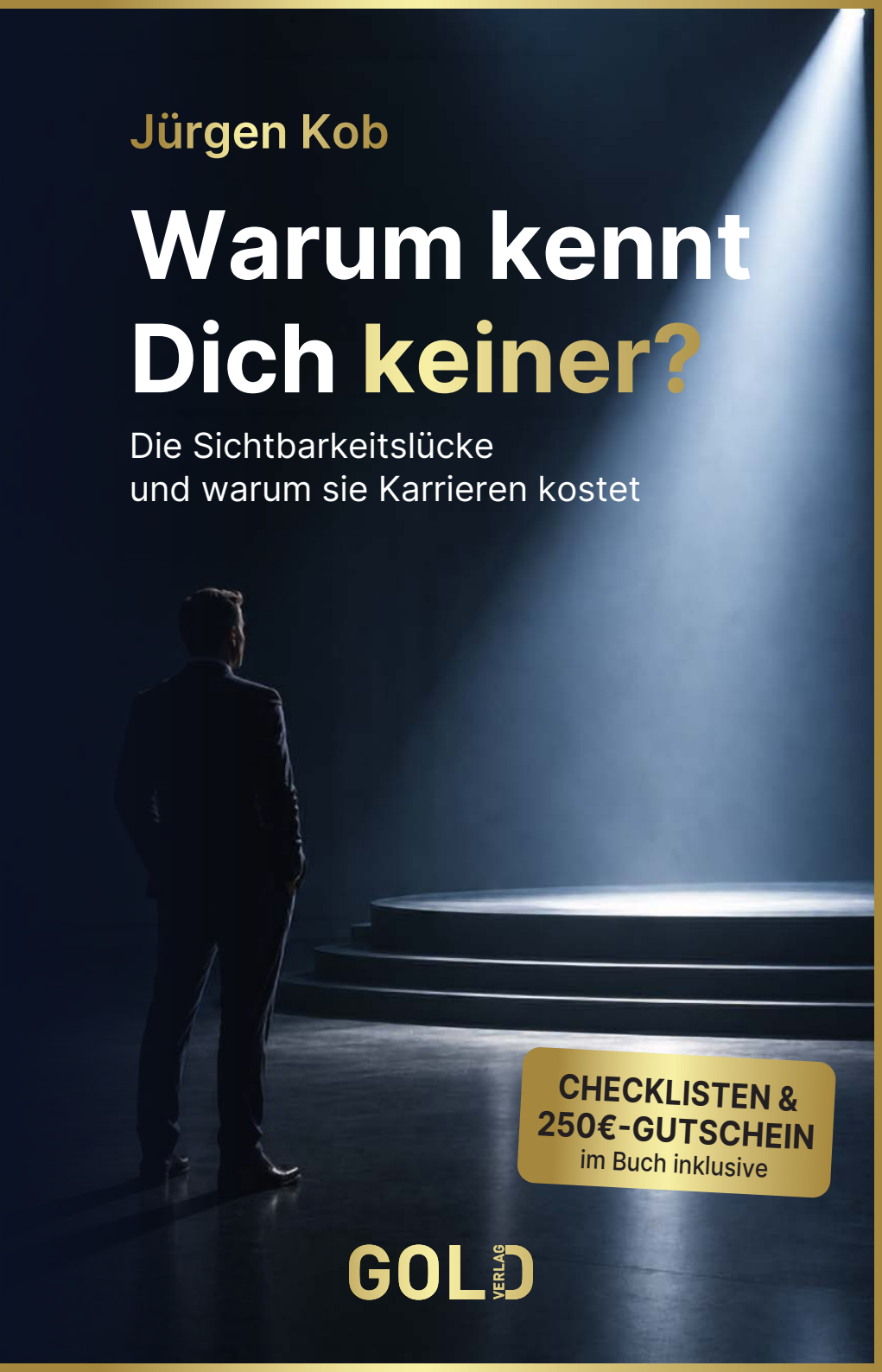
Jürgen Kob

Warum kennt Dich keiner?

Die Sichtbarkeitslücke
und warum sie Karrieren kostet



CHECKLISTEN & 250€-GUTSCHEIN
im Buch inklusive

GOLD VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Hermann Scherer 10
Einleitung 14

Kapitel 1: Hast Du das schriftlich? 18
Kapitel 2: Warum gute Experten oft unsichtbar bleiben 24
Kapitel 3: Warum Kompetenz allein nicht reicht 32

Kapitel 4: Der (Alb-)Traum vom Spielplatz 37
Kapitel 5: Der Notizblock am Fenster 41
Kapitel 6: Das Rosenbeet 46

Kapitel 7: Die neue Vertrauenslogik im digitalen Markt 51
Kapitel 8: Die digitale Visitenkarte 56
Kapitel 9: Das Vertrauenskonto 61

Kapitel 10: Worte, die hängen bleiben 68
Kapitel 11: Der Moment der Ernüchterung 74
Kapitel 12: LinkedIn als Bühne, nicht als Selbstzweck 79

Kapitel 13: Von der digitalen zur echten Bühne 84
Kapitel 14: Warum mehr Sichtbarkeit verletzlicher macht 89
Kapitel 15: KI oder „Wer schreibt hier eigentlich?“ 93

Kapitel 16: USP oder „Was bleibt, wenn alles andere sich wandelt?“ 98
Kapitel 17: Personenmarke statt Bauchladen 103
Kapitel 18: Die Lücke bleibt 110

Nachwort 114
Wie dieses Buch entstanden ist 116
Ein kurzes Gespräch mit mir selbst 118
Danksagung 120

Vorwort von Hermann Scherer

Es gibt Menschen, die fachlich brillant sind und die trotzdem kaum jemand kennt. Und es gibt Menschen, die überall sichtbar sind, obwohl man sich manchmal fragt, was genau sie besonders gut können. Dazwischen liegt eine Lücke, die über Karrieren, Aufträge und manchmal über ganze Unternehmen entscheidet.

Genau von dieser Lücke handelt dieses Buch.

Ich begegne in meiner Arbeit seit vielen Jahren Menschen, die fachlich alles mitbringen, was sie für ihren Erfolg benötigen. Sie haben Erfahrung, Kompetenz, Wissen und oft beeindruckende Lebensläufe. Trotzdem warten viele von ihnen darauf, entdeckt zu werden. Sie glauben, gute Arbeit werde sich irgendwann herumsprechen. Qualität werde sich automatisch durchsetzen. Kompetenz werde schon gesehen.

Das klingt sympathisch. Es funktioniert nur leider nicht immer.

Was Jürgen Kob mit seinem Buch „Warum kennt Dich keiner?“ vorlegt, ist deshalb kein weiterer Ratgeber, der verspricht, dass fünf einfache Schritte alles verändern. Er kennt dieses Problem nicht nur aus der Theorie, und genau das macht dieses Buch für mich so interessant. Jürgen kommt nicht aus einer Marketingagentur und hat seine berufliche Laufbahn auch nicht mit Personal Branding oder Social Media begonnen. Er kommt aus der Finanzwelt. Über 30 Jahre Berufserfahrung, Vermögensverwaltung, Verwaltungsratsmandate, Unternehmertum. Eine Welt, in der Vertrauen keine hübsche Formulierung für eine Präsentation ist, sondern eine wirtschaftliche Grundlage. Menschen geben Dir dort nicht einfach einen Auftrag. Sie vertrauen Dir ihr Geld, ihre Entscheidungen und manchmal einen erheblichen Teil dessen an, was sie sich über Jahrzehnte aufgebaut haben.

Ich habe Jürgen als jemanden kennengelernt, der sich mit Sichtbarkeit beschäftigt, ohne Sichtbarkeit zum Selbstzweck zu erklären. Das gefällt mir. Denn sichtbar zu sein, nur um gesehen zu werden, ist keine Positionierung. Laut zu sein, ist noch keine Marke.

Jürgen wird in seinem Buch sehr persönlich. Er erzählt nicht nur von den Momenten, in denen er richtig, sondern auch von denen, in denen er falsch lag. Genau diese Bereitschaft, sich selbst als Beweisstück einzubringen, statt nur etwas zu behaupten, unterscheidet dieses Buch von den meisten anderen in diesem Genre.

Wir leben in einer Zeit, in der jeder publizieren kann. Jeder kann posten, kommentieren, Videos aufnehmen, Podcasts starten und sich mit Hilfe künstlicher Intelligenz innerhalb weniger Minuten kompetenter darstellen, als er vielleicht ist. Sichtbar zu werden war vermutlich noch nie so einfach. Glaubwürdig sichtbar zu werden, ist dagegen anspruchsvoller geworden.

Deshalb ist „Vertrauen“ für mich einer der spannendsten Gedanken dieses Buches.

Genau deshalb gefällt mir auch einer der Sätze, die Jürgen auf meiner Bühne gesagt hat: „Vertrauen aufzubauen, dauert Jahre. Es zu zerstören, geht in Sekunden.“ Und dieser Satz ist weit mehr als ein guter Bühnensatz. Er beschreibt den roten Faden seines Buches.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die fachlich stark, aber zu leise sind, an Experten, Unternehmer, Führungskräfte, die spüren, dass ihre Arbeit besser ist als ihr Bekanntheitsgrad.

Vielleicht wirst Du beim Lesen feststellen, dass Deine eigene Sichtbarkeitslücke grösser ist, als Du bisher dachtest. Vielleicht erkennst

Du Dich in einer der Geschichten wieder. Vielleicht ärgerst Du Dich an manchen Stellen sogar ein wenig, weil Du merkst, dass Du seit Jahren darauf wartest, dass andere von allein erkennen, wie gut Du bist.

Dann hat dieses Buch bereits einen wichtigen Zweck erfüllt.

Ich wünsche Dir viele Erkenntnisse beim Lesen. Und vielleicht auch den einen oder anderen Moment, in dem Du dieses Buch kurz zur Seite legst und Dich fragst:

Warum kennt mich keiner?

Hermann Scherer

Einleitung

Ich habe lange gebraucht, um zu verstehen, warum dieses Buch überhaupt nötig ist. Ich kenne viele Menschen, die fachlich brillant sind, die ihr Thema seit Jahrzehnten beherrschen, die jede Frage in ihrem Gebiet im Schlaf beantworten können und die trotzdem kaum jemand kennt, ausser den wenigen, die schon vorher von ihnen wussten.

Ich selbst war lange einer von ihnen. Ich habe gedacht, gute Arbeit spreche für sich, dass Qualität auffalle. Und zwar ganz von selbst, ohne dass man sich dafür zeigen, ohne dass man laut werden, ohne dass man überhaupt aktiv werden muss, ausser eben gut zu sein.

Aber das stimmt leider nicht. Wer fachlich stark, aber unsichtbar ist, überlässt seine Karriere, seine Kunden und seinen Markt oft denen, die weniger können, aber klarer erkennbar sind. Dieses Buch ist die lange, manchmal unbequeme Version dieser Erkenntnis.

Es geht dabei nicht darum, lauter oder „künstlicher“ zu werden. Es geht darum, die eigene Kompetenz mit einer Haltung sichtbar zu machen, die Vertrauen verdient.

**„KOMPETENZ ÖFFNET TÜREN.
VERTRAUEN ENTSCHEIDET, OB SIE OFFENBLEIBEN.“**

Ich habe in meinem Berufsleben in verschiedenen Rollen gearbeitet: als Bankangestellter in Deutschland, als Vermögensverwalter in der Schweiz und in Luxemburg, als Verwaltungsrat und heute als Sparringspartner für Unternehmer und Experten, die auf LinkedIn und anderswo sichtbarer werden wollen.

So unterschiedlich diese Stationen auf den ersten Blick wirken, nüchterne Zahlen und Diskretion einerseits, starker Auftritt und Kommunikation andererseits, sie haben mir alle dieselbe Lektion beigebracht, nur aus verschiedenen Blickwinkeln: Fachwissen ist unverzichtbar, aber es wird erst dann wirksam, wenn Menschen erkennen können, wofür Du stehst. Dafür muss man bereit sein, sich zu zeigen: ehrlich, verletzlich, manchmal unbequem, aber sichtbar.

Ich erinnere mich an eine Beförderung, die an mir vorbeiging, und an den Moment, in dem mir klar wurde, dass Zurückhaltung, die ich lange für eine Tugend hielt, mich in Wahrheit unsichtbar gemacht hatte. Es gab andere Momente, in denen mich genau diese Erkenntnis Türen öffnen liess, von denen ich vorher nicht wusste, dass es sie überhaupt gibt.

Dieses Buch ist kein Ratgeber im klassischen Sinn und auch keine Checkliste, die man stur abhaken kann. Es ist eine Sammlung von persönlichen Geschichten und Erlebnissen aus meinem eigenen Berufsleben. Manche davon waren unangenehm, manche davon im Rückblick sogar eher komisch, aber alle waren so echt, wie ich mich bis heute an sie erinnern kann.

Du wirst lesen, wie ein Notizblock und ein offenes Fenster einem Kunden mehr über Vertrauen beigebracht haben als jede Fachpräsentation. Du wirst erfahren, warum ich mich an einem gewöhnlichen Tag in Luxemburg kleiner gemacht habe, als ich war, und was mich das gelehrt hat. Und Du wirst weitere Geschichten finden, von der Bühne, von meiner Frau Cäcilia und von meiner Arbeit mit Künstlicher Intelligenz, in denen sich immer wieder dieselbe Zutat zeigt: nämlich weniger Cleverness, dafür mehr Ehrlichkeit.

Jede meiner Geschichten trägt eine Beobachtung in sich, keine fertige Antwort oder Lösung. Eher einen Gedanken, den Du für Dich selbst weiterdenken kannst, in Deinem eigenen Tempo, auf Deine eigene Art und Weise.

Am Ende jedes Kapitels findest Du zusätzlich einen kurzen, konkreten Impuls für Deinen eigenen Alltag, falls Du direkt etwas

ausprobieren willst. Diese Abschnitte enthalten eine kompakte Zusammenfassung zum schnellen Nachschlagen, für die Tage, an denen Du keine Zeit für eine ganze Geschichte hast, aber trotzdem einen Gedanken mitnehmen möchtest.

Der Titel dieses Buchs ist eine Frage, die ich mir selbst über Jahre gestellt habe, in unterschiedlicher Form: mal wütend, mal resigniert, irgendwann konstruktiv, manchmal mitten in der Nacht, wenn man solche Fragen besonders ungern beantwortet.

„Warum kennt Dich keiner, obwohl Du gut bist in dem, was Du tust?“

Die Antwort, die ich gefunden habe, ist unbequemer, als mir lieb war, aber auch befreiender, als ich erwartet hätte. Sichtbarkeit ist nicht einfach nur ein Talent, das manche Menschen haben und andere nicht, so wie eine Augenfarbe oder der Sinn für Humor. Es ist eine Entscheidung, die man immer wieder neu trifft. Oft in kleinen, unspektakulären Momenten, am Telefon, am Konferenztisch oder vor einem geöffneten Fenster. Aber es ist eine Entscheidung, die im Rückblick trotzdem den ganzen Unterschied macht.

Im Verlauf dieses Buches wirst Du einem Bild begegnen, das mir hilft, diese Entscheidungen greifbar zu machen. Ich nenne es mein „Vertrauenskonto“. Aber dazu später mehr.

Ich schreibe dieses Buch nicht, weil ich alles richtig gemacht habe. Ich schreibe es, weil ich vieles falsch gemacht und mich jahrelang kleiner gemacht habe, als ich war. Und auch, weil mir genau diese Fehler am Ende mehr beigebracht haben als jeder Erfolg, den ich für mich behalten hätte.

Wenn Du in den folgenden Kapiteln Momente wiedererkennst, die Du selbst schon erlebt hast, ist das kein Zufall. Die Sichtbarkeitslücke betrifft fast jeden, der etwas kann und trotzdem zu leise damit umgeht. Vielleicht auch Dich, gerade jetzt, während Du diese Zeilen liest.

Ich hoffe, die folgenden Seiten geben Dir nicht nur Antworten. Ich hoffe, sie geben Dir auch den Mut, Deine eigene Geschichte ähnlich ehrlich anzuschauen. Beginnen wir also dort, wo für mich alles begann: bei vier Wörtern, die mein Verständnis von Vertrauen für immer verändert haben.

KAPITEL 1:

Hast Du das schriftlich?

„HAST DU DAS SCHRIFTLICH?“

Vier Wörter. Die beiden sahen sich kurz an, dann mich. Ich sass ihnen gegenüber, in einem Büro in Luxemburg, und wusste in diesem Moment noch nicht, dass diese vier Wörter mein Verständnis von Vertrauen für den Rest meines Lebens verändern würden.

Um zu verstehen, warum dieser eine Satz so viel Gewicht hatte und bis heute immer noch hat, muss ich einige Jahre zurückgehen:

Ich habe meine Ausbildung bei der Stadtsparkasse Nürnberg gemacht, einem sicheren, angesehenen Ausbildungsbetrieb des öffentlichen Diensts. Eine Ausbildung mit der Aussicht auf eine Stelle, die einem Beamtenverhältnis nahekam. Mitte der Neunzigerjahre spürte ich trotzdem, dass mir dieses sichere Bankleben auf Dauer nicht genügen würde, um glücklich zu werden. Durch Zufall sah ich in einer unternehmensinternen Sparkassen-Zeitung eine Stellenanzeige einer Bank in Luxemburg. Gesucht wurde ein Private Banker. Ich dachte mir: „Das wird mein berufliches Sprungbrett: zwei Jahre Auslandserfahrung, zurück nach Deutschland und danach die grosse Karriere.“

Meine Eltern waren alles andere als begeistert. Mein Vater war sein Leben lang selbstständig gewesen, kannte also den Umgang mit Risiko im Beruf aus eigener Erfahrung. Trotzdem sagten er und meine Mutter: „Junge, überleg Dir das genau. Du hast bei der Sparkasse fast ein Beamtenverhältnis und ein sicheres Einkommen, das ist viel wert.“ Für mich zählte aber etwas anderes: reine Sicherheit allein würde mich nicht glücklich machen. Deshalb bewarb ich mich und wurde tatsächlich genommen.

Was für eine Freude!

Der Umzug von Nürnberg in die grosse weite Welt fühlte sich an wie das grösste Abenteuer meines bisherigen Lebens: ein Gefühl, an das ich mich bis heute mit Stolz erinnere. Das ausgehandelte Gehalt lag rund 50 Prozent über dem der Sparkasse. Ich fühlte mich wie ein Einkommensmillionär.

Was ich damals nicht wusste: Das Leben in Luxemburg kostete nicht nur „etwas“ mehr, sondern teilweise doppelt so viel wie in Nürnberg. Jeder, der rechnen kann, erkennt schnell den Fehler, und so kam es anders, als ich es mir erhofft hatte: Die Ersparnisse, die ich mir zu Hause bei meinen Eltern angesammelt hatte, weil ich dort keine Miete zahlen musste, schmolzen langsam dahin: Autoversicherung hier, neue Reifen da, all die unregelmässigen Ausgaben, die im Alltag kaum auffallen, bis sie es eben doch tun.

Nach drei Jahren war ich, ganz nüchtern betrachtet, pleite. Ein Private Banker, der tagsüber Kunden mit Millionenvermögen beriet und sich abends selbst von Tütensuppe und Tiefkühlpizza ernährte. Wenn ich meine Eltern in Nürnberg besuchte, gaben sie mir Lebensmittel und sonstige Haushaltswaren mit. Sie wollten einfach nicht mit ansehen, wie ihr Sohn so weit weg von ihnen fast vor die Hunde ging.

In diesen drei Jahren hatte ich nie nach einer Gehaltserhöhung gefragt. Ich wollte nicht auffallen, nicht unangenehm aufdringlich wirken, nicht als jemand gelten, der ständig fordert. Am Ende dieser drei Jahre war die persönliche finanzielle Not jedoch zu gross geworden und ich erinnerte mich an einen Satz aus meinem Vorstellungsgespräch…

Beide Gesprächsteilnehmer hatten damals gesagt: „Herr Kob, das, was Sie jetzt gezahlt bekommen, ist natürlich ein Einstiegsgehalt, das dann später marktüblich angepasst wird." Und so bat ich drei Jahre später um ein Gespräch mit genau diesen beiden.

In den Tagen vor dem Gespräch habe ich mir immer wieder vorgenommen, ruhig und sachlich zu bleiben: keine Vorwürfe, keine emotionale Ansprache, nur Fakten. Ich erinnere mich, wie ich mir sogar auf einem Zettel die wichtigsten Punkte notierte: die Zeitspanne, die zwischenzeitlich verstrichen war, das ursprüngliche Versprechen, meine finanzielle Situation, damit ich in dem Gespräch nichts vergesse und nicht ins Stottern gerate. Diese Vorbereitung war für mich selbst schon ein kleiner Schritt aus der Zurückhaltung heraus, mit der ich die drei Jahre davor gelebt hatte.

Und dann sass ich den beiden gegenüber und erklärte meine Situation: ganz offen, ohne Vorwurf, nur die nackten Fakten. Ich erinnerte beide an ihre eigene Aussage aus dem Bewerbungsgespräch zum Thema „Einstiegsgehalt".

Was danach kam, hatte ich erstens überhaupt nicht erwartet und brachte zweitens mein bisheriges Weltbild völlig ins Wanken:

Die beiden sahen sich kurz an, dann mich.

Und dann kam der Satz, mit dem alles begann.

„Hast Du das schriftlich?"

Vier Wörter. Mehr nicht.

Aber diese vier Wörter haben in mir etwas ausgelöst, das bis heute nachwirkt – über 30 Jahre später. Drei Jahre lang hatte ich diesem gesprochenen Wort vertraut. Drei Jahre lang hatte ich meinen Vorgesetzten vertraut, ohne das je infrage zu stellen. Aber in der einen Sekunde, in der dieser Satz im Raum stand, fiel dieses Vertrauen in sich zusammen: lautlos, aber vollständig. Wie ein Kartenhaus, das jemand mit einem einzigen Fingerschnippen zum Einsturz bringt. Alle Pläne, alle Vorstellungen, alle Hoffnungen auf eine Zukunft bei dieser Bank: ausgelöscht in dem Moment, in dem ich begriff, dass ein mündlich gegebenes Versprechen für manche Menschen offenbar gar nichts wert ist, solange es nicht auf einem Blatt Papier steht.

Noch am selben Abend setzte ich mich hin und begann, eine neue Stelle zu suchen. Ende der Neunziger war das in Luxemburg nicht schwer. Nach drei Monaten hatte ich eine neue Position mit deutlich mehr Gehalt. Finanziell habe ich überlebt.

Seit diesem Tag damals im Gespräch mit meinen Vorgesetzten ist „Vertrauen" für mich nicht einfach nur eine nette Zusatzleistung, die man Kunden gegenüber freundlicherweise anbietet. Es ist die einzige Grundlage, auf der ich überhaupt arbeiten will und kann. Ich habe damals am eigenen Leib gespürt, was es bedeutet, wenn ein gesprochenes Wort plötzlich nichts mehr zählt.

Genau deshalb sorge ich bis heute dafür, dass meine Kunden sich auf das, was ich ihnen sage, verlassen können – so wie ich es mir damals von meinen Vorgesetzten gewünscht hätte. Denn wenn mir jemand vertraut, will ich dieses Vertrauen, so gut ich kann, bestätigen und nicht enttäuschen.

Als ich 2005 von Luxemburg in die Schweiz zog – mit einer erneuten, guten Gehaltserhöhung im neuen Vertrag – war ich stolz und glücklich, diesen zu unterschreiben. Aber bevor ich unterschrieb, ging ich zuerst in Zürich in gewöhnliche Läden wie Coop oder Migros und schaute mir die Preise ganz genau an. Ich informierte mich über Restaurantkosten, Mietpreise und über alle weiteren laufenden Ausgaben, denn diesen Fehler wollte ich kein zweites Mal begehen. Wobei das nicht das Einzige war, was ich in Luxemburg gelernt hatte. Tatsächlich war mir noch viel mehr klar geworden…

Die in diesem Land gesammelte Erfahrung hat mir gezeigt, wie sehr Schweigen und persönliche Zurückhaltung einen Menschen verletzlich machen können.

Die Geschichte handelt deshalb nicht nur von einem gebrochenen Versprechen in einer Bank. Sie zeigt auch, was Sichtbarkeit im Kern verlangt: Klarheit. Wer die eigene Haltung, die getroffenen Zusagen und die eigenen Grenzen nicht klar ausspricht und definiert, überlässt anderen die Deutung.

SICHTBAR ZU SEIN, HEISST NICHT, SICH IN DEN VORDERGRUND ZU DRÄNGEN. ES BEDEUTET, FÜR DAS EINZUSTEHEN, WAS MAN SAGT UND TUT.

Überlege Dir, wie Du selbst gegenüber Deinen eigenen Kunden mit dem Thema Vertrauen umgehst.

Prüfe ehrlich, ob jede einzelne Zusage, jedes Versprechen, jede Aussage, die Du machst, so gemeint ist, dass Du auch dann dazu stehen würdest, wenn sie schriftlich festgehalten wäre.

Frag Dich, ob es bei Deiner eigenen Arbeit Stellen gibt, bei denen Du Dich und Deine Aussagen selbst etwas grosszügiger auslegst, als Du es bei einem anderen tolerieren würdest.

Vertrauen entsteht selten durch vereinzelte grosse Gesten. Vertrauen entsteht dadurch, dass jede, wirklich jede Tätigkeit, jedes Gespräch und jede Zusage konsequent auf Ehrlichkeit aufgebaut ist. Auch dann, wenn niemand nachfragt, ob Du das schriftlich hast.

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

- Prüfe, ob Deine mündlichen Zusagen einer Überprüfung ebenso standhalten, wie wenn Du sie schriftlich gegeben hättest
- Hinterfrage Dich ehrlich, wo Du mündliche Zusagen in Deinem Sinne selbst grosszügiger auslegst, als Du es bei anderen tolerieren würdest
- Verstehe Vertrauen als Grundlage jeder einzelnen Tätigkeit, nicht als Einzelgeste
- Bedenke: Eine einzige schmerzhafte Erfahrung kann eine Lebenshaltung positiv prägen, wenn man sie bewusst annimmt und seine eigenen Lehren daraus zieht.

KAPITEL 2:

Warum gute Experten oft unsichtbar bleiben

Die unangenehme Situation eines Arbeitskollegen machte mir einige Zeit nach meinen eigenen Erfahrungen deutlich, dass das negative Erlebnis aus dem ersten Kapitel kein Einzelfall war. Es widerfährt auch anderen Menschen, auf ihre eigene Weise. Dieses Mal war ich selbst nicht betroffen, nur Zuschauer, aber genau dieser Abstand liess mich das Muster noch deutlicher erkennen.

Es geht um einen Kollegen aus meiner Zeit als Vermögensverwalter. Nennen wir ihn Markus. Sein Büro lag am Ende des Korridors neben dem Archiv, mit Blick auf einen Innenhof, in den kaum Licht fiel. Ich weiss noch, wie ordentlich sein Schreibtisch immer war: keine losen Blätter, keine Post-it-Zettel, alles in Ordnern abgelegt, die er ordentlich beschriftet hatte, als würde er täglich einer Prüfung entgegensehen.

Markus konnte eine Bilanz lesen wie andere Leute die Zeitung. Er kannte jede Marktbewegung der letzten 20 Jahre, konnte Zusammenhänge erklären, die anderen erst nach drei Anläufen einleuchteten. Ich habe ihn einmal gebeten, mir eine komplizierte Zinsstruktur zu erklären, die ich für einen Kunden verständlich aufbereiten musste. Er nahm sich eine Stunde Zeit, zeichnete mir eine Kurve nach der anderen auf ein Blatt, ohne einmal ungeduldig zu werden. Kunden, die mit ihm ein Fachthema besprachen, gingen mit einem besseren Verständnis nach Hause, als sie es zuvor hatten.

Trotzdem kam er selten zum Zug, wenn neue Mandate verteilt wurden.

Der Grund dafür lag nicht in der Qualität seiner Arbeit. Die Ursache war, dass ihn kaum jemand „auf dem Schirm hatte“, der ihn nicht schon kannte. Er sass in seinem Büro, lieferte fehlerfreie Analysen und wartete darauf, dass seine Qualität von selbst auffiel. Aber sie fiel nicht auf. Schlecht war sie definitiv nicht, es sah nur niemand hin. Ich glaube, er selbst hätte es als unwürdig empfunden, sich anzupreisen. Für ihn zählte die Arbeit und diese Arbeit sollte für sich selbst sprechen. Eine Aussage, die ich später bei vielen fachlich starken Leuten immer wieder zu hören bekam. Fast so, als wäre das die Quintessenz einer besonderen Berufsehre, die nur still gedacht, aber nicht laut ausgesprochen werden sollte.

Auf der anderen Seite des Flurs, näher am Empfang, näher an der Kaffeemaschine, sass ein anderer Kollege. Nennen wir ihn Beat. Beat war gut, aber nicht annähernd so gut wie Markus, das wusste im Haus jeder, der die beiden fachlich vergleichen konnte. Beat redete dafür mit jedem. Beim Kaffee, im Lift, bei jedem Event, das die Bank organisierte, stand er meistens plaudernd in der Mitte einer kleinen Gruppe. Er kannte die Namen der Assistentinnen, die Geburtstage der Sekretärinnen, die Fussballmannschaft, für die der Chef fieberte. Er war nicht der beste Analyst im Haus, aber es war sein Name, der als Erstes fiel, wenn ein Kunde einen Experten suchte.

Ich habe die beiden lange beobachtet, ohne dass mir damals klar war, wie stark mich das prägen würde. Ich sass selbst näher bei Markus als bei Beat. Auch ich glaubte lange, dass gute Arbeit von allein auffällt, ohne dass man dafür mehr leisten beziehungsweise darauf hinweisen muss. Man liefert, man ist zuverlässig, man macht keine Fehler – und der Rest ergibt sich.

Diese Haltung war mir nicht anerzogen worden, sie fühlte sich einfach richtig an: „Wer gut arbeitet, hat es nicht nötig, sich zu zeigen.“ Alles andere erschien mir wie Effekthascherei.

Wie sehr ich diese Haltung verinnerlicht hatte, habe ich erst richtig

gespürt, als ich mich selbst mitten in einer solchen Situation befand. Und zwar während meiner Zeit in Luxemburg. Aussenstehende hätten das damals wohl nicht vermutet, weil ich bei diesen als selbstbewusst und schlagfertig galt. In meinem Inneren sah das ganz anders aus. Ich selbst war mir durchaus bewusst, dass das selbstbewusste Auftreten oft nur ein Schauspiel war.

Ich hatte damals ein gemeinsames Projekt mit einer Kollegin und die Zusammenarbeit war zu Beginn völlig in Ordnung. Allmählich zeigte sich jedoch, dass sie immer dominanter wurde und sich in Meetings zunehmend in den Vordergrund drängte.

Ich erledigte die Arbeit im Hintergrund, gab dabei alles und versuchte stets, die sprichwörtliche „Extrameile“ zu gehen. Ich hielt das für selbstverständlich, für etwas, das man nicht extra kommunizieren muss. Meine Projektpartnerin verstand es dagegen, sich bei Kolleginnen und Kollegen stets besonders geschickt und vorteilhaft in Szene zu setzen. Wenn es dabei um das Projekt ging, sprach sie beispielsweise in Meetings meist von sich, kaum von uns.

Ich wollte keine Konfrontation, dachte mir meinen Teil und zog mich innerlich zurück. Mit der Zeit fühlte ich mich wie ein Hilfsarbeiter, der nicht gesehen wird. Das nagte an meinem Selbstwertgefühl. Und zwar so stark, dass sogar Freunde eine Veränderung an mir bemerkten.

Der Bruch kam, als bei dem Projekt ein grösseres Problem entstand, an dem auch ich nicht ganz unbeteiligt war. Im Gegensatz zu mir versuchte die Projektpartnerin allerdings, sich komplett aus der Verantwortung herauszunehmen und schob mir die ganze Schuld zu. In diesem Moment wurde mir klar, dass ich nicht länger schweigen konnte, und ich habe klar kommuniziert, dass an dem Fehler tatsächlich auch sie beteiligt war, nicht nur ich. In den Tagen danach kamen mehrere Kolleginnen und Kollegen zu mir und bestätigten, dass das Problem nicht allein an mir gelegen und sie sich zudem schon länger zu stark in den Vordergrund gedrängt hatte.

Das Projekt wurde am Ende doch noch ein voller Erfolg. Die Beförderung, die daraus folgte, ging an sie, nicht (auch) an mich. Bei der Feier musste ich gute Miene zum bösen Spiel machen und gleichzeitig begreifen, dass es in dieser Firma für mich nicht mehr möglich sein würde, mich klar zu positionieren. Das Bild vom stillen Hilfsarbeiter im Hintergrund hatte sich zu tief festgesetzt.

Die einzige logische Konsequenz war für mich, zu kündigen, neu anzufangen und mich beim nächsten Arbeitgeber von Beginn an anders zu positionieren, damit mir dieser Fehler kein zweites Mal passiert.

In den Wochen danach habe ich mehrfach versucht, mir selbst zu erklären, warum die von der Kollegin vermittelte Präsenz offenbar so viel mehr zählte als inhaltliche Substanz. Dabei bin ich schliesslich auf eine Erklärung gestossen, die mich bis heute durch das Berufsleben begleitet und sich folgendermassen zusammenfassen lässt:

„MENSCHEN ERINNERN SICH NICHT AN DAS, WAS SIE NICHT ERLEBT HABEN.“

Eine brillante Analyse, die niemand zu Gesicht bekommt, existiert für den Markt schlicht nicht, egal wie gut sie tatsächlich ist. Ein Gespräch am Kaffeeautomaten dagegen, auch ein oberflächliches, hinterlässt eine Erinnerung, ein Gesicht, einen Namen.

Markus arbeitet heute nicht mehr in der Vermögensverwaltung. Beat schon, mit einem eigenen Team und einer Kundenliste, um die ihn viele beneiden. Ich weiss nicht, ob Markus glücklicher geworden ist mit seinem Wechsel. Ich weiss nur, dass er bis heute überzeugt ist, die Bank habe seinen Wert nicht erkannt. Wenn wir uns gelegentlich treffen, kommt das Thema fast immer zur Sprache. Meistens mit einem leicht bitteren Unterton, den ich gut kenne, weil ich ihn früher selbst hatte.

Zur Wahrheit gehört allerdings auch: Der „Markt“ hat seinen Wert deshalb nie erkannt, weil er ihn nie gezeigt und dadurch auch nicht sichtbar gemacht hat. Und ein Wert, den niemand sieht, ist am Ende so viel wert wie keiner, wie gut er auch gemessen an sich selbst sein mag.

Sich zu bemühen, von anderen „wahrgenommen zu werden“, ist keine Charakterfrage. Es ist eine Gewohnheit, die man trainieren kann, ohne sich verstellen zu müssen. Markus hätte kein zweiter Beat werden müssen, kein Selbstdarsteller und kein Netzwerker um jeden Preis. Er hätte nur ab und zu aus seinem Büro kommen müssen. Ich auch.

Vielleicht kennst Du selbst ein Projekt, auf das Du stolz bist, aber von dem kaum jemand weiss. Die meisten Menschen haben mindestens ein solches Projekt, oft mehrere, weil sie gute Arbeit für selbstverständlich halten und nicht für erwähnenswert.

Schreib es Dir konkret auf. Und zwar ganz einfach in ein bis zwei Sätzen, so wie Du es einem Fremden erklären würdest, der Deine Branche nicht kennt.

Überlege Dir dann, wem Du diese Woche ganz konkret davon erzählen könntest. Nicht in Form einer überzogenen Eigenwerbung, sondern als ehrliche Information. Wie wäre es mit einem Kollegen, einem früheren Kunden, einem Kontakt auf LinkedIn?

Es geht dabei weniger darum, sich zu inszenieren, als vielmehr darum, die stille Annahme zu durchbrechen, dass gute Arbeit von allein auffällt. Sie tut es meistens nicht. Das hat das Beispiel von Markus und Beat gezeigt. Und das habe ich in Luxemburg auch am eigenen Leib erfahren.

AUF DEN PUNKT GEBRACHT

- Notiere ein Projekt, auf das Du stolz bist, das aber kaum jemand kennt
- Fasse es in ein bis zwei klaren Sätzen zusammen
- Erzähle diese Woche gezielt einer Person davon
- Stelle Sichtbarkeit aktiv selbst her, statt auf den Zufall zu warten