

KEITH FERRAZZI *UND* TAHL RAZ

GEH NIE ALLEINE ESSEN!

BOOKS  SUCCESS

UND ANDERE
GEHEIMNISSE
RUND UM
NETWORKING
UND ERFOLG



*Überarbeitete
und erweiterte
Neuaufgabe*

KEITH FERRAZZI *UND TAHL RAZ*

GEH NIE ALLEINE, ESSEN!

UND ANDERE
GEHEIMNISSE
RUND UM
NETWORKING
UND ERFOLG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

„Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time (Expanded and Updated)“

This translation published by arrangement with Currency, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC.

ISBN 978-0-385-34665-8

Copyright der Originalausgabe:

Copyright © 2005, 2014 by Keith Ferrazzi. All rights reserved.

Copyright der deutschen Ausgabe 2020:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller, Philipp Seedorf

Gestaltung Cover: Johanna Wack

Satz: Manuel Schäfer

Lektorat: Sebastian Politz

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-710-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: buecher@boersenmedien.de

www.books4success.de

www.facebook.com/plassenverlag

Für Mom und Dad

INHALT

VORWORT7

TEIL 1 • DAS MINDSET

- 1 Werden Sie Mitglied im Klub 17
- 2 Nicht aufrechnen 31
- 3 Wie lautet Ihre Mission? 43

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: BILL CLINTON

- 4 Bauen Sie es auf, bevor Sie es brauchen 67
- 5 Das Genie der Kühnheit 75
- 6 Die Networking-Nervensäge 85

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: KATHARINE GRAHAM (1917-2001)

TEIL 2 • DAS SKILL-SET

- 7 Machen Sie Ihre Hausaufgaben 99
- 8 Namen sammeln 107
- 9 Das Erwärmen der Kaltakquise 115
- 10 Der geschickte Umgang mit dem Torwächter 127
- 11 Geh nie alleine essen 135
- 12 Teile deine Leidenschaften mit anderen 143
- 13 Nachhaken oder scheitern 151
- 14 Werden Sie zum Konferenzkommando 157

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: SUSAN CAIN

- 15 Connections zu Connectors 183

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: PAUL REVERE (1734-1818)

- 16 Seinen Kreis erweitern 197
- 17 Die Kunst des Small Talks 203

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: BRENÉ BROWN

PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: DALE CARNEGIE (1888-1955)

TEIL 3 • MACHEN SIE VERBINDUNGEN ZU VERBÜNDETEN

18	Gesundheit, Wohlstand und Kinder	227
	PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: ADAM GRANT	
19	„Social Arbitrage“	241
	PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: VERNON JORDAN	
20	Anpingen – und zwar ständig	253
21	Ankergäste finden und „füttern“	265

TEIL 4 • CONNECTIONS IM DIGITALEN ZEITALTER

22	Die Ränder anzapfen	279
23	Werden Sie Meister des Contents	299
24	Dem Glück auf die Sprünge helfen	321

TEIL 5 • VERBESSERN UND ZURÜCKGEBEN

25	Seien Sie interessant	337
	PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: DER DALAI-LAMA	
26	Bauen Sie Ihre eigene Marke auf	361
27	Verbreiten Sie Ihre Marke	371
28	In die Nähe der Macht gelangen	393
29	Erst aufbauen – die Leute kommen dann schon	407
	PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: BENJAMIN FRANKLIN (1706-1790)	
30	Nicht überheblich werden	421
31	Finden Sie Mentoren, finden Sie Schützlinge – und noch einmal von vorn	429
	PORTRÄTS GROSSER „CONNECTORS“: ELEANOR ROOSEVELT (1884-1962)	
32	Balance ist Bullshit	445
33	Willkommen im vernetzten Zeitalter	451

Vorwort

Eine Stunde von Salt Lake City entfernt, in einer Stadt in Utah namens Eden, gibt es ein atemberaubendes Panorama aus Schnee, Bäumen und Himmel namens Powder Mountain. 2013 hat eine Gruppe bemerkenswerter Leute um die 20 einen Betrag von 40 Millionen Dollar aufgebracht, um das 40 Quadratkilometer große Stück Land zu kaufen. Darauf wollen sie eine ökologische Ferienanlage bauen und ein zweites (oder drittes, viertes oder fünftes) Zuhause für erfolgreiche Entrepreneure schaffen, die die Welt verbessern wollen.

Es ist eine kühne Vision. Die Geschichte, wie diese jungen Erfolgsmenschen es geschafft haben, ist eines der besten Beispiele dafür, wie man die Prinzipien, das Mindset und die praktischen Übungen in diesem Buch zum Leben erweckt.

2008 mühte sich Eliot Bisnow, damals 22 Jahre alt, erfolgreich als Anzeigenverkäufer für das kleine E-Mail-Newsletter-Business seines Vaters ab – so erfolgreich, dass das Unternehmen derart wuchs, dass sie es selbst nicht mehr managen oder weiter vergrößern konnten. Bisnow wusste, er verfügte nicht über das nötige Wissen, aber das Wort „Wirtschaftsstudium“ fiel ihm nicht ein. Schließlich steckte er schon bis zum Hals in Schwierigkeiten, sodass er eher gestern als heute Antworten brauchte.

Er las damals *Geh nie alleine essen* und das brachte ihn dazu, das Problem aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Was er wirklich brauchte, war Zugang zu einem Netzwerk, das ihm die Art von Mentoring und die Ratschläge bieten konnte, die er brauchte, um dem schnell wachsenden Unternehmen zu helfen. Es war kein Wissensproblem. Es war ein Problem, das mit Menschen zu tun hatte, mit einer Lösung, die auf Menschen beruhte.

Genau wie es das Buch vorschlug, schuf er einen Beziehungs-Aktions-Plan und listete alle seine Möglichkeiten auf – Top-Unternehmer, die ihn vielleicht an ihren Erfolgslektionen teilhaben ließen. Dann schnappte er sich das Telefon, rief aufs Geratewohl Leute an und machte ihnen ein Angebot, das so großzügig war, dass sie nicht widerstehen konnten: ein komplett bezahltes Skiwochenende (Bisnow belastete seine eigene Kreditkarte mit 15.000 Dollar, um das zu ermöglichen), bei dem sie auf Tuchfühlung mit anderen erfolgreichen Unternehmern gehen und vor allem jungen Aufsteigern als Mentoren

dienen konnten, die nicht nur nach finanziellem Erfolg strebten, sondern auch auf sozialer Ebene etwas Positives bewirken wollten.

Ein kostenloses Skiwochenende und die Möglichkeit, die Welt zu verbessern? Ich hätte sicher Ja gesagt – ich hätte wahrscheinlich sogar bezahlt, um daran teilzunehmen. Wie sich herausstellte, war ich nicht der Einzige und *Bumm!* hatte Bisnow ein neues Unternehmen. Im Lauf weniger Jahre sind diese Klausurtagungen zu einem florierenden Event-Unternehmen namens Summit Series geworden, sowohl mit einem profitorientierten als auch einem Non-Profit-Zweig.

Summit Series dreht sich nicht nur darum, jungen Unternehmern und Entrepreneuren auf die Sprünge zu helfen. Es geht darum, eine Community zu schaffen, die wertvollste Form sozialen Kapitals – diejenigen vertraulichen, unterstützenden Beziehungen, die die Zusammenarbeit anspornen und gleichzeitig unser menschliches Bedürfnis nach Verbindung, Zugehörigkeit und Sinn befriedigen. Anders ausgedrückt „eine lebenslange Gemeinschaft von Kollegen, Kontakten, Freunden und Mentoren“.

Was uns das letzte Jahrzehnt an Sozialforschung gelehrt hat, ist, dass die Befriedigung dieser Bedürfnisse im Bereich Beziehungen nicht nur eine schwammige Vorstellung vom „guten Leben“ ist, sondern handfeste Voraussetzung für Kreativität, Innovation, Fortschritt – und, am Ende dieser Kette, Profit.

Nun bezieht Summer Series am Powder Mountain ein dauerhaftes Zuhause, wo langjährige Teilnehmer wie der bekannte Milliardär und Investor Peter Thiel zu denen gehören, die bis zu zwei Millionen Dollar für ein Grundstück bezahlt haben. Dieses Engagement ist nicht nur Beleg für die Langlebigkeit von Summer Series, sondern auch der Ideen, die ein Antrieb für den Erfolg dieses Unterfangens waren.

Bisnows Geschichte ist eine inspirierende Reise durch die Lektionen dieses Buches: vor allem Großzügigkeit in Beziehungen, Wagemut, die Pflege sozialer Kontakte, die Vermischung des Persönlichen mit dem Beruflichen, Verbindung durch gemeinsame Leidenschaften, etwas zurückgeben, Spaß haben.

Auch wenn ich es mir gern auf die Fahnen schriebe, bin ich nicht verantwortlich für die Summit Series. Ich bin nur ein glücklicher Teil-

haber dessen, was Bisnow und seine Gruppe geschaffen haben. Aber ich kann mich ehrlicherweise damit brüsten, dass Bisnow selbst gesagt hat, *Geh nie alleine essen* sei das Handbuch gewesen, das ihm geholfen hat, seine Vision zu formen und umzusetzen. Und er ist einer von Tausenden, von denen ich gehört habe, dass sie nicht nur eine Karriere, sondern ganze Unternehmen auf die Philosophie und die Prinzipien dieses Buches aufgebaut haben.

Im Folgenden die informellen Leitlinien von Summit Series:

1. **Begeben Sie sich auf eine Lernsafari:** Jeder hat etwas zu lehren. Jeder hat etwas zu lernen. Begeben Sie sich auf eine intellektuelle, spirituelle und kreative Reise.
2. **Bauen Sie Freundschaften auf:** Bei Summit Series geht es nicht um Networking, es geht darum, lebenslange Freundschaften zu schließen. Die Menschen um Sie herum sind fantastisch. Lernen Sie sie kennen.
3. **Erfahren Sie die Gelegenheit gleichzeitigen Handelns:** Die unerwarteten Momente sind oft die bedeutungsvollsten. Heißen Sie sie willkommen.
4. **Zeigen Sie Liebe:** Summit Series dreht sich um den Charakter, nicht um den Lebenslauf. Zeigen Sie den Anfängern Ihre Zuneigung und werden Sie kein Fanboy der großen Tiere.
5. **Haben Sie Spaß:** Wenn es keinen Spaß macht, zählt es nicht.

Willkommen in der sozialen Ära

Was mir der Erfolg von Bisnow und seiner Community – und der von vielen Tausenden anderen, die mir geschrieben und ihre Erfolgsgeschichten erzählt haben – sagt, ist, dass *Geh nie alleine essen* sehr viel mehr war als nur meine eigene Geschichte. Was mir wie mein einzigartiger

und ehrgeiziger Antrieb vorkam, als armer junger Mann in einer Stahlarbeiterstadt in der Nähe von Pittsburgh Connections zu schuffen, wurde tatsächlich von Kräften beeinflusst, die viel mehr umfassten als nur die Leute auf dem örtlichen Golfplatz, wo ich als Caddie so viel lernte.

Die Welt veränderte sich und mich – oder vielleicht hatte ich einfach nur den richtigen genetischen Code, um in diesem neuen Ökosystem aufzublühen. Wie dem auch sei, dieses Buch hat sich zur Anleitung für eine ganze neue Businessära erwiesen.

Im Jahrzehnt darauf habe ich ein Unternehmen aufgebaut, um unseren Klienten während dieses schnellen Wandels durch den Aufbau und den Einsatz besserer Beziehungen zum Erfolg zu verhelfen. Gemeinsam haben wir uns umfassend dafür engagiert, Themen zu studieren und zu verstehen, die lange in anderen Disziplinen beheimatet waren, wie Emotion, Intuition, Verhalten, Vertrauen, Einfluss, Macht, Gegenseitigkeit, Netzwerke und all die Dinge, die sich damit befassen, wie wir uns in Beziehung zu anderen Menschen sehen und wie wir mit ihnen zusammenarbeiten.

Zwei erstaunliche Dinge sind gleichzeitig geschehen:

1. „Networking“, ein Begriff, der einst verschrien war, wurde zur Umgangssprache unserer Zeit, anerkannt als inhärent menschliches Streben – nicht abstoßend oder ausbeutend, sondern den Kräften der Gegenseitigkeit innewohnend, die die menschliche Entwicklung und eine Wirtschaft vorantreiben, die auf Zusammenarbeit beruhen. Die wertvollste Währung ist heute das soziale Kapital, definiert als Informationen, Expertise, Vertrauen und Gesamtwert, der in den Beziehungen besteht, die Sie pflegen, und in den sozialen Netzwerken, denen Sie angehören.
2. Die Wissenschaft hat die Gleichung bestätigt, die sich mir vor zehn Jahren als intuitive Eingebung aufgedrängt hat:

*ERFOLG IM LEBEN = (DIE MENSCHEN, DIE SIE TREFFEN) +
(WAS SIE GEMEINSAM SCHAFFEN)*

Ihr Netzwerk prägt Ihr Schicksal, das ist eine Realität, die von vielen Studien im sich herausbildenden neuen Feld des sozialen Networkings und der sozialen Ansteckungstheorie gestützt wird. Wir werden durch die Menschen definiert, mit denen wir interagieren. Unser Gehalt, unsere Stimmung, wie gesund unser Herz und wie umfangreich unser Bauch ist – all diese Dinge werden dadurch bestimmt, mit wem und wie wir uns zu interagieren entschließen.

Und indem Sie Ihre Beziehungen kontrollieren – was manchmal, wenn man es richtig macht, bedeutet, dass man die Kontrolle aufgibt, wie ich es über die Jahre gelernt habe, besonders, als ich Vater wurde –, übernehmen Sie auch die Kontrolle über Ihre Karriere und über Ihre Zukunft. Die Lektionen in diesem Buch waren noch nie einflussreicher und wichtiger.

Dieser Trend wird sich noch verstärken. Heute ersetzen Kinder ihre Nabelschnur durch das Internet und werden mit der ersten Ausprägung des eigenen Ichs durch das ständige Bewusstsein und die weltweite Interaktion geformt. Während sie, getrieben von den sozialen Medien, aufwachsen, werden sie zu Genies in einigen Bereichen der Beziehungspflege und zu Idioten in anderen Bereichen – und ich gehe davon aus, dass sie die nächsten Jahrzehnte damit zubringen, herauszufinden, welche Bereiche dies sind (gerade rechtzeitig für die nächste umfassende Revolution). Zum Glück für die jungen genauso wie die älteren Leser deckt das Buch nun auch diesen Bereich ab.

Als *Geh nicht alleine essen* das erste Mal veröffentlicht wurde, genügten ein paar Anspielungen an die *Cyberonauten*, mein Palm Pilot und das „revolutionäre“ Management-Tool für Kontakte namens Plaxo, um das Buch an die Spitze der technologischen und digitalen Beziehungspflege rücken zu lassen. Heute haben die sozialen Medien und mobile Geräte ohne Frage die Art, wie wir Beziehungen pflegen, Einfluss gewinnen und soziales Kapital aufbauen, entscheidend beeinflusst.

Während die Jahre vergingen, haben die Fans meines Buches beharrlich darauf gedrängt, dass es eine Überarbeitung brauchte, wenn

es weiter seinen Ruf behalten sollte, die beste Allzweckanleitung für den Aufbau von Beziehungen zu sein.

Bei der Überarbeitung von *Geh nie alleine essen* habe ich mich bemüht, so viel originalen Inhalt wie möglich zu bewahren, denn ehrlich gesagt funktioniert er immer noch. Ich habe drei neue Kapitel hinzugefügt und den gesamten Text auf den neuesten Stand gebracht, um das Buch deutlicher und stärker auf die digitale Ära auszurichten.

Auch wenn die Technologie sich weiterentwickelt hat, sind die ursprünglichen Mindsets – Großzügigkeit, Authentizität und ein Glauben, dass jeder Großes leisten kann, unabhängig von wirtschaftlichem Hintergrund, Ethnie, Alter oder Geschlecht, solange man anderen stets etwas Wertvolles zu bieten hat – dankenswerterweise immer noch gültig. Der Motor der sozialen Medien wird immer noch von denselben kulturellen Werten angetrieben.

Wie man dieses Buch lesen sollte

Sie werden den größten Nutzen aus diesem Buch ziehen können, wenn Ihr Wunsch, etwas zu lernen, nur von Ihrer Bereitschaft, zu handeln, übertroffen wird.

Wenden Sie die Prinzipien und Taktiken an, sobald Sie sie gelesen haben. Mein operatives Mindset hat folgende Grundlage: Egal wie alt Sie sind oder in welcher Situation Sie sich wiederfinden, Ihr Pfad zu wahrer Größe beginnt in dem Moment, in dem Sie den Mut und die Risikobereitschaft aufbringen, anderen großzügig die Hand zu reichen.

Beziehungspflege und soziale Kompetenz erfordern aktives Lernen. Wenn Sie warten, bis Sie alles gemeistert haben, um sich voll zu engagieren, dann werden Sie Monate oder Jahre verschwenden, *falls* Sie überhaupt je vom Fleck kommen.

Hier sind nur ein paar Dinge, zu denen Sie dieses Buch befähigen wird:

1. Eine befriedigende, authentische, effektive Netzwerkstrategie zu schaffen, die ein Leben lang besteht.
2. Soziales Kapital aufzubauen und auszurichten, um noch ambitioniertere Ziele zu erreichen.
3. Strategie und glückliche Zufälle zu kombinieren, um ständig in Kontakt mit einem weitläufigen Netzwerk an Menschen zu bleiben.
4. Ihre Beziehungen zu filtern und zu priorisieren, um qualitativen Austausch zu begünstigen, der Ihre Ziele und Werte voranbringt.
5. Eine magnetische persönliche „Marke“ zu entwickeln, die Menschen dazu bringt, Informationen mit Ihnen zu teilen, Ihnen die Türen zu öffnen und Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
6. Diese Marke für die sozialen Medien zu übersetzen, um einen treuen Online-Stamm aufzubauen.
7. Ihren Wert für Ihr Netzwerk zu steigern – besonders für Ihr Unternehmen oder Ihre Kunden.
8. Innovativen Content zu schaffen, um einen Ruf als Experte aufzubauen und Ihren Online-Einfluss zu vergrößern.
9. „Entdeckt“ zu werden und die besten Chancen geboten zu bekommen.
10. Das Leben zu erschaffen, das Sie sich wünschen, und ein Netzwerk, das Sie begeistert anfeuert.

Mehr als eine halbe Million Leser, von Highschool-Studenten bis zu gefeierten CEOs, haben Großes geleistet, indem sie durch *Geh nie alleine essen* die Kunst gelernt haben, mit anderen zusammenzuarbeiten. Werden Sie einer von ihnen.

Teil 1

Das Mindset



Werden Sie Mitglied im Klub

„Beziehungen sind alles. Alles im Universum existiert nur, weil es in Beziehung zu allem anderen steht. Nichts existiert isoliert. Wir müssen aufhören so zu tun, als wären wir Individuen, die es alleine schaffen.“

– Margaret Wheatley

„Wie in aller Welt bin ich eigentlich hierhergekommen?“, fragte ich mich als überwältigter Student an der Harvard Business School (HBS) in meinem ersten Studienjahr immer wieder.

Ich hatte noch nie etwas mit Rechnungswesen oder Finanzwesen zu tun gehabt. Um mich herum sah ich gnadenlos zielstrebige junge Männer und Frauen, die wirtschaftswissenschaftliche Studienabschlüsse hatten. Sie hatten schon in den besten Häusern der Wall Street Zahlen durchgerechnet und Tabellenkalkulationen analysiert. Die meisten stammten aus wohlhabenden Familien, sie hatten Stammbäume und ihre Namen enthielten römische Ziffern. Ich war ganz schön eingeschüchtert.

Wie sollte ein Typ wie ich, der aus einer Arbeiterfamilie stammte, einen geisteswissenschaftlichen Abschluss hatte und ein paar Jahre in einer traditionellen Herstellerfirma gearbeitet hatte, mit den Vollblütern von McKinsey und Goldman Sachs mithalten, die aus meiner Sicht schon in der Wiege Unternehmensdaten berechnet hatten?

Das war ein entscheidender Moment in meiner Karriere und in meinem Leben.

Ich war ein Junge vom Lande, aus dem südwestlichen Pennsylvania, und wuchs in einer kleinen, von harter Arbeit geprägten Stahl- und Kohlestadt namens Youngstown in der Nähe von Latrobe auf. Unsere Wohnlage war so ländlich, dass man von der Veranda unseres bescheidenen Hauses aus keine anderen Häuser sah. Mein Vater arbeitete im örtlichen Stahlwerk und an den Wochenenden half er am Bau. Meine Mutter putzte in einem Städtchen in der Nähe die Wohnungen von Ärzten und Anwälten. Mein Bruder entkam dem Kleinstadtleben durch die Armee; meine Schwester heiratete während der Highschool und zog aus, als ich noch ein Kleinkind war.

Auf der HBS kam die ganze Unsicherheit aus meiner Jugendzeit wieder hoch. Wissen Sie, obwohl wir nicht viel Geld hatten, wollten meine Eltern mir unbedingt die Chancen bieten, die mein Bruder und meine Schwester (aus der ersten Ehe meiner Mutter) nie bekommen hatten. Meine Eltern förderten mich und opferten alles andere, damit ich eine Ausbildung bekam, wie sie sich in unserer Stadt sonst nur die

gut situierten Kinder leisten konnten. Die Erinnerungen an jene Tage strömten auf mich ein, als mich meine Mutter immer mit unserem verbeulten, blauen Nova an der Bushaltestelle des privaten Kindergartens abholte, während die anderen Kinder in Limousinen und BMWs Platz nahmen. Ich wurde wegen unseres Autos, wegen meiner Polyesterkleidung und meiner nachgemachten Docksiders gnadenlos gehänselt – und dadurch täglich an meinen Rang in der Hierarchie des Lebens erinnert.

Diese Erfahrung war in vielfacher Hinsicht ein Segen, weil sie meine Willenskraft stärkte und meinen Erfolgsdrang befeuerte. Sie machte mir klar, dass es eine strikte Trennungslinie zwischen den Begüterten und den Habenichtsen gab. Meine Armut machte mich wütend. Ich fühlte mich von dem Netzwerk der anderen ausgeschlossen. Andererseits trieb mich das alles an, mich mehr anzustrengen als alle anderen.

Ich sagte mir, dass harte Arbeit einer der Wege war, auf dem ich gegen jede Wahrscheinlichkeit auf die HBS gekommen war. Da war aber noch etwas anderes, das mich von dem Rest meiner Klasse unterschied und mir einen Vorteil verschaffte. Anscheinend hatte ich lange vor meiner Ankunft in Cambridge schon etwas gelernt, das viele meiner Kommilitonen anscheinend nicht gelernt hatten.

In meiner Jugend arbeitete ich im örtlichen Country Club als Caddy für die Hausbesitzer aus dem wohlhabenden Nachbarstädtchen und ihre Kinder. Ich dachte oft intensiv über die Menschen nach, die Erfolg hatten, und über die Menschen, die keinen Erfolg hatten. Ich machte damals eine Beobachtung, die meine Weltsicht verändern sollte.

Auf den langen Wegen, auf denen ich ihre Taschen trug, beobachtete ich, wie diese Menschen – die berufliche Höhen erreicht hatten, die mein Vater und meine Mutter nicht kannten – sich gegenseitig halfen. Sie vermittelten einander Jobs, sie investierten Zeit und Geld in die Ideen der anderen und sie sorgten dafür, dass ihre Kinder in die besten Schulen kamen, die richtigen Praktikumsplätze und schließlich die besten Jobs erhielten.

Der Beweis stand mir deutlich vor Augen: Erfolg zeugt Erfolg und die Reichen werden *tatsächlich* immer reicher. Das Netz aus Freunden und Kollegen war der beste Golfschläger, den die Menschen, für die ich

arbeitete, in der Tasche hatten. Mir wurde klar, dass Armut nicht nur der Mangel an finanziellen Mitteln war; sie war die Isolation von denjenigen, die einem helfen konnten, mehr aus sich zu machen.

Ich kam zu dem Schluss, dass das Leben in mancherlei, ganz konkreter Hinsicht ein Spiel wie Golf ist und dass die Menschen, die die Regeln gut kennen, dieses Spiel am besten und erfolgreichsten spielen. Die mächtigste Lebensregel von allen besagt, dass die Person, die aus den richtigen Gründen die richtigen Leute kennt und die Macht dieser Beziehungen ausnutzt, Mitglied im „Klub“ werden kann, egal ob sie als Caddie angefangen hat oder nicht.

Diese Erkenntnis zog mehrere wichtige Folgerungen nach sich. Wenn man seine Ziele im Leben erreichen will, ist es gar nicht so wichtig, wie intelligent man ist oder welche angeborenen Begabungen man hat – und was mir am meisten die Augen öffnete: Es ist nicht einmal so wichtig, woher man kommt und womit man angefangen hat. Sicherlich ist das alles wichtig, aber das bringt alles wenig, wenn man nicht eines begriffen hat: Alleine schafft man das nicht. Alleine kommt man überhaupt nicht weit.

Zum Glück brannte ich darauf, etwas aus mir zu machen (und hatte ehrlich gesagt schreckliche Angst, dass ich es zu nichts bringen würde). Wenn das nicht so gewesen wäre, hätte ich vielleicht genauso wie meine Caddie-Kollegen nur danebengestanden und zugeschaut.

Zum ersten Mal lernte ich die unglaubliche Macht der Beziehungen durch Mrs. Pohland kennen. Caryl Pohlands Mann gehörte das große Holzlager in unserer Stadt. Ihr Sohn Brett war so alt wie ich und wir waren befreundet. Sie gingen in dieselbe Kirche wie wir. Ich glaube, ich wäre damals gern Brett gewesen (toller Sportler, reich, alle Mädchen liefen ihm nach).

Im Golfklub war ich Mrs. Pohlands Caddie. Ich war ironischerweise als Einziger darauf bedacht, ihre Zigaretten zu verstecken. Ich riss mir ein Bein aus, damit sie alle Turniere gewann. Am Morgen vor dem Turnier lief ich den Golf-Parcours ab, um zu sehen, wo die schwierigen Stellen waren, und prüfte, wie schnell man auf den Greens war. Mrs. Pohland sackte einen Sieg nach dem anderen ein. Ich machte meine

Arbeit an allen „Ladies' Days“ so gut, dass sie bei ihren Freundinnen mit mir prahlte. Schon bald forderten auch andere mich an.

Als Caddie schaffte ich 36 Löcher am Tag, wenn ich so viel Arbeit bekam, und ich behandelte den Obercaddie, als wäre er ein König. In meinem ersten Jahr gewann ich den Preis als bester Caddie und bekam dadurch die Chance, für Arnold Palmer als Caddie zu arbeiten, als er einmal vorbeikam und auf dem Golfplatz seiner Heimatstadt spielte. Arnie hatte selbst als Caddie im Latrobe Country Club angefangen und später gehörte ihm der Klub. Ich sah in ihm ein Vorbild. Er war der lebende Beweis dafür, dass Erfolg im Golf und im Leben nichts mit der Gesellschaftsschicht zu tun hat, aus der man stammt, sondern vielmehr mit Zugangsmöglichkeiten (ja, und in seinem Fall natürlich mit Talent). Manche Menschen bekamen den Zugang durch Geld oder Geburt. Andere waren einfach fantastisch gut in dem, was sie taten – wie Arnold Palmer. Ich wusste, dass mir meine Initiative und mein Antrieb einen Vorteil verschafften. Arnie war der inspirierende Beweis dafür, dass die Vergangenheit nicht das Vorspiel zur Zukunft zu sein braucht.

Jahrelang gehörte ich de facto zur Familie Pohland; ich fuhr mit ihnen in Urlaub und war fast jeden Tag bei ihnen zu Hause. Brett und ich waren unzertrennlich und ich liebte diese Familie wie meine eigene. Mrs. Pohland sorgte dafür, dass ich im Klub jeden kennenlernte, der mir helfen konnte; und wenn ich trödelte, dann sagte sie es mir auch. Ich half ihr auf dem Golfplatz, und da sie meine Mühen und die Sorgfalt, die ich ihr angedeihen ließ, zu schätzen wusste, half sie mir in meinem Leben. Sie lehrte mich eine einfache, aber wichtige Lektion über die Macht der Großzügigkeit. Wenn man anderen hilft, helfen sie einem häufig auch. Das „Gegenseitigkeitsprinzip“ – so nennen die Menschen dieses zeitlose Prinzip im späteren Verlauf ihres Lebens. Ich kannte nur das Wort „mögen“. Wir mochten uns und gaben uns alle Mühe, uns gegenseitig Gutes zu tun.

Dank dieser Zeit und besonders dank dieser Lektion begriff ich im ersten Semester auf der HBS, dass die ganzen hyper-wettbewerbsorientierten und individualistischen Studenten einen großen Fehler machten. Auf allen Gebieten, aber ganz besonders in der Wirtschaft,

stellt sich der Erfolg ein, wenn man nicht gegen die Menschen, sondern *mit* ihnen zusammenarbeitet. Gegen diese Tatsache kommen keine Tabellen, keine Dollars und keine Cents an: Das Geschäftsleben ist ein menschliches Unterfangen, es wird von Menschen betrieben und gesteuert.

Das zweite Semester war noch nicht weit fortgeschritten, da sagte ich schon scherzhaft zu mir selbst: „Wie in aller Welt sind eigentlich die *anderen* hierhergekommen?“

Ich stellte fest, dass vielen meiner Mitstudenten die Fähigkeiten und Strategien fehlten, die zum Aufbau und zur Erhaltung von Beziehungen gehören. In Amerika und vor allem in der Welt der Wirtschaft, wird man dazu erzogen, den Individualismus à la John Wayne hochzuhalten. Menschen, die anderen bewusst den Hof machen, damit sie an ihrem Leben teilhaben können, gelten als Schleimer, Arschkriecher und schmierige Speichellecker.

Im Laufe der Jahre lernte ich, dass die gewaltige Anzahl der Vorurteile, die das Bild der aktiven Beziehungsaufbauer verdüstern, nur noch von der Anzahl der Falschauffassungen darüber erreicht wird, wie der richtige Aufbau von Beziehungen funktioniert. Was ich auf dem Golfplatz erlebt hatte – dass Freunde ihren Freunden und Familien anderen Familien halfen, die ihnen etwas bedeuteten –, hatte nichts mit Manipulation oder mit Gegenleistungen zu tun. Nur selten wurde darauf geachtet, wer was für wen getan hatte, oder gab es eine Strategie, die man ausheckte, um etwas zurückzubekommen.

Nach und nach betrachtete ich das Zugehen auf Menschen als Möglichkeit, sowohl im Leben anderer Menschen etwas zu bewirken als auch mein eigenes Leben zu erforschen, daraus zu lernen und es zu bereichern; es wurde die bewusste Konstruktion meines Lebensweges. Als ich meine Networking-Bemühungen in diesem Licht betrachtete, gestattete ich mir, sie in allen Bereichen meines beruflichen und privaten Lebens hemmungslos fortzusetzen. Ich empfand das aber nicht als so kalt und unpersönlich, wie ich das Wort „Networking“ verstand. Es war eher so, dass ich „*Verbindungen*“ herstellte – ich teilte mein Wissen, meine Mittel, Zeit und Energie, Freunde und Kollegen, Einfüh-

lungsvermögen und Mitgefühl in dem stetigen Bemühen, anderen Nutzen zu bieten, wobei ich gleichzeitig meinen eigenen Nutzen steigerte. Wenn man als „Connector“ – als Bindeglied, als soziale Schaltstelle – fungiert, geht es genauso wie beim Geschäft an sich nicht um das Managen von Transaktionen, sondern um das Managen von Beziehungen.

Menschen, die instinktiv ein starkes Beziehungsnetz aufbauen, haben schon immer großartige Unternehmen geschaffen. Wenn man die Geschäftswelt auf das Wesentliche reduziert, geht es nach wie vor darum, dass Menschen anderen Menschen etwas verkaufen. In dem gewaltigen Brimborium, das die Geschäftswelt unaufhörlich um alles Mögliche macht, um Marken, um Technologie, um Design, um Preisüberlegungen und die endlose Suche nach dem ultimativen Wettbewerbsvorteil, geht der Grundgedanke leicht verloren. Aber fragen Sie einen beliebigen gestandenen CEO, Unternehmer oder sonstigen Geschäftsprofi, wie er seinen Erfolg erreicht hat; ich garantiere Ihnen, dass Sie kaum Geschäftsjargon zu hören bekommen. Vor allem werden ihnen diese von denjenigen Menschen erzählen, die ihnen den Weg geebnet haben – falls der Befragte ehrlich und nicht zu sehr von seinem eigenen Erfolg eingenommen ist.

Nachdem ich jahrzehntelang in meinem Leben und in meiner Karriere die Macht der Beziehungen mit Erfolg angewendet habe, bin ich zu der Überzeugung gelangt, dass „Connecting“ zu den wichtigsten Fertigkeiten gehört, die man im Beruf – und im Leben – je lernen wird. Warum? Weil, ehrlich gesagt, Menschen einfach lieber Geschäfte mit jemandem machen, den sie kennen und mögen. Karrieren funktionieren – auf allen erdenklichen Feldern – auf die gleiche Weise. Und wie Bibliotheken füllende Forschungen bewiesen haben, werden selbst unser allgemeines Wohlbefinden und unser Glückgefühl zum großen Teil von der Unterstützung, der Leitung und der Liebe diktiert, die wir von der Gemeinschaft empfangen, die wir uns aufbauen.

Es hat eine Weile gedauert, bis ich genau herausgefunden hatte, wie man Verbindungen zu anderen knüpft. Aber eines wusste ich mit Gewissheit: Egal ob ich Präsident der Vereinigten Staaten oder Präsident

des Elternbeirats werden wollte, auf jeden Fall gab es viele andere Menschen, deren Hilfe ich auf dem Weg dorthin benötigen würde.

Selbsthilfe – eine falsche Bezeichnung

Wie macht man aus einem Bekannten einen Freund? Wie bringt man andere Menschen dazu, dass sie sich emotional für Ihr Fortkommen einsetzen? Warum gibt es Glückspilze, die nach einer Geschäftsitzung genug Verabredungen zum Essen für einen ganzen Monat und ein Dutzend potenzielle neue Mitarbeiter in der Tasche haben, während andere nur Bauchschmerzen haben? Wohin muss man gehen, damit man die Art von Menschen trifft, die das eigene Leben am stärksten beeinflussen können?

Von meiner frühesten Jugend in Latrobe an saugte ich aus allen erdenklichen Quellen Klugheit und Rat auf – von Freunden, aus Büchern, von Nachbarn, Lehrern und meiner Familie. Mein Durst nach mehr war unstillbar. Aber im Berufsleben geht meiner Erfahrung nach nichts über den Einfluss von Mentoren. In allen Stadien meiner Laufbahn suchte ich mir die erfolgreichsten Menschen in meiner Umgebung aus und bat sie um Hilfe und Leitung.

Was ein Mentor wert ist, lernte ich zuerst bei einem Rechtsanwalt namens George Love. Er und der Börsenmakler der Stadt, Walt Saling, nahmen mich unter ihre Fittiche. Ich war von ihren Geschichten über das Leben als Selbstständiger und von ihren klugen Sprüchen voller Know-how gefesselt. Mein Ehrgeiz fiel auf den fruchtbaren Boden von Georges und Walts ausufernden Geschäftseskapaden, und seither hielt ich immer Ausschau nach Menschen, die mir etwas beibringen oder mich inspirieren könnten. Im späteren Verlauf meines Lebens, als ich mit Unternehmenskernern, Ladenbesitzern, Politikern und Entscheidungsträgern jeglicher Couleur verkehrte, bekam ich langsam ein Gefühl dafür, wie die erfolgreichsten Menschen unseres Landes auf andere zugehen und wie sie diese Menschen dazu einladen, ihnen beim Erreichen ihrer Ziele zu helfen.