosen Bewerbungen eine Stelle als Pharmareferent. Hier stellten sich bald Erfolge ein, und sein Arbeitsgebiet vergrößerte sich zunehmend. Er schaffte es durch seine offene und kommunikative Art, Ärzte und Krankenhäuser von der Leistungsfähigkeit der Produkte seines Auftraggebers zu überzeugen, und betrieb zielorientiertes Networking. Bald war er auch mit der Ausrichtung von Schulungen, Tagungen und sozialen Veranstaltungen für seine Kunden beschäftigt.

Mit dieser Erfahrung wechselte Falkenhahn acht Jahre später innerhalb der Branche und war für die Vermarktung von Krankenhausartikeln aller Art zuständig. Sein Verantwortungsgebiet erstreckte sich im Wesentlichen auf Mitteleuropa; er hatte eine Handvoll Gebietsleiter unter sich und war mächtig stolz auf seine Karriere. Zu seinen Kunden pflegte er sehr gute Kontakte, und die Verkaufszahlen stimmten. Während er in seinem Job als Pharmareferent meist auf Tagestouren unterwegs war und maximal 50 Nächte pro Jahr im Hotel schlief, waren es jetzt eher 100 bis 150 Hotelübernachtungen, und er verbrachte deutlich mehr Zeit unterwegs als in Hamburg, wo er inzwischen wohnte.

Wann es genau passiert ist, dass die Dinge aus dem Ruder liefen, lässt sich nicht mehr rückverfolgen. Leider hat Sigmund Falkenhahn es nie geschafft, eine längerfristige Bindung einzugehen und eine Familie zu gründen. Gleichzeitig führte sein Reise- und Stressjob dazu, dass er mangelnde sportliche Betätigung durch Essen und Alkoholkonsum kompensierte. Als erfolgreicher Entertainer seiner Kunden war er beliebt, ging gewöhnlich als Letzter und konnte solide Geschäftsabschlüsse vorweisen. Mit Anfang 40 hatte er 25 kg

Übergewicht, und auch wenn er allein feiern ging, war sein Bierdeckel am Ende so voll wie er selbst.

Mit einer Wirtschafts- und Branchenkrise stieg der Verkaufsdruck weiter an und ebenso seine Trinkmenge. Kurze Zeit später erlitt Falkenhahn einen Herzinfarkt und lag tagelang in Lebensgefahr auf der Intensivstation. In der Reha wurde ihm klar (gemacht), dass er alkoholkrank war und neben einem notwendigen Entzug dringend abspecken musste. Das war kein leichter Weg, jedoch hat er immerhin überlebt. Er nahm ab, rührte seitdem keinen Tropfen Alkohol mehr an und kehrte nach einem halben Jahr zu seinem Arbeitgeber zurück. Wegen der angeschlagenen Gesundheit konnte er seine bisherige Tätigkeit nicht mehr ausüben und erhielt einen Schreibtischjob.

Ein paar Jahre später – mit nicht einmal 50 Jahren – wurde er mit der Diagnose „Arbeitsunfähigkeit“ in den vorzeitigen Ruhestand geschickt. Sigmund Falkenhahn, der in jüngeren Jahren nie eine entsprechende Versicherung abgeschlossen hatte, befindet sich in der glücklichen Lage, vor 1961 geboren zu sein, sodass er von der gesetzlichen Rentenversicherung eine Berufsunfähigkeitsrente erhält. Zusammen mit einer kleinen Unternehmensrente seines zweiten Arbeitgebers kommt er einigermaßen über die Runden und ist letztlich froh darüber, nach seinem Absturz noch am Leben zu sein. Er hat auch wieder begonnen, Schach zu spielen.

Solche und ähnliche Biografien kann man zuhauf in Wirtschaftspresse und Coaching-Literatur lesen, und insbesondere beim Beispiel des erfolgreichen Top-Managers Karl-Heinz Assmann mag sich der eine oder andere denken: „Wow, ich wünschte, das wäre meine Vita.“ Doch will man das wirklich – eine Kaminkarriere und nach objektiven Maßstäben äußerst erfolgreiche Führungslaufbahn, für die man möglicherweise bis an die Grenzen der körperlichen und mentalen Belastbarkeit gehen muss? Ist Assmann zufriedener als der genügsame Patentanwalt Tiefenbach, der seine Berufung gefunden hat (auch wenn mancher Karriereberater zu diesem sagen würde: „Junge, bist du denn überhaupt nicht mehr neugierig?!“)? Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Negativbeispiel Sigmund Falkenhahn ziehen, den Erfolg, die Anforderungen der Arbeitswelt und mangelnde Selbstdisziplin brutal aus der Bahn geworfen haben?

Zufriedenheit als Zielgröße

Die zu optimierende Zielgröße ist *Zufriedenheit* des einzelnen Beschäftigten, was zwischenzeitliche Glücksgefühle durchaus beinhaltet. Diese Zufriedenheit fällt einem nicht in den Schoß, sondern will erarbeitet werden: Das Glück, das Sie beispielsweise über einen Lottogewinn ereilt, bewirkt in den meisten Fällen nicht dieselbe tiefe, länger anhaltende Zufriedenheit wie die geglückte Anwendung einer durch viel Training erworbenen Fähigkeit oder Ihr hart erarbeiteter beruflicher Aufstieg oder Erfolg.

Berufliche Zufriedenheit lässt sich als Folge verschiedener Einflussfaktoren auffassen, wie wir noch anhand von Ursache-Wirkungs-Diagrammen sehen werden, und durch geeignete Maßnahmen gezielt fördern. Grundlegende Voraussetzung ist die Zielerreichung, was man als „beruflichen Erfolg“ bezeichnen könnte. Dieser Erfolg beruht auf einer Kombination von Glück (im Sinne von Zufall), Können und Unterstützung durch Dritte und wird mit der Erfolgsgleichung in Abschn. 3.4 auf den Punkt gebracht; der Top-Manager Assmann dürfte dabei auf relativ hohe Werte kommen.

Für den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen ist eine ausgeglichene *Work-Life-Balance* (Abschn. 5.5) erforderlich, in die Aspekte wie Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, Ausgleich durch Familie und Freunde, Hobby und Sport sowie der Umgang mit positiver und negativer Energie einfließen. Der dazu erforderliche Selbstschutzmechanismus hat beim Handlungsreisenden Falkenhahn ebenso versagt wie die Fürsorgepflicht seines Arbeitgebers.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung zur Erlangung von Zufriedenheit ist die *Stabilität* des Umfelds (Abschn. 7.5). Während die Grundbedürfnisse und die politisch-gesellschaftlichen Bedürfnisse in unserem Staat erfüllt werden, sind eine sichere Stelle mit Perspektiven und ein geregelter Einkommen daraus für die wirtschaftliche Stabilität maßgeblich. Negative Einflüsse verschiedener Art stellen wie ein Damoklesschwert eine stets lauernde Gefahr für Instabilität dar. Der genügsame Patentanwalt Peter Tiefenbach ist ein Zeitgenosse, der diese Stabilität und Planbarkeit zu schätzen weiß und das Risiko eher scheut.

1.3 Kraftwerk als Ideengeber

Ich hatte bereits angedeutet, dass ich mich seit längerem mit den verschiedenen Aspekten des Selbstmanagements beschäftige – mit dem Ziel, Ansatzpunkte für mehr Zufriedenheit vor allem im Berufsleben zu finden. Auf der Suche nach einem griffigen Konzept für Seminare und Coachings – und ebenso für das vorliegende Buch – haben mir meine Hobbys Sport und Musik geholfen. Beginnen wir mit Letzterem.

Kraftwerk, Pioniere des Elektropop

1970 starteten Florian Schneider und Ralf Hütter das Musikprojekt *Kraftwerk* und hoben sich damit von der Schlagerbranche der 50er- und 60er-Jahre ab.

In ihrem Gründungsjahr galten Kraftwerk zwar bereits als Avantgarde-Band, ihre Sounds waren jedoch noch ausschließlich handgemacht. Bei ihren ersten Auftritten wurden die Düsseldorfer Ton-Architekten manchmal ausgebuht. Die britische Presse nannte die zu dieser Zeit entstehende deutsche Rockszene spöttisch „Krautrock“, da sie qualitativ an die englischen Standards nicht heranreichte.

Die ersten drei Kraftwerk-Alben von Hütter und Schneider waren noch teilweise akustisch und experimentell ausgerichtet und zu einem Großteil mit elektronisch verfremdeten konventionellen Instrumenten entstanden. Die vierte LP *Autobahn* brachte den Durchbruch. Mit der 1975 aufgenommenen fünften LP, dem Konzeptalbum *Radio-Aktivität*, wechselte Kraftwerk vollständig zu elektronischer Instrumentierung und entwickelte dazu selbst neue Klangapparate. Durch Nutzung des Potenzials elektronischer Instrumente widerlegten die Tüftler Hütter und Schneider das Vorurteil, dass elektronische Musik gefühllos sei.

Kraftwerk und Selbstmanagement

Interessanterweise bestehen gewisse Verbindungen zwischen dem Schlagwort *Selbstmanagement* und der Gruppe Kraftwerk mit ihrer Musik:

- Kraftwerk vermarktete weltweit erfolgreich bereits 1974, Jahre vor der Neuen Deutschen Welle und entgegen sämtlicher Markttrends, Liedtexte in deutscher Sprache („fahr'n, fahr'n, fahr'n auf der Autobahn“). Mit dem Elektropop hatte die Gruppe darüber hinaus etwas völlig Neues ausprobiert, das Trendsetter-Charakter besaß, und war auch dabei Vorreiter.
- Zur Zeit des Erscheinens von *Radio-Aktivität* passten die Mitglieder der Gruppe ihr Äußeres dem neuen Image an. Mit dem Abrasieren der Bärte und dem Stutzen der Haare verwandelten sich die Musiker von zotteligen Hippies in ultramoderne Toningenieure, die auf Plattencovern und Bühne eher wie Steuerberater als wie zeitgenössische Rock- und Popmusiker wirkten (Abb. 1.2).
- Sie taten dies selbstbestimmt und nicht, weil ihr Musikverlag es so wollte: Nach dem Erfolg von *Autobahn* beenden sie die Zusammenarbeit mit Philips und gründeten 1974 ihr eigenes Indie-Label (Kling-Klang). Dadurch konnte Kraftwerk – in Verbindung mit dem dazu passenden Auftreten und der entsprechenden Kleidung – gleichzeitig die Unabhängigkeit wahren und weiterhin selbstbestimmt agieren.

Die Verbindung von deutschsprachigen Liedtexten mit innovativer Instrumentalmusik und einem grundlegend veränderten Erscheinungsbild, um sich vom damaligen Mainstream abzuheben, lässt sich knapp



Abb. 1.2 Kraftwerk im Jahr 1976: Ralf Hütter, Karl Bartos, Wolfgang Flür und Florian Schneider (v. l.). (Foto: Ueli Frey. CC BY-SA 3.0, Wikipedia [2020d](#))

zusammenfassen als *Neues wagen und Chancen nutzen*. Und durch Schaffung ihres eigenen Labels wurde die *Selbstbestimmung* der Musiker erhalten bzw. noch verstärkt. Dieses Beispiel mag auch andere dazu ermuntern, eingetretene Pfade und damit die Komfortzone zu verlassen – die Belohnung liegt allerdings meist hinter dem Horizont. Einführung von Veränderungen, Abgrenzen vom Bestehenden, Setzen eigener Akzente: dadurch entwickeln Sie sich weiter und bringen etwas auf die Spur.

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, Prinzipien zu definieren, denen Sie jederzeit treu bleiben: eine Art moralischer Kompass. Tun Sie nichts gegen Ihre Überzeugung und Ihre Grundwerte – etwa durch selbstzerstörerisches Verhalten, skrupelloses Vorgehen, Regelverstöße oder ethisch fragwürdiges Tun, Ungerechtigkeit und Intoleranz.

1.4 Neues wagen, Chancen nutzen, selbstbestimmt agieren

Lassen Sie uns das Motto dieses Buchs etwas genauer unter die Lupe nehmen.

Neues wagen

Die Menschheit hat immer wieder Innovationen hervorgebracht, die auf die Taten Einzelner zurückzuführen sind. Dabei wird gewöhnlich auf