

IN DIESEM KAPITEL

Erfahren, was Soft Skills sind, wo man sie lernen kann und welche am wichtigsten sind

Hard Skills durch Soft Skills ergänzen und verstärken

Bildungslücken im Hinblick auf Soft Skills ausmachen

Kapitel 1

Grundlagenforschung: Worum es bei Soft Skills überhaupt geht

Arbeitgeber erwarten von ihren Mitarbeitern heute mehr als nur Sachverstand und Fachkenntnisse. Sie suchen echte Teamplayer mit starken Kommunikations- und Problemlösungsfähigkeiten, die durch ihre guten Charaktereigenschaften, eine hohe Arbeitsmoral, Führungsqualitäten und eine positive innere Einstellung überzeugen – kurz gesagt: Mitarbeiter mit *Soft Skills*.

In diesem Kapitel erkläre ich, was Soft Skills sind, stelle Ihnen die zehn wichtigsten vor und erörtere, warum die Kultivierung starker Soft Skills für Ihren beruflichen und persönlichen Erfolg so entscheidend ist.

Der Begriff Soft Skills ist lediglich Fachjargon. Aus Sicht der Verhaltensforschung bezieht er sich auf eine Reihe von Einstellungen und Verhaltensweisen.

Eric Frazer, Autor von *Psychology Of Top Talent*

Was genau sind eigentlich Hard Skills und Soft Skills?

Einfach ausgedrückt lässt sich der Unterschied zwischen Hard Skills und Soft Skills wie folgt definieren: *Hard Skills* stehen für das, *was* Sie tun; *Soft Skills* stehen für die Art und Weise, *wie* Sie es tun. Letzteres ist ein Ausdruck Ihrer individuellen Charaktermerkmale, Eigenschaften und Gewohnheiten, die Sie zu dem einzigartigen Menschen machen, der Sie sind. Eine gute Arbeitsmoral, eine positive innere Einstellung und gute Umgangsformen sind nur einige Beispiele für Soft Skills, also jene persönlichen und zwischenmenschlichen Kompetenzen, die Sie im Idealfall mitbringen und tagtäglich bei der Arbeit und im Alltag anwenden.

Manche Soft Skills sind von Natur aus eher subjektiv, wie etwa eine positive innere Einstellung, gute Charaktereigenschaften, ein gepflegtes Äußeres und gute Umgangsformen. Andere sind dagegen eher objektiv beziehungsweise praktisch, wie ein gutes Zeitmanagement, eine hohe Arbeitsmoral, kulturelles und Diversitätsbewusstsein sowie kritisches Denken. Idealerweise greifen das Subjektive und das Objektive beziehungsweise Praktische harmonisch ineinander, damit Sie sowohl beruflich als auch privat die beste Version Ihrer selbst sein können.

Die Entwicklung essenzieller starker Soft Skills kann sich signifikant auf Ihren unmittelbaren sowie langfristigen Karriere- und Lebensweg auswirken. Sind Ihre Soft Skills erst einmal so gut ausgeprägt wie Ihre Hard Skills (oder sogar noch besser), dann sind Sie bereit, beruflich wie privat Großes zu erreichen: Sie verlassen dann den Überlebensmodus und können stattdessen wachsen und sogar regelrecht aufblühen!

Wenn Sie mehrere Personen fragen, welche Soft Skills ihrer Meinung nach am wichtigsten sind, werden Sie feststellen, dass den einzelnen Fähigkeiten zum Teil ein sehr unterschiedlicher Stellenwert zugeordnet wird. Einig ist man sich hingegen darüber, dass die folgenden zehn Fähigkeiten und Eigenschaften zu den wichtigsten Soft Skills zählen. Und genau an deren Entwicklung sollten Sie arbeiten, wenn Sie sich persönlich weiterentwickeln und Ihre beruflichen und privaten Ziele erreichen wollen.

Positive innere Einstellung

Nicht Ihre Begabung oder Ihre praktischen Fähigkeiten entscheiden über Ihren beruflichen und privaten Erfolg, sondern Ihre innere Haltung. Eine positive

Einstellung ist daher unverzichtbar, ganz gleich, welcher Tätigkeit Sie nachgehen. Eigenschaften wie Optimismus und Zielstrebigkeit sind neben (Selbst-)Disziplin, Willensstärke und Durchhaltevermögen das A und O, wenn es darum geht, am Arbeitsplatz und im Privatleben erfolgreich zu sein. Deshalb achten immer mehr Unternehmen bei Bewerbern auf diese Merkmale, denn praktische Fähigkeiten lassen sich auch nachschulen. Wie Sie ein positives Mindset entwickeln und kultivieren, erfahren Sie in Kapitel 2.

Gute Charaktereigenschaften

Ein guter Charakter entsteht nicht einfach so. Sie beweisen und entwickeln Ihren Charakter Tag für Tag durch die Entscheidungen, die Sie treffen, und zwar in allen Lebenslagen. Wie Sie gute Charaktereigenschaften entwickeln und fördern können, erfahren Sie in Kapitel 3.

Starke Kommunikationsfähigkeiten

Ob am Arbeitsplatz oder im Privatleben, schlechte Kommunikation kann zu Missverständnissen, verletzten Gefühlen und kostspieligen Fehlern führen. Um effektiv mit anderen kommunizieren zu können, müssen Sie sicherstellen, dass Ihre Worte und Handlungen klar und deutlich verstanden werden, und dass auch Sie verstehen, was andere zu sagen haben. Mehr zum Thema Kommunikationsfähigkeit erfahren Sie in Kapitel 4.

Kulturelles und Diversitätsbewusstsein

Kulturelles Bewusstsein bedeutet, die Vielfalt am Arbeitsplatz und im Alltag willkommen zu heißen und die Unterschiede zwischen den Menschen und Kulturen zu verstehen, anzuerkennen und zu schätzen. Diese Fähigkeit ermöglicht es Ihnen, effektiv und erfolgreich mit Menschen aus einem breiten Spektrum kultureller Hintergründe zusammenzuarbeiten und zu interagieren.

Ein weiterer Begriff, der diesbezüglich Eingang in die deutsche Sprache gefunden hat, ist *Diversity Awareness* oder *Diversitätsbewusstsein*, also das Bewusstsein für beziehungsweise die Fähigkeit zur Wahrnehmung und Akzeptanz von Vielfalt und deren Auswirkungen sowie der sensible Umgang mit Diversität. Mehr zu diesem komplexen Thema lesen Sie in Kapitel 5.

Gepflegtes Erscheinungsbild und gute Umgangsformen

Vier Sekunden – mehr brauchen Sie nicht, um bei anderen einen ersten (und bleibenden) Eindruck zu hinterlassen. Ihr äußeres Erscheinungsbild und Ihre Umgangsformen können dabei entscheidende Faktoren sein. Überlegen Sie deshalb gut, welchen ersten Eindruck Sie hinterlassen möchten. Auf dieses wichtige Thema gehe ich in Kapitel 6 näher ein.

Gute Zeitmanagementfähigkeiten

Pünktlichkeit ist sowohl im Job als auch im Privatleben eine unverzichtbare Eigenschaft, ganz egal, ob Sie einen Termin wahrnehmen oder eine Deadline einhalten müssen. Wenn Sie jemanden kennen, der grundsätzlich zu spät kommt, dann haben Sie vielleicht schon einmal am eigenen Leib erfahren, wie frustrierend ein schlechtes Zeitmanagement sein kann. In Kapitel 7 verate ich Ihnen mehr darüber, wie Sie Ihre Zeit besser einteilen und nutzen können.

Teamfähigkeit

Im Team gibt es keine Einzelkämpfer. Die Fähigkeit, gut mit anderen auszukommen und zu kooperieren, ist in allen Lebensbereichen von entscheidender Bedeutung. Schließlich ist fast jeder von uns, egal ob im Beruf oder sonstigen Alltag, in irgendeiner Form auf die Unterstützung anderer angewiesen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Jedes erfolgreiche Unternehmen strebt nach Gesamteffektivität, die sich jedoch nur erzielen lässt, wenn alle im Team gemeinsam an einem Strang ziehen. Auf diese äußerst wichtige Kompetenz unter den Soft Skills gehe ich in Kapitel 8 näher ein.

Kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit

Die Fähigkeit, eigenständig zu denken und Verantwortung für die eigenen Entscheidungen zu übernehmen, führt zu einem besseren Verständnis der Welt und des eigenen Platzes darin. Einen eigenen Standpunkt zu vertreten, befähigt wiederum dazu, fundierte und erfolgreiche Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen und effektiver mit anderen zu kommunizieren. Werfen Sie einen Blick in Kapitel 9, um tiefer in diesen Themenkomplex einzusteigen.

Gute Arbeitsmoral

Menschen werden nicht mit einer guten Arbeitsmoral geboren. Jeder von uns muss selbst die Entscheidung treffen, hart zu arbeiten, unabhängig davon, ob wir unseren Job mögen oder ob er uns lästig erscheint. Wenn Sie eine gute Arbeitsmoral an den Tag legen, werden Ihre Mitmenschen Ihre Bemühungen eher bemerken und belohnen. Wie Sie diese wichtige Eigenschaft stärken können, erfahren Sie in Kapitel 10.

Führungsqualitäten (Leadership)

Führungsqualitäten (auch *Leadership* genannt) offenbaren sich in Ihrem alltäglichen Handeln und in der Art, wie Sie mit anderen umgehen. Wie effektiv eine Führungsperson ist, hängt von ihren persönlichen Eigenschaften ab und davon, wie sie diese nach außen trägt. Sie benötigen keine großartigen Talente, um eine Führungsrolle einzunehmen, aber Sie müssen bereit sein, die Verantwortung für die Führung und Ermutigung anderer Menschen zu übernehmen. Diese Soft-Skill-Eigenschaft wird in Kapitel 11 näher beleuchtet.

Wo und wie werden Soft Skills heute vermittelt?

Die meisten Menschen lernen Soft Skills nicht in der Schule – zumindest nicht nach der Grundschulzeit. In der Vorschule und in den Grundschuljahren werden den Schülern mithilfe von Vorbildern noch täglich »Soft Skills« vermittelt. Die Kinder lernen, wie man adäquat mit Klassenkameraden umgeht, Aufgaben erledigt, seine Zeit richtig einteilt und Ordnung auf dem Schreibtisch und im Schulrucksack hält. Sie lernen, wie wichtig ein guter Charakter und eine positive Einstellung sind. Ab der Mittelstufe verlagert sich der Fokus dann auf das Lernen in den einzelnen Fächern und die Vorbereitung auf weiterführende und höhere Schulen, wo Abschlüsse und Notendurchschnitte im Vordergrund stehen.

Obwohl die Ergebnisse jahrzehntelanger Forschung zeigen, welche entscheidende Rolle Soft Skills für die Umsetzung von Hard Skills spielen, bekommen Lernende der höheren Stufen in der Regel keine Hilfen an die Hand, um diese wichtigen persönlichen Fähigkeiten zu erkennen, zu entwickeln und zu beherrschen. Zwar besteht die Möglichkeit, durch die Teilnahme an sportlichen und außerschulischen Aktivitäten Soft Skills zu erwerben, es gibt jedoch keinen gezielten Unterricht, um genau die Kompetenzen zu fördern, die dafür sorgen, dass sämtliche anderen

Fertigkeiten optimal entwickelt und genutzt werden können. So bringen neue Mitarbeiter zwar die erforderlichen Fachkenntnisse mit, erhalten beziehungsweise erhalten aber nicht die Gelegenheit, jene wichtigen Soft Skills zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen würden, ihre Hard Skills effektiv und erfolgreich einzusetzen.

Es klappt also ganz offensichtlich eine riesige Lücke zwischen dem, was in der schulischen und betrieblichen Ausbildung gelehrt wird, und dem, was die Arbeitswelt heute im Bereich Soft Skills fordert – und genau hier setzt dieses Buch an! Ich habe *Soft Skills für Dummies* mit dem Ziel geschrieben, diese Lücke zu schließen und Berufsanfängern und -rückkehrern dabei zu helfen, genau die Fähigkeiten zu entwickeln, nach denen Arbeitgeber heute so händeringend suchen.

Was ist nun das Besondere an Soft Skills?

Für Soft Skills gibt es noch viele andere Bezeichnungen:

- ✓ soziale Kompetenzen
- ✓ Kernkompetenzen
- ✓ persönliche Kompetenzen
- ✓ Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts
- ✓ Übergangskompetenzen
- ✓ Beschäftigungsfähigkeit
- ✓ zwischenmenschliche Fähigkeiten

Am häufigsten werden Ihnen diese Begriffe auf dem Arbeitsmarkt begegnen, beispielsweise in Stellenanzeigen. Jedes Unternehmen verwendet andere Begriffe, aber die Bedeutung ist immer dieselbe, ebenso wie die damit einhergehende einfache Botschaft: Soft Skills bilden die Grundlage für effektive Hard Skills.



Soft Skills sind der Boden, auf dem Hard Skills gedeihen können. O der anders ausgedrückt: Ohne Soft Skills können Ihre Hard Skills ihr Potenzial nicht oder nur bedingt entfalten. Soft Skills bilden also die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihre Hard Skills erfolgreich entwickeln und umsetzen können. Diese Kernaussagen kann man gar nicht oft genug wiederholen, was ich daher in diesem Buch sehr oft tue, in der Hoffnung, dass Sie dieses Konzept verinnerlichen und souverän und erfolgreich in Ihrem Berufs- und Privatleben umsetzen können.

Hier ein kleines Beispiel zur Veranschaulichung: Stellen Sie sich vor, Sie haben ein schickes, auf einer Anhöhe gelegenes Anwesen mit grandioser Aussicht gekauft. Erst nach dem Deal bemerken Sie, dass der Zufahrtsweg zum Haus völlig überwuchert und nicht befestigt ist, weshalb sie ihn zuerst roden und dann absichern müssen. Diese Maßnahme sorgt nicht nur dafür, dass die Anfahrt zu Ihrem neuen Heim leichter, sicherer und angenehmer wird, sondern erhöht zugleich den Wert der Immobilie. Sie besitzen alle erforderlichen Hard Skills (zum Beispiel Know-how im Umgang mit Fahrzeugen und Maschinen), um diese Aufgabe zu bewältigen. Aber haben Sie auch das nötige Durchhaltevermögen, um die harte Arbeit zu Ende zu bringen? Ist Ihr Mindset positiv genug, um das Projekt mit Freude und Elan bis zum Schluss durchzuziehen? Können Sie Ihren Blick so lange fest aufs Ziel gerichtet halten, bis Sie sich von unten bis oben durchgekämpft haben? An dieser Stelle kommen Ihre Soft Skills ins Spiel.



Soft Skills können Ihnen dabei helfen, Ihre Karriereleiter richtig hübsch aufzupolieren, sodass das Ziel an der Spitze – einschließlich des Weges dorthin – so attraktiv, interessant und aufregend wirkt, dass Sie es kaum erwarten können, mit dem Aufstieg zu beginnen. Zudem können sie dazu beitragen, Ihre Hard Skills bei potenziellen Arbeitgebern und anderen Menschen ins rechte Licht zu rücken.

Ja, Sie haben richtig gelesen: Soft Skills verbessern Ihre Performance und Ihre Erfolgsaussichten, und das nicht nur am Arbeitsplatz. Und falls Sie jetzt denken, der neue Fokus der Geschäftswelt auf Soft Skills sei lediglich ein Hype, der schon bald wieder verpufft sein wird, dann lassen Sie mich Ihnen sagen, dass Soft Skills schon seit vielen Jahren als essenziell für beruflichen Erfolg gelten, wie die folgenden US-Studien belegen:

- ✓ Bereits vor über 100 Jahren veröffentlichte die Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching eine von Charles Riborg Mann verfasste Studie zur Ingenieurausbildung. Im Rahmen dieser Studie sollten 1.500 Ingenieure mithilfe eines Fragebogens angeben, welche Faktoren ihrer Meinung nach für den Erfolg oder Misserfolg als Ingenieur ausschlaggebend sind. Mit überwältigender Mehrheit wurden dabei persönliche Qualitäten (mit anderen Worten: Soft Skills) als siebenmal wichtiger eingestuft als ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse.
- ✓ Im Frühjahr 2006 führten die Organisationen Conference Board, Corporate Voices for Working Families, Partnership for 21st Century Skills und Society for Human Resource Management gemeinsam eine umfassende Studie durch, um herauszufinden, wie gut gerüstet Berufsanfänger in den USA aus Sicht der Unternehmen für den Arbeitsmarkt sind. Die Ergebnisse der

Umfrage zeigten, dass viel zu viele junge Menschen nicht ausreichend vorbereitet sind, um im Berufsleben erfolgreich Fuß zu fassen. Der Bericht ergab außerdem, dass weit mehr als die Hälfte der Highschool-Absolventen in den folgenden Bereichen unzureichend vorbereitet waren: mündliche und schriftliche Kommunikation, Professionalität, Arbeitsmoral sowie kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit.

- ✓ Eine im Jahr 2021 von der gemeinnützigen Bildungsorganisation America Succeeds durchgeführte Untersuchung von mehr als 80 Millionen Stellenausschreibungen in 22 Branchen kam zu dem Ergebnis, dass fast zwei Drittel der Stellenausschreibungen Soft Skills zu den erforderlichen Qualifikationen zählten und dass sieben der zehn am häufigsten geforderten Fähigkeiten Soft Skills waren. Dem Bericht zufolge genießen Soft Skills zudem in bestimmten Bereichen wie Management und Geschäftsverkehr einen höheren Stellenwert.

Frischer Wind in Googles Personalpolitik

Es gab einmal eine Zeit, in der die Personalchefs bei Google – dem milliardenschweren Techgiganten, auf den sich der Großteil der Welt verlässt, um in Sekundenschnelle Informationen abzurufen – ausschließlich an Bewerbern mit Topabschluss in Informatik und Computerwissenschaften interessiert waren. Der Fokus des Unternehmens lag auf der Technologie, gefragt waren Köpfe und Bücherwissen, also Hard Skills. Zumindest dachten sich die Manager bei Google, dass dies das wichtigste Kriterium für die Auswahl potenzieller Kandidaten sei.

Doch dann beschloss Google, diese Einstellungspraxis auf den Prüfstand zu stellen, und wertete dazu jedes Bit und Byte sämtlicher Personaldaten (Einstellungen, Entlassungen, Beförderungen) seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1983 aus. Das Ergebnis dieser mehrjährigen Studie mit dem Titel *Project Oxygen* schockierte die Führungskräfte: Die acht wichtigsten Fähigkeiten und Eigenschaften für den beruflichen Erfolg bei Google waren allesamt Soft Skills:

- ✓ ein guter Coach sein
- ✓ Stärken des Teams und Vermeiden von *Micromanagement* (ein von Autorität und starker Detailorientierung geprägter Führungsstil)

- ✓ Interesse an anderen bekunden
- ✓ produktiv und ergebnisorientiert sein
- ✓ ein guter Kommunikator sein
- ✓ Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen
- ✓ eine klare Vision und Strategie für das Team haben
- ✓ über die notwendigen Hard Skills verfügen, um das Team beraten zu können

Technisches Fachwissen wurde hingegen erst an achter Stelle genannt.

Ja, Sie haben richtig gelesen: Google hat herausgefunden, dass seine erfolgreichsten Mitarbeiter nicht einfach nur gut in Informatik sind, sondern dass jeder Einzelne von ihnen sieben wichtige Persönlichkeitsmerkmale mitbringt und täglich im Job einsetzt: Führungsqualitäten, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, eine hohe Arbeitsmoral, Anpassungsfähigkeit und zwischenmenschliche Kompetenzen. Mit anderen Worten: Soft Skills.

Diese Geschichte ist absolut wahr. Googeln Sie einfach selbst nach!

Wie lassen sich Soft Skills erlernen und in der Praxis einsetzen?

Fakt ist: Ein Hochschulabschluss ist längst keine Garantie mehr für eine erfolgreiche Karriere. Soft Skills werden heute fast durchgängig von den Bewerbern gefordert und sind manchmal sogar wichtiger als das Stück Papier, das man von irgendeiner Bildungseinrichtung erhält. Unternehmen wie Google, EY (Ernst & Young) und IBM stellen inzwischen häufig Bewerber ohne akademischen Hintergrund aufgrund ihrer inneren Haltung ein, und auch andere Großkonzerne wie Apple und Starbucks haben die Notwendigkeit erkannt, ihre bisherige Personalpolitik zu überdenken.

Menschen, die auch ohne Schulbildung ihren Weg machen, sind außergewöhnliche Persönlichkeiten, und wir sollten alles daransetzen, sie für unser Unternehmen zu gewinnen.

Laszlo Bock (ehemaliger Senior Vice President of People Operations bei Google)



Auch wenn man auf einen Hochschulabschluss allein aufgrund der erbrachten Leistung zu Recht stolz sein darf, so reicht dieser oft nicht aus, um beruflich und privat erfolgreich und zufrieden zu sein. Was wirklich zählt, sind Ihre nicht akademischen Fertigkeiten, die Sie – mit etwas Glück – im traditionellen Bildungssystem oder in der Schule des Lebens erworben haben, sowie die Art und Weise, wie Sie dieses Wissen einsetzen.

Hard Skills lassen sich in der Regel leichter erwerben als Soft Skills, da Letztere nur wenig mit Fachwissen und Expertise zu tun haben, welche man sich oft durch Auswendiglernen und Prüfungen aneignen kann. Das Erlernen von Soft Skills erfordert hingegen ständiges und bewusstes Engagement, kontinuierliches Üben sowie die Verpflichtung zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Um Ihre Soft Skills zu verbessern, müssen Sie täglich aktiv an ihnen arbeiten, um spürbare Erfolge zu erzielen. Sie müssen ihre Bedeutung erkennen und die Entwicklung dieser wertvollen Fähigkeiten in die eigenen Hände nehmen, da es sonst niemand für Sie tun wird. Aber es ist die Mühe wert – versprochen! Und wenn nicht jetzt, wann dann?

Ein Mensch wird oft zu dem, was er glaubt zu sein. Wenn ich mir immer wieder einrede, dass ich eine bestimmte Sache nicht kann, dann kann es sein, dass ich am Ende wirklich unfähig werde, sie zu tun. Wenn ich hingegen daran glaube, dass ich sie tun kann, werde ich mit Sicherheit die Fähigkeit dazu erlangen, auch wenn ich sie vielleicht zu Beginn noch nicht habe.

Mahatma Gandhi

Und was hindert Sie am Erfolg?

Es gab einmal einen Unternehmenschef, der war sehr streng und sanktionierte seine Mitarbeiter häufig für ihre Fehler oder vermeintlich mangelnden Fortschritt. Als die Mitarbeiter eines Tages zur Arbeit kamen, sahen sie an der Tür ein Schild mit der Aufschrift: »Gestern ist die Person, die Sie am Erfolg in diesem Unternehmen gehindert hat, verstorben. Bitte begeben Sie sich zu einer Trauerfeier in den Versammlungsraum.«

Zwar hatten die Angestellten Mitgefühl mit der Familie des Geschäftsführers, waren jedoch auch angetan von der Aussicht, von nun an im Unternehmen aufsteigen und erfolgreicher sein zu können. Als sie den Versammlungsraum betraten, waren viele überrascht, den CEO dort sitzen zu sehen, und sie

fragten sich: »Wenn es nicht unser Chef war, der uns am Erfolg gehindert hat, wer war es dann? Wer ist gestorben?«

Einer nach dem anderen traten die Mitarbeiter an den Sarg heran, der dort stand, und schauten hinein. Sie verstanden nicht, was sie dort sahen. In dem Sarg lag ein Spiegel, und als die Angestellten der Reihe nach hineinschauten, um herauszufinden, wer sie am Erfolg gehindert hatte, sah jeder von ihnen sein eigenes Spiegelbild. Neben dem Spiegel lag außerdem ein Schild mit der Aufschrift: »Die einzige Person, die Ihr Wachstum einschränken kann, sind Sie selbst.«

Ja, es ist eine Tatsache: Die einzige Person, die Ihren Erfolg wirklich beeinflussen kann, sind Sie selbst. Ihr Leben verändert sich, sobald Sie Ihre einschränkenden Überzeugungen durchbrechen und erkennen, dass *Sie* die Kontrolle über Ihr Leben haben. Die einflussreichste Beziehung, die Sie haben können, ist die zu sich selbst. Sie können niemand anderem die Schuld geben, wenn Sie Ihr Potenzial nicht nutzen.

Lassen Sie sich nicht von Leuten unterkriegen, die nur auf Ihren gelegentlichen Fehlern herumhacken (schließlich sind wir alle nur Menschen) oder Ihre Anstrengungen kleinreden. Übernehmen Sie die persönliche Verantwortung für Ihre Arbeit – im Guten wie im Schlechten – und nehmen Sie dann aktiv alle notwendigen Veränderungen vor.

