

**Stolperfallen** Wie Unwissen über Kommunikationsregeln Erfolgsfrauen beim Aufstieg behindert, erklärt Trainerin Marion Knaths Seite 51  
**Online** Karrieretipps, Interviews, Arbeitsrecht – alles rund um die Themen Job, Aufstieg, Berufsleben [Abendblatt.de/karriere](http://Abendblatt.de/karriere)

## Nach oben muss man auch wollen

Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere? Ihr Rezept heißt **Volition**: Sie setzen klare Ziele mit schierer Willenskraft um

MARK HÜBNER-WEINHOLD

⚡ Nur noch sechs Wochen. Sechs Wochen, um Ihre guten Vorsätze für 2011 in die Tat umzusetzen. Manche von Ihnen geraten jetzt ins Grübeln, andere gleich in ein Stimmungstief. Weil Sie es nicht geschafft haben, Ihre Ziele zu erreichen. Wieder einmal. Wieder ein Jahr vorbei. Falls es Sie tröstet: Sie sind nicht allein. „Wahrscheinlich leben 80 Prozent der Bevölkerung den größten Teil der Zeit auf der Eines-schönen-Tages-Insel. Sie denken über all die Dinge nach, die sie „eines schönen Tages“ tun werden“, erklärt der amerikanische Persönlichkeitstrainer Brian Tracy in seinem aktuellen Buch „Keine Ausreden!“ (Gabal). Er ist allerdings auch gnadenlos in seinem Urteil: „Verlierer ergehen sich in Ausreden, Gewinner machen Fortschritte.“

Fasziniert blicken wir auf Menschen, denen alles zu gelingen scheint, die privat und beruflich einfach erfolgreicher sind als andere. Sie treffen die richtigen Entscheidungen, leben offenbar glücklicher und erreichen mehr als die meisten anderen. Sie führen das Leben, das sie wollen. Das lässt sich nicht auf Geld, Status und Karriere reduzieren. Aber auf klare Ziele, die man sich setzt, beharrlich verfolgt und erreicht – beruflich und privat.



Verlierer ergehen sich in Ausreden, Gewinner machen Fortschritte.  
**Brian Tracy, Persönlichkeitstrainer**

„Worauf es ankommt im Leben, ist die Fähigkeit, aus gegebenen Mitteln das Beste zu machen“, sagt Professor Waldemar Pelz vom Institut für Management-Innovation in Bad Soden: „Motivation reicht dazu nicht aus. Zwischen Motiven und Ergebnissen liegt nach Erkenntnissen der Neurowissenschaften die Volition. Dieser Fachbegriff wird umgangssprachlich auch als Umsetzungstärke bezeichnet“, so Pelz.

Volition ist erst seit 2003 auf der Agenda der Managementlehre (siehe Kasten). In Hamburg hat sich der zehnte Pawlik Sales Congress vor wenigen Tagen ausschließlich diesem Thema gewidmet. Joachim Pawlik verwies dabei auf das klassische Umsetzungsdefizit in der Wirtschaft: „Wir haben das Know-how, wie es besser geht, aber es wird nicht gehandelt.“ Der Vorstandschef des Beratungsunternehmens Pawlik Sales Consultants zitierte Goethes Weisheit aus „Wilhelm Meisters Wanderjahre“: „Es ist nicht genug zu wissen,

man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun.“

Für Menschen, die über ausgeprägte volitionale Fähigkeiten verfügen, hat der Volksmund eine treffende Metapher gefunden: „Der Wille versetzt Berge.“ Die Management-Legende Jack Welch zitiert dazu gern seine Mutter, die ihm folgende Botschaft auf den Lebensweg gab: „Du musst es nur wollen.“ Den Erfolg der volitionalen Kompetenzen kann man daran messen, wie viele Absichten oder Ziele eine Person in Ergebnisse umgesetzt hat. Der Psychologe Narzi Ach nannte dies bereits im Jahr 1910 den Wirkungsgrad des Willens.

**Erfolgreich ist, wer gegen Widerstände, auch die eigenen, handelt**

Der Mentaltrainer Christian Bischoff schreibt in seinem Buch „Willenskraft“ (Econ): „Wollen heißt einfach: deinen Weg gehen. Dazu brauchst du Mut und Ausdauer und Konsequenz und Selbstdisziplin.“ Letztere ist für Autoren wie Brian Tracy und Kop Kopmeyer der Schlüssel zum Erfolg. „Mit Selbstdisziplin kann ein durchschnittlicher Mensch so weit kommen, wie es seine Begabungen und seine Intelligenz erlauben“, glaubt Tracy; erfolgreich sei dabei vor allem, wer langfristig denke und kurzfristig Opfer bringe.

Davon ist auch Joachim Pawlik überzeugt: „Egal, ob Sie einen Waschbrettbauch anstreben, Klavierspielen lernen oder mehr Vertriebsfolge wollen: Sie müssen Dinge tun, die für den Erfolg substantiell wichtig sind, zu denen Sie aber keine Lust haben. Sie müssen kurzfristigen Verlockungen widerstehen, um auf lange Sicht Ihr Ziel zu erreichen.“

Mit anderen Worten: Ich muss nicht nur auf das zweite Glas Wein und die Chips vorm Fernseher verzichten, sondern auch regelmäßig, am besten täglich mindestens 15 Minuten Bauchmuskulübungen machen, wenn ich dort Muskeln statt Fett haben möchte. Will ich eine Fremdsprache oder ein Instrument erlernen, muss ich Tag für Tag üben. Im Berufsleben sind wir oft von Menschen und Ereignissen umgeben, die uns davon abhalten, das zu tun, was am wichtigsten ist. Wir setzen uns klare Ziele, lassen uns aber von angeblich dringlichen Dingen immer wieder ablenken. Die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu fokussieren, ist entscheidend für den beruflichen Erfolg.

Der oft zitierte Engpass im Kampf um die besten Talente besteht dabei nicht bei irgendwelchen Führungskräften, sondern bei solchen, die über volitionale Kompetenzen verfügen. Diese

sind nämlich die entscheidende Schlüsselqualifikation der Zukunft. „Es reicht nicht, hoch motiviert zu sein. Häufig muss man nämlich gegen eigene und fremde Motive handeln, wenn es darum geht, notwendige Resultate zu erzielen“, sagt Joachim Pawlik.

Dafür braucht es Durchhaltevermögen, Härte und sogar körperliche Belastbarkeit. Diese Qualitäten sind nicht

Voraussetzungen für einen starken Willen. Sondern seine Folge. Mentalcoach Christian Bischoff erklärt: „Wer Willen hat, hält Belastungen stand. Seine Gedanken sind ja auf etwas ganz anderes gerichtet – auf ein klares, sinnvolles Ziel, an das er glaubt.“ Fangen Sie also an. Der nächste Schritt ist der wichtigste Ihres Lebens. Und dieses Jahr hat noch sechs Wochen.

### Nur zehn Prozent der Manager arbeiten fokussiert

Volition bezeichnet in der Managementlehre den Prozess der Willensbildung (Zielsetzung, Planung) und Willensdurchsetzung (Organisation, Kontrolle). Bei Führungskräften geht es um die Willenskraft und die Fähigkeiten, die notwendig sind, um Motive und Ziele in Ergebnisse umzusetzen – auch gegen widerstrebende Motive, Zielkonflikte oder Unlustgefühle.

Der Philosoph Arthur Schopenhauer hat dieses Thema bereits 1819 in seinem Werk „Die Welt als Wille und Vorstellung“ behandelt. Zwei weitere wichtige Beiträge stammen von Friedrich Nietzsche („Der Wille zur Macht“) aus dem Jahre 1899 und von Narzi Ach, der seine Gedanken in einem Vortrag mit der Überschrift „Über den Willen“ im Jahre 1910 veröffentlichte.

Nachdem es fast 100 Jahre nur ein Randthema war, haben Heike Bruch (Universität St. Gallen) und Sumantra Ghoshal (London Business School) Volition 2003 wieder in das Bewusstsein der Fachöffentlichkeit gerückt. In einer Untersuchung fanden sie heraus, dass nur etwa zehn Prozent aller Manager ihre Aufgaben mit voller Energie und Fokussierung erledigen. (MHW)

### BUCH DER WOCHE

## Die 100 besten Wirtschaftsbücher

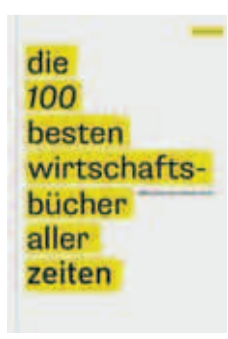
ANDREAS MATZ

**Inhalt:** ●●●●● „Die 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten“ sind in diesem Werk nach Kategorien gegliedert. In Kapitel eins werden Bücher zum Thema Selbstmanagement vorgestellt. Er folgen die Themen Management und Führung, Marketing und Verkauf, Strategie und Unternehmertum, Innovation und Kreativität, Berichtswesen sowie Biografien und große Ideen. Die Blaupause für die deutsche Ausgabe des Buchs aus dem Hamburger Murmann Verlag kommt aus den USA, genauer vom Wirtschaftsbuchdienst 800-CEO-READ. So stammen dann etwa 90 Prozent der vorgestellten Bücher auch aus den Vereinigten Staaten. Von vielen gibt es eine deutsche Ausgabe. Die amerikanische Perspektive dominiert. Grundsätzlich ist dagegen nichts zu sagen. Allerdings gibt es auch von europäischen Autoren sehr praxistaugliche und an den hiesigen Gegebenheiten orientierte Bücher. Die kommen hier zu kurz.

**Präsentation:** ●●●●● Die einzelnen Wirtschaftsbücher wurden von unterschiedlichen Autoren für den Band rezensiert. Anders als eine strukturierte Zusammenfassung, wie sie etwa der Schweizer Bücherdienst getabstract.com liefert, gibt es keine Zusammenfassung des Inhalts nach einheitlichem Muster. Wir haben also

eine Sammlung von subjektiven Rezensionen vor uns. Die sind allerdings durchweg gut geschrieben und gewissenhaft übersetzt.

**Praxiswert:** ●●●●● Nimmt man das Buch nicht als das, was es zu sein verspricht, ist es ein guter Überblick. Es enthält eine plausible Auswahl wichtiger, zum Teil klassischer Wirtschaftsbücher. Sucht man aber nach Hilfe, um eine konkrete Herausforderung in der Praxis zu meistern, ist man mit einem Service wie getabstract besser bedient, wo Bewertungen und strukturierte Zusammenfassungen oft sogar die Lektüre des Originals ersparen. Die Wahrscheinlichkeit, dort auf das beste verfügbare Buch für ein brennendes Thema zu stoßen, ist einfach größer. Manchmal muss man für den Erfolg im Wirtschaftsleben auch Dinge wissen, die nicht in den vermeintlich besten 100 Büchern aller Zeiten stehen.



„Die 100 besten Wirtschaftsbücher aller Zeiten“ von Jack Covert u. a., Murmann Verlag, 468 Seiten, 24,90 Euro

## Eselsbrücken bauen

**Top im Job** Namen merken, Passwörter erinnern – Gedächtnistrainerin Ursula Noack gibt Tipps

ANDREA PAWLIK

⚡ Wer kennt das nicht: Da wird einem jemand vorgestellt – und Sekunden später ist der Name dieses Menschen schon wieder vergessen. Schade. Spätestens beim Verabschieden hätte man damit Eindruck schinden können – mit einem verbindlichen „Bis zum nächsten Mal, Herr Kaminski“ statt eines geschulerten „Hm, also... dann auf Wiedersehen.“ „Man kann sich nichts gut merken, wenn man nicht emotional beteiligt ist“, sagt Ursula Noack, Leiterin der Regionalgruppe Hamburg des Bundesverbands Gedächtnistraining (BVGIT). „Ich weiß vielleicht, dass dieser Mensch ein potenzieller Geschäftspartner und damit wichtig ist, aber wenn es mich emotional nichts angeht, wird das Merken schwierig.“ Erste Gegenmaßnahme: den Namen sofort wiederholen, wenn er genannt wird. „Guten Tag, Herr Kaminski, schön Sie kennenzulernen.“ Bei Namen, die eine Bedeutung haben – Müller, Vogel, Reppschläger – könne man sich ein passendes Bild vorstellen. „Das Entscheidende bei Eselsbrücken sind Assoziationen“, sagt Noack, die auch Kurse in Gedächtnistraining gibt. Komplizierter werde es bei abstrakten Namen. Es hilft, sie in Silben aufzuteilen. „Kaminski kann man zum Beispiel in ‚Kamin‘ und ‚Ski‘ trennen.“ Und mit diesen Begriffen mache man sich ein Bild – die Skier, die an der Hütte mit dem Kamin lehnen. „Zwingen Sie



Ursula Noack ist Gedächtnistrainerin im Verband BVGIT  
 Foto: Klaus Bodig

sich, die Person anzugucken und sie wirklich wahrzunehmen.“ Sonst bleibt vielleicht der Name hängen, aber das Gesicht dazu wird nicht erinnert.

Für Menschen, die Vorträge, Verkaufsgespräche oder Prüfungen vorbereiten, bietet sich die Loci-Technik an. „Dazu legt man in Gedanken eine Route mit zehn bis 20 Stationen an“, erklärt Ursula Noack. Diese Route könne durch die Wohnung führen oder Punkte am eigenen Körper markieren. Wichtig sei, dass einem die einzelnen Stationen und ihre Reihenfolge wohlbekannt seien.

**Es müssen möglichst merkwürdige Bilder im Kopf entstehen**

„Dann hänge ich dort Anker an“, sagt Noack. „Dazu lässt man die Fantasie spielen – es müssen möglichst merkwürdige Bilder entstehen.“ Ein Handschuh auf der Garderobe etwa ist kein ungewöhnliches Bild – ein winzig kleiner Handschuh („Das Produkt ist platzsparend“) schon. Auch Einkaufslisten oder Ministerien könne man sich so merken, sagt Ursula Noack. „Der Bauch

steht dann zum Beispiel für das Ernährungsministerium.“

Passwörter lassen sich leicht erinnern, wenn man die Zahlen mit Symbolen verquickt. Noack: „Die Null ist dann vielleicht ein Kegel, die Fünf eine Hand, bei der Sieben stellt man sich die sieben Zwerge vor.“ Sind Buchstaben im Passwort enthalten, erinnert man sich gut an sie, wenn sie mit Begriffen verknüpft werden. „Die Buchstabenfolge bG steht dann beispielsweise für das Wort Babygiraffe“, gibt Noack ein Beispiel. Am besten werden Worte gewählt, die eine Bedeutung für die Person haben – auch hier heißt es wieder: mehr Emotionen, besseres Erinnern.

Wer sein Gedächtnis ohne bestimmten Anlass auf Trab bringen will, übt sich an Denkaufgaben: „Sagen Sie das Alphabet rückwärts auf“, rät Ursula Noack. „Tun Sie als Rechtshänder Dinge mit links oder versuchen Sie mal, spiegelverkehrt zu lesen.“

Heute müssen sich Menschen wenig merken. Vieles werde ihnen durch technische Hilfen abgenommen, sagt Noack. „Aber man sollte sich nicht nur bedienen lassen. Man muss sein Gehirn herausfordern.“ Der Lohn: Wer ein gutes Gedächtnis hat, gerät weniger in Stress, weil ihm in einer Diskussion plötzlich wichtige Infos fehlen, und er beeindruckt Gesprächspartner mit seinem Wissen. „Und nicht zuletzt werde ich durch Gedächtnistraining wacher und munterer“, sagt Ursula Noack.



Jetzt bestellen unter [www.abendblatt.de/shop](http://www.abendblatt.de/shop)

ANZEIGE

### KOMPASS



## Scheitern kurz vor dem Gipfel

EIN KOMMENTAR VON  
 JON CHRISTOPH BERNDT

⚡ Wer im Berufsleben hoch hinaus will, sollte darauf achten, dass er ganz zum Schluss – wenn es Ruhm und Ehre einzusammeln gilt – tatsächlich ganz oben auf dem Gipfel steht. Den schönsten Blick zurück auf eine veritable Karriere hat man nämlich nur von dort. Nicht dass ein paar Meter vor dem Ziel das Seil reißt, und der ganze Aufstieg ist für die Katz. Dann bleibt Scheitern in Erinnerung und nicht das viele vorher gut Gelingen.

Bei der starken Marke Josef Ackermann – er polarisiert wie sonst kein Wirtschaftsboss – reißt das Seil gerade: Was war das für eine schöne Karriere bei der Deutschen Bank! Der Victory-Zeichen-PR-GAU während des Mannesmann-Prozesses war überwunden, die Wogen der Kirch-Klage hielten sich in Grenzen. Aber jetzt wechselt Ackermann doch nicht auf den Aufsichtsratsvorsitz, offiziell begründet mit den „extrem herausfordernden Verhältnissen auf den internationalen Finanzmärkten und im politisch-regulatorischen Umfeld“.

Inoffiziell liegen die Gründe auch in der Durchsuchung der Vorstandsetage durch die Staatsanwaltschaft; es geht um angebliche Falschaussagen im Kirch-Prozess. Zudem untersagt der zwar freiwillige, aber in Zeiten wie diesen immer ernster zu nehmende Corporate-Governance-Index der deutschen Wirtschaft einen sofortigen Wechsel von der Vorstands- an die Aufsichtsratspitze. Was wird uns allen nun von Ackermann in Erinnerung bleiben – Erfolg oder Scheitern?

Starke Marke ist immer das, was man hinter dem Rücken ihres Trägers über ihn erzählt. Auch deshalb ist es wichtig, nicht nur den nächsten, sondern ebenso die übernächsten Karriereschritte zu planen. Und auf dieser Grundlage wahre, schöne, gute Taten zu vollbringen. Danach kann man gern drüber reden – aber bitte nicht umgekehrt! Zudem sollte man stets seinen persönlichen Gipfel im Auge behalten. Und der muss kein Achttausender sein: Wer einen etwas niedrigeren auswählt und ihn dafür auch erreicht, kann später wenigstens sagen, dass er es tatsächlich geschafft hat. Und wir anderen sagen das dann auch.

Jon Christoph Berndt ist Markenexperte, Management-Trainer und Keynote-Speaker. Im Internet unter [www.human-branding.de](http://www.human-branding.de)

### WER VERDIENT WIE VIEL? Einkäufer

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung

Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil
	34.959	44.210	57.212
€ Frauen	30.073	37.900	48.629
€ Männer	38.017	48.140	61.230

Nach Alter	25 Jahre	35 Jahre	45 Jahre
	27.300	31.920	40.740
	38.553	49.025	60.863
	41.935	52.700	66.300

Nach Unternehmensgröße	Bis 100 Mitarbeiter	101 – 1000	> 1000
	29.900	36.000	44.197
	35.254	43.574	54.420
	44.361	55.680	69.824

\* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.  
 \*\* Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger  
 PERSONALMARKT