

AMM

Dorothea Assig | Dorothee Echter

BITT

*Wie große Karrieren gelingen*

ION

campus

# Ambition

*Dorothea Assig* und *Dorothee Echter* sind die Beraterinnen für das internationale Topmanagement, für herausragende Persönlichkeiten und ambitionierte Organisationen. Sie geben die entscheidenden Impulse für mehr Wirkungsmacht, Reputation und Einfluss. Die Beraterinnen sind gefragte Konferenzrednerinnen und Verfasserinnen mehrerer Fachbücher. Dazu zählt auch ihr 2018 im Campus Verlag erschienenes Buch *Freiheit für Manager*.

Dorothea Assig, Dorothee Echter

# Ambition

Wie große Karrieren gelingen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

2., aktualisierte Auflage

ISBN 978-3-593-51007-1 Print

ISBN 978-3-593-44134-4 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44143-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2012, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Hißmann, Heilmann, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Times New Roman

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Freude ist ansteckend, Erfolg auch. Wir fühlen uns von unseren Freundinnen und Freunden bestärkt, über uns hinauszuwachsen. Sie an unserer Seite zu wissen ist ein äußerst ermutigendes Gefühl. Dieses Buch widmen wir Freundinnen, die ein Freundschaftsnetz über uns ausgebreitet haben. Wir möchten Euch feiern und uns bedanken, für Eure Zuversicht und Eure ansteckende Erfolgsgewissheit, die Ihr mit uns teilt. Diese Gefühle haben uns beim Schreiben angespornt, weiter zu denken.*

*Dr. Christiane Becker-Stöppler*

*Dr. Silke Bromm*

*Katrin Fließ*

*Christina Framke*

*Hedwig François-Kettner*

*Barbara Gollwitzer*

*Dr. Barbara Honrath*

*Margit Kreuzer*

*Monika Schulte-Rentrop*

*Dr. Gudrun Schwarzer*

*Margret Strasser-Kriegisch*

*Nicola Tiggeler*

*Christina Zimmermann*

*Eure Dorothea und Dorothee*



# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Einleitung:<br>Wie Normalsterbliche große Karrieren machen –<br>genauso wie alle anderen Genies auch! ..... | 11 |
| TEIL I  |    |
| DIE DECODIERUNG DES SYSTEMS KARRIERE .....  | 17 |
| 1 Wie große Karrieren entstehen .....   | 19 |
| <i>Fünf Dimensionen</i> .....   | 22 |
| <i>Es gibt viele Irrtümer über Erfolg und darüber,<br/>    weshalb jemand Karriere macht</i> .....          | 29 |
| 2 Die Ambition wachsen lassen .....   | 40 |
| <i>Das innere Anliegen</i> .....  | 43 |
| <i>Der autonome Wille der Ambition</i> .....  | 63 |
| 3 Das Können entwickeln .....   | 70 |
| <i>Erfolg ist Lernen, ist Scheitern,<br/>    ist Lernen, ist Myelin</i> .....                               | 71 |
| <i>Können wächst durch Übung</i> .....  | 73 |
| <i>Höchstes Können ist »Flow«:</i><br><i>Leidenschaft und pure Begeisterung</i> .....                       | 76 |
| <i>Selbstbestimmung ist wichtig, Belohnung schädlich</i> .....  | 80 |
| <i>Handeln ist wichtiger als Planen</i> .....   | 84 |



|   |  |     |
|---|--|-----|
| 4 | Die Psyche stabilisieren .....   | 88  |
|   | <i>Die Seele muss den Erfolg integrieren</i> .....   | 89  |
|   | <i>Die Psyche ist auf eine große Karriere<br/>nicht vorbereitet</i> .....                  | 92  |
|   | <i>Wenn der Reifungsprozess nicht gelingt</i> .....  | 94  |
|   | <i>Der Widerstand gegen die große Karriere</i> .....                                       | 94  |
|   | <i>Zufriedenheitsfallen und Pseudoerfolge</i> .....  | 98  |
|   | <i>Die Psyche braucht ein flexibles Mindset</i> .....                                      | 101 |
|   | <i>Dranbleiben – Kompetenz bei Misserfolgen,<br/>Rückschlägen und Enttäuschungen</i> ..... | 106 |
| 5 | Positive Resonanz erzeugen .....   | 112 |
|   | <i>Zugehörigkeit zur Community</i> .....   | 113 |
|   | <i>Der einsame Held ... war nie allein</i> .....   | 118 |
|   | <i>Wie Zugehörigkeit zur Topliga entsteht</i> .....  | 124 |
|   | <i>Community-Kompetenz</i> .....   | 127 |
|   | <i>Was Verbundenheit schafft</i> .....   | 138 |
|   | <i>Die Zauberformel Dankbarkeit</i> .....  | 141 |
|   | <i>Der Wechsel in den Zugehörigkeitsmodus</i> .....  | 143 |
| 6 | Die eigene Bühne gestalten .....   | 148 |
|   | <i>Die eigene Bühne suchen – mit Reflexion und Mut</i> .....                               | 149 |
|   | <i>Die eigene Bühne gestalten –<br/>stets eine Pionierleistung</i> .....                   | 153 |
|   | <i>Leichtigkeit und stille Größe</i> .....   | 156 |
| 7 | Karriere: Die Verführung zum Glück .....   | 162 |
|   | <i>Bereits im Tun liegt die Erfüllung</i> .....  | 163 |
|   | <i>Geld kommt von ganz allein</i> .....  | 165 |
|   | <i>... und Reputation auch</i> .....   | 173 |
|   | <i>Wie Privilegien zum Erfolg beitragen –<br/>dem eigenen und dem anderer</i> .....        | 175 |
|   | <i>Der persönliche Einfluss wächst und wächst</i> .....                                    | 176 |

## TEIL II

### PHASEN UND KRISEN DER GROSSEN KARRIERE .... 181

|  |     |
|--|-----|
| 8 Die Karriere aufbauen .....                                    | 183 |
| <i>Das Wie ist entscheidend,</i>                                 |     |
| <i>nicht das Was .....</i>                                       | 183 |
| <i>Durchbruch und Erfolgsschock .....</i>                        | 189 |
| 9 Die Karriere stabilisieren .....                               | 195 |
| <i>Aufbau und Stabilisierung:</i>                                |     |
| <i>zwei grundverschiedene Prozesse .....</i>                     | 195 |
| <i>Innere Orientierung finden .....</i>                          | 199 |
| <i>Eigenwille statt Anpassung .....</i>                          | 200 |
| <i>Normalität und Privatleben schätzen .....</i>                 | 202 |
| <i>Internationale Codes großer Karrieren verstehen .....</i>     | 207 |
| <i>Beständig nach dem Sinn suchen .....</i>                      | 210 |
| 10 Krisen, Scheitern, Neubeginn .....                            | 214 |
| <i>Krisen durchstehen, trotz Spannungen dranbleiben .....</i>    | 214 |
| <i>Das große Karriere-vernichten-Desaster .....</i>              | 221 |
| <i>Die Vorboten gefährlicher Dissonanzen .....</i>               | 227 |
| <i>Den Absturz verhindern .....</i>                              | 234 |
| <i>Nach einem Desaster den guten Namen wiederherstellen ....</i> | 237 |
| 11 Die Karriere vollenden .....                                  | 245 |
| <i>Das Streben nach Vollkommenheit hört nie auf .....</i>        | 245 |
| <i>Wenn alles wunderbar richtig ist .....</i>                    | 252 |
| <i>Das Beste kommt zum Schluss .....</i>                         | 254 |
| Danksagung .....   | 261 |
| Literaturempfehlungen .....                                      | 264 |
| Register .....   | 265 |
| Anmerkungen .....  | 276 |



# Einleitung: Wie Normalsterbliche große Karrieren machen – genauso wie alle anderen Genies auch!

Wohin wir auch schauen, wir entdecken überall Menschen mit großen Talenten, mit Ambition, mit dem Willen, das Beste aus sich zu machen. Wenn zwei das Gleiche tun, wird das Ergebnis nicht das gleiche sein, sondern so unterschiedlich ausfallen wie die beiden Menschen selbst.

Genauso verhält es sich mit herausragenden Karrieren. Wenn zwei das Gleiche tun, wird die eine Vorstandsvorsitzende und die andere Abteilungsleiterin, der eine internationaler Investmentbanker und der andere Kundenbetreuer der örtlichen Bankfiliale, steht der eine im Tor der Nationalmannschaft, der andere in einem in der dritten Liga. Doch wie kommt es zu diesen Unterschieden?

Es ist nicht der Zufall und nicht das Glück, sondern es sind sehr komplexe, in ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auftretende, aber dennoch generell gültige Zusammenhänge, die herausragende Karrieren hervorbringen. Diese Zusammenhänge werden in diesem Buch so vermittelt, dass sie direkt das eigene Erleben ansprechen und sich in praktisches Handeln umsetzen lassen. Wir haben gute Nachrichten für Sie:

- Sehr viele Menschen, auch Sie selbst, können eine persönlich beglückende, gesellschaftlich wertvolle, finanziell einträgliche Karriere machen – mit Sicherheit eine erfüllende, vielleicht sogar eine große Karriere.
- Jeder Mensch kann für seine eigene Karriere aus der großen Karriere eines anderen lernen. Jeder arbeitende Mensch mit Werten, Wünschen und Ambitionen profitiert von den Erkenntnissen, die wir in der Beratung exponierter Persönlichkeiten gewonnen haben.

Menschen mit großen Karrieren gibt es überall. Täglich geben Tausende Interviews, schreiben Bücher, werden zu Vorständen berufen, veröffentlichen einflussreichste Blogs, geben Konzerte, laden zu ihren Vernissagen ein, werden zu Konzernchefinnen oder Institutsleitern befördert, feiern ihre Erfolge. Die meisten großen Karrieren finden unter Ausschluss der breiten Öffentlichkeit statt. Zugleich haben die wenigsten Karrieren mit dem Wunsch nach einer besonderen Laufbahn begonnen. Am Anfang steht eine Begeisterung, eine große Frage, ein leidenschaftlicher Wunsch, eine Passion, ein Lieblingsfach, ein traumatisches Erlebnis, eine Faszination, ein Hobby oder eine große Empörung. Eine Ambition entwickelt sich.

*Die eine kann nicht von mathematischen Rätseln lassen; der andere brennt darauf, die eigene Stimme zu vervollkommen; ein Dritter will viel, viel schönere Häuser bauen oder alle Alltagsgeräte miteinander kommunizieren lassen; Topmanagerinnen und Topmanager spüren schon in der Kindheit eine Verantwortung für andere Menschen.*

Dereinst erfolgreiche Menschen entwickelten schon sehr früh ein starkes inneres Interesse und ein besonderes Anliegen, sei es im Rahmen einer spezifischen familiären, schulischen oder gesundheitlichen beziehungsweise entwicklungspsychischen Konstellation.

Zwei machen das Gleiche, studieren zusammen, gehen auf Jobsuche, arbeiten anfangs noch für denselben Arbeitgeber, vielleicht so lange, bis sie die mittlere Führungsebene erreichen. Dann macht die eine eine herausragende Karriere und der andere nicht. Eine herausragende Karriere ist immer unvergleichlich: ob Vorstandsvorsitzender eines internationalen Energiekonzerns, Gründer eines wertvollen Start-ups, Cellistin, Projektleiter in der Bauwirtschaft, wissenschaftliche Expertin, Regionalliga-Fußballer, Stiftungsvorstand, zweite Bürgermeisterin oder Pferdezüchter. Jeder Erfolg ist einzigartig und zutiefst faszinierend. Gerade deshalb liegt die Annahme so nahe, dass es sich um Glück und Zufall handelt, wenn eine eher unauffällige zu einer großen Karriere wird.

Doch dieser Eindruck täuscht. All das, was zwischen dem Beginn und der Vollendung einer Karriere passiert, spielt sich im Rahmen eines

exakten Systems ab – in einem Karrieresystem, das wir in diesem Buch für Sie decodieren. Wir nennen es die Hidden Agendas. Dieses System liegt wie ein unsichtbares Muster hinter jeder einzelnen Karriere. Es wurde bisher nicht als Ganzes entschlüsselt, weil es nicht als System erkannt wurde. Deshalb muten große Karrieren wie zufällig an, dem Glück geschuldet, und werden auch oft auf diese Weise beschrieben. Wissenschaftlerinnen, Journalisten, große Persönlichkeiten, die nach dem Karrieregeheimnis gesucht haben, haben wertvolle Erkenntnisse zusammengetragen und über ihre Erfahrungen berichtet. So wurden wichtige Zusammenhänge aufgedeckt. Wir genießen das große Privileg, seit vielen Jahren jeden Tag mit Menschen zu arbeiten, die Topkarrieren beschreiten, ihren Weg weitergehen, irgendwann vielleicht scheitern und wieder aufstehen. Die ein Lebenswerk vollenden oder grandios untergehen. Als Coaches haben wir deshalb die innere Dynamik entschlüsseln können, die zu einer Topkarriere führt – oder aber zu ihrem Scheitern. Dieses Erfolgswissen teilen wir in diesem Buch mit Ihnen.

Viele Berufstätige, die ambitioniert und erfolgreich sind, fragen sich, ob sie überhaupt eine Karriere machen möchten. Dieses Buch ermutigt dazu, Ja zur Karriere zu sagen, weil es mit vielen Vorurteilen aufräumt, die im Licht unserer Erkenntnisse unhaltbar geworden sind: Die Karriere mache einsam; die Ambitionierten müssten sich verbiegen und ihre Werte verleugnen; sie hätten neben der Arbeit keine Zeit mehr für ihre Familie und ihre Hobbys; sie wären gezwungen, andere Menschen auszunutzen und das eigene Ego marktschreierisch in den Mittelpunkt zu stellen. Wir werden belegen, dass genau das Gegenteil richtig ist.

Mit dem System Karriere, das wir Ihnen in diesem Buch vorstellen, eröffnen wir Ihnen eine neue, realistische und äußerst nützliche Sicht auf die Dynamik großer Karrieren. Sie werden verstehen,

- warum gute Ergebnisse als Angestellte oder Selbstständige nichts mit der persönlichen Karriereentwicklung zu tun haben;
- dass Netzwerke im herkömmlichen Sinne für eine Spitzenkarriere eher schädlich als nützlich sind;
- dass das, was eine Künstlerin, einen Sportler, eine Wissenschaftlerin, einen Projektleiter über Jahre an die Spitze bringt, genau

das ist, was die Stabilisierung der Karriere auf hohem Niveau verhindert;

- dass Mentorensysteme dafür sorgen, dass die Mentees keine Karriere machen;
- dass jemand zunächst über Jahre oder Jahrzehnte das eigene Ego aufbauen muss, um Karriere zu machen, und dass er dann, wenn er die Spitze erreicht hat, mit ebensolcher Verve daran arbeiten muss, es in Schach zu halten.

Wir werden eine Vielfalt überraschender Zusammenhänge wie diese schildern und erklären, was sich hinter ihnen verbirgt.

Warum konnten wir diese Dynamiken in ihrem systematischen Zusammenspiel als Erste entdecken? Die Antwort lautet: Wir verdanken die Erkenntnisse darüber unserer jahrzehntelangen intimen Beratungsarbeit mit Menschen, die große Karrieren anstreben und realisieren, die an diesem oder jenem Punkt scheitern und die nach Misserfolgen den Weg zurück an die Spitze schaffen. Wir sind als Coaches erfolgreicher und mächtiger Menschen Insiderinnen und dabei zugleich externe Beobachterinnen der Karriereverläufe dieser Menschen. Wir sind am langfristigen Erfolg interessiert. Uns sind die nächsten 10, 20 oder 30 Jahre ebenso wichtig wie Entscheidungen, die aktuell zu treffen sind. Wir analysieren und prognostizieren, wir geben unser Erfolgswissen weiter, begleiten die Menschen, mit denen wir arbeiten, und erhalten manchmal sehr schnell, manchmal aber auch erst viele Jahre später Bestätigung.

Unser großes Talent besteht darin, bisher schon funktionierende, aber unsichtbare Muster und Dynamiken zu erkennen, zu analysieren und zu konzeptualisieren – ganz individuell für jede einzelne Person – und jene dann für die Gesamtheit erfolgreicher und erfolgreichster Menschen zu generalisieren. In den letzten 20 Jahren haben wir uns der Frage, was den Ausschlag für eine große Karriere gibt, mit großer Leidenschaft gewidmet und in den sieben Jahren seit dem ersten Erscheinen von *Ambition* haben wir unsere Erkenntnisse mithilfe unserer Klientinnen und Klienten und unserer eigenen Berater noch weiter entwickeln können, haben sie für Unternehmen anwendbar gemacht (siehe auch das Buch *Freiheit für Manager* der Autorin-

nen, 2018 im Campus Verlag erschienen<sup>1)</sup>) und sind in einigen Impulsen, die wir geben, noch weitaus kompromissloser geworden. So sind unsere Anleitungen zum Community Building in Kapitel 5, wie jemand in der Topliga heimisch wird und zugehörig bleibt, für uns keine bloßen Empfehlungen an Sie, sondern wir wissen heute, wie entscheidend für Ihren Erfolg diese Zugehörigkeit tatsächlich ist.

Unser Buch soll dazu beitragen, dass Sie Antworten auf Ihre ganz persönlichen Fragen finden:

- Was bedeutet »große Karriere« für mich?
- Was ist für meine Karriere nötig?
- Wie erkenne ich, ob ich erfolgreich sein kann?
- Was ist meine Ambition, mein inneres Anliegen, und wie finde ich es heraus?
- Welcher Platz ist der richtige für mich, wie erkenne ich ihn, wie komme ich dorthin?
- Wie baue ich meine Karriere auf, wie kann ich sie gestalten und ausdehnen?
- Welches sind die wichtigsten strategischen Dimensionen bei der Realisierung meiner Karriere?
- Was kann ich tun, wenn meine Karriere gefährdet ist – durch Krisen, Fehlschläge, Kündigungen, Misserfolge, Niederlagen, Fehler, Reputationsverlust?
- Welche Rolle spielen Zufall, Talent, soziale Herkunft, Größe des Unternehmens, Jobwechsel für die Karriere?
- Welche Rolle spielt mein soziales Umfeld? Was ist in diesem Kontext eine Community und wie kann ich sie aufbauen und pflegen?
- Wie lauten die Codes der Erfolgreichsten, Mächtigsten, Ambitioniertesten?
- Wie erreiche ich durch meine Arbeit Glück und Erfüllung, Sicherheit und Wohlstand?

Eines sei schon jetzt verraten: Sie werden überrascht sein. Die Widerstände und Hindernisse, die sich einer großen Karriere in den Weg stellen, entstammen ganz anderen Quellen, als Sie vielleicht vermuten. Sie liegen im Inneren des Menschen, nicht in den äußeren Umstän-



den. Menschen sind auf eine Topkarriere, auf den großen Durchbruch, auf einen fulminanten Erfolg nicht gut vorbereitet. In jedem Menschen sind massive innere Widerstände gegen bestimmte Aspekte einer Topkarriere angelegt, die sich unterschiedlich äußern. Wenn Sie das System Karriere verstehen und nachhaltig an Ihren inneren Widerständen arbeiten, können Sie Ihre eigene Karriere fördern. Und wenn Ihnen dies gelingt, dann werden Sie – und das mag ebenso überraschend für Sie sein – auf ganz neue Ressourcen stoßen, auf viele gute Nachrichten und auf unverhoffte Glückspotenziale.

Wenn Sie das System Karriere verstanden haben, werden Sie auch wissen, was der Unterschied ist – warum dann, wenn zwei das Gleiche tun, die eine Präsidentin wird und die andere Teamleiterin, der eine ein gefeierter Opernstar und der andere ein Chorsänger. Was wollen *Sie* erreichen?

Teil I

# Die Decodierung des Systems Karriere



# I Wie große Karrieren entstehen

Wenn es um große Karrieren geht, haben wir sogleich eine Vielzahl von Fantasien: ein fulminanter Aufstieg, Ruhm, Ehre, Vermögen, Größenwahn, Desaster, One-Hit-Wonder, Lebenswerk, Wunderkind, Manager des Jahres, einflussreichste Frau der Welt ... Wir denken an große Namen und Persönlichkeiten wie Michelle Obama, Elon Musk, Herta Müller, Roger Federer, Nelson Mandela, Angela Merkel oder Gerhard Richter ... Oder wir denken an die höchste Auszeichnung für Literaten, Wissenschaftlerinnen und Politiker – den Nobelpreis – und diejenigen, die ihn erhalten haben. Eine große Karriere ist jedoch ein Phänomen, das bei Weitem nicht auf die weltbekannten Namen beschränkt ist.

Eine große Karriere ist bisher in der Literatur noch nicht definiert. Was ist eine große Karriere? Wann ist sie erreicht? Die einflussreichsten Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sind oft in der Öffentlichkeit nicht bekannt, während der Prominentenkult nicht selten Personen ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt, die keine nachhaltig erfolgreiche Karriere vor sich haben dürften.

In diesem Buch geht es nicht nur um die ganz großen Stars, nicht nur um Berühmtheiten und Spektakuläres. In jedem Arbeitsfeld ragen Menschen heraus. Sie stehen an der Spitze ihrer Profession, von Unternehmen, Universitäten. Sie sind Aufsichtsräte, Verlegerinnen, Architekten, Sportstars, Chefärztinnen, Bischöfe, Schriftsteller, Malerinnen, Topmanager, Rechtsexpertinnen, Beraterinnen, Unternehmer, die es zu nationaler oder weltweiter Geltung gebracht haben.

Menschen wie all diese sind nicht unbedingt prominent, denn ihr Bezugssystem ist die eigene Gemeinschaft oder Community, sind die

erfolgreichen Mitmenschen, die ihnen nahestehen. Die Mitglieder dieser Community sind es, die den sozialen Status Einzelner aus ihrem Kreis definieren, nicht der Einzelne selbst, ebensowenig wie die Medien oder die Fans.

»Ein Star unter seinesgleichen, ansonsten unbekannt«<sup>1</sup>, so schreibt Uwe Jean Heuser über Richard Thaler in der *Zeit*. Beschreibungen wie diese treffen auf viele Menschen mit großen Karrieren zu. Andere erreichen eine weltweite Reputation. So auch der Professor von der Universität Chicago: »Über Jahrzehnte hinweg erforschte der Ökonom das Verhalten der Menschen in der Wirtschaft und außerhalb eines kleinen Fachkreises wollte niemand etwas davon wissen. Doch dann stieß er auf Gold – die eine Idee, die sich schnell verbreitete und nun sogar von Barack Obama freudig aufgenommen wurde. Thaler ist ein Revolutionär in der eigenen Zunft, einer jener Verhaltensökonominnen, die nicht an das Bild vom Homo oeconomicus glauben, der als rein rationaler Egoist durch die Theoriewelt geistert.« Gemeinsam mit Cass Sunstein publizierte Thaler im Jahr 2008 sein kurze Zeit später auch auf Deutsch erschienenes Buch über seine Forschungen, das weltweit über seinen Fachkreis hinaus auf Resonanz stieß: *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt*.<sup>2</sup>

Wenn wir in diesem Buch von großen Karrieren sprechen, dann meinen wir damit nicht das One-Hit-Wonder, die kurzfristige Berühmtheit, die Milliardenerbin, den Lottogewinner, nicht den Menschen, der es zu vorübergehender Prominenz bringt, und auch nicht den großartigen Poeten im stillen Kämmerlein. Unsere Definition einer großen Karriere lautet:

Eine große Karriere drückt sich aus in großen Leistungen für andere, für die Gesellschaft, für die Welt, die höchste Anerkennung durch die eigene Community, persönliche Erfüllung und Wohlstand einbringen.

»Mr. Hitchcock, wie haben Sie das gemacht?« So lautete die berühmte Frage des französischen Regisseurs François Truffaut an sein Idol.<sup>3</sup> Wie so viele andere war auch Truffaut auf der Suche nach dem Geheimnis des Meisterwerks. Alle ambitionierten Menschen, alle neugierigen Wissenschaftler, Führungspersonen in Unternehmen, Talent-Coaches, Trainerinnen, Journalisten und Psychologinnen möchten

dieses Geheimnis brennend gerne lüften: Gibt es ein Muster, wie Karrieren entstehen, sich fortsetzen und sich vollenden?

Ja, es gibt ein solches Muster. François Truffaut war es jedoch nicht vergönnt, in seinem Buch *Mr. Hitchcock, wie haben Sie das gemacht?*<sup>4</sup> das Geheimnis zu enthüllen, und auch Alfred Hitchcock selbst kannte es nicht. »Wie kam es zu diesem Erfolg?« Diese Frage hat sich auch der Rennfahrer und siebenfache Formel-1-Weltmeister Michael Schumacher oft gestellt. Seine Antwort im Wochenmagazin *Der Spiegel*: »Am Ende aber ist es doch: Schicksal.«<sup>6</sup> Auch Schumacher konnte das Rätsel nicht lösen. Dabei stehen seine Gedanken in vielen Punkten mit dem System Karriere, das wir in diesem Buch erläutern, in Einklang. In dem Interview mit den *Spiegel*-Redakteuren beschreibt Schumacher präzise die innere Zwangsläufigkeit einer großen Karriere:

*»... Talent, na klar. Die Eltern, die das initiiert haben. Die Gönner, die mir halfen, als sich die Möglichkeiten meiner Eltern erschöpften. Und vielleicht auch dieses Gespür, mit den richtigen Leuten richtig umzugehen. Ich war relativ früh allein unterwegs und musste ständig Entscheidungen fällen, Menschen einschätzen, mit wem man kann, mit wem nicht.«<sup>6</sup> Schumachers Streben nach Perfektion ist so legendär und so sehr Teil seiner Persönlichkeit, dass es ihm nicht bewusst ist, wie groß dieser Anteil an seinem Erfolg ist: »Die Formel 1 ist deshalb so spannend für mich gewesen, weil selbst das schnellste Auto noch irgendein Problem hat. Es gibt kein Auto, an dem nichts mehr zu verbessern ist. Es geht immer weiter. Und sich dieser Grenze zu nähern, an der wirklich alles perfekt ist, das löst bei mir Glücksgefühle aus.«<sup>7</sup>*

Eine derartige Freude erleben Menschen mit großen Karrieren, wenn sie am richtigen Ort, auf ihrer Bühne, angekommen sind und sich dort auf die Vollkommenheit ihres Talents konzentrieren können.

## Fünf Dimensionen

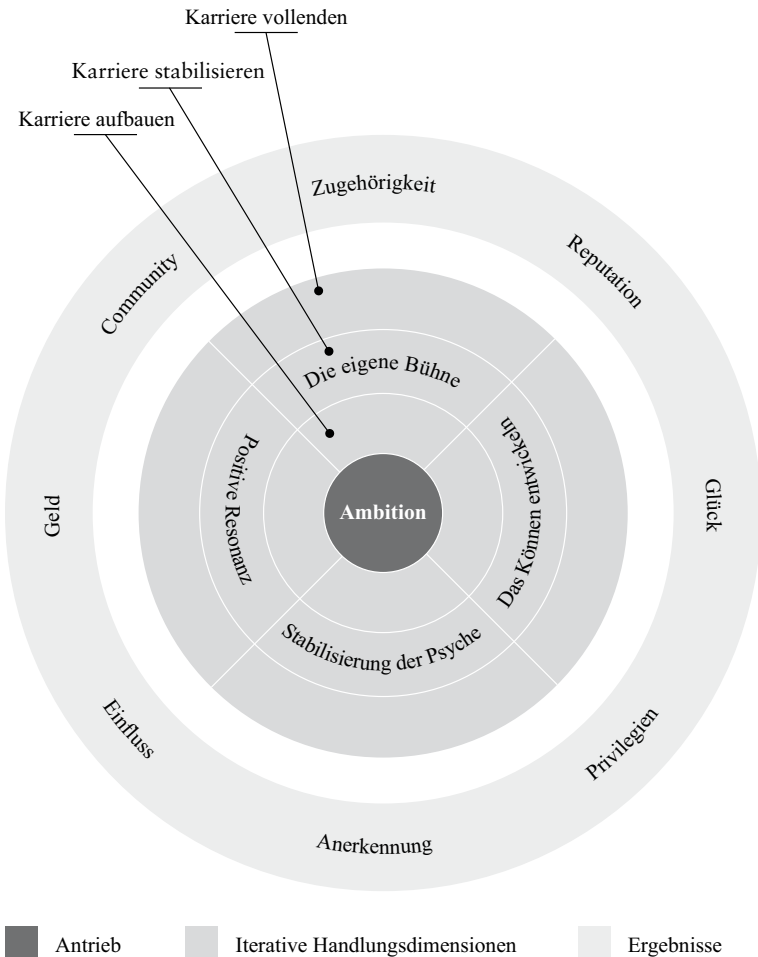
Es gibt *eine* verborgene Dynamik, der *alle* großen Karrieren weltweit folgen. Heute wissen wir, die Autorinnen, dass wir genau diese Dynamik, dass wir die gleichen Gesetzmäßigkeiten auch vorgefunden hätten, wenn wir die Karrieren nicht nur von Künstlern, Politikerinnen, Sportlern, Wissenschaftlerinnen und Unternehmenschefs, sondern auch jene von Gangsterbossen untersucht hätten. Jeder, der nach beruflicher Erfüllung strebt, kann seine Träume mithilfe dessen verwirklichen, was wir in diesem Buch das System Karriere nennen. Dieses System beschreibt erstmals in geschlossener Form die universell gültigen Zusammenhänge, die für jede große Karriere gelten, gleich ob im Sport, in der Kunst, in der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Beratung oder in den Medien. Es ist ein ganzheitliches, aus der empirischen Beobachtung und der Bewertung Hunderter von Karriereprozessen entstandenes Analyse-, Prognose- und Beratungskonzept.

Das System umfasst fünf Dimensionen. Jede dieser fünf Dimensionen ist gleich wichtig. Wenn auch nur eine von ihnen fehlt, dann ist weder eine angemessene Beratung noch eine große Karriere möglich. Gute Berater und höchst erfolgreiche Menschen orientieren sich an unserem System, ohne sich dessen bewusst zu sein. Sie wenden es an, ohne es beschreiben zu können. Keine große Karriere – überhaupt keine einzige Karriere – ist ein Kind des Schicksals oder ein unverhoffter Glücksfall. Karriere ist vielmehr ein präziser Prozess, der für alle Professionen gilt, auch wenn seine Erscheinungsformen noch so vielfältig sein mögen.

Wir staunen über die »göttliche Gabe« von Genies wie Mozart, Michelangelo oder Frida Kahlo und so mag es in manchen Ohren wie ein Frevel klingen, zu behaupten, dass der künstlerische Aufstieg dieser Genies den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterlag wie jener von Beyonce, Kylian Mbappé, Dirk Nowitzki und Christine Lagarde. Doch bei Weltstars lässt sich in Großaufnahme beobachten, was für jede Profession und auf den unterschiedlichsten Ebenen der Entfaltung von Ausnahmetalenten gilt.

Eine große Ambition führt unter dem Einfluss von fünf immer gleichen Dimensionen zu einer großen Karriere (siehe Abbildung). Diese

fünf Dimensionen sind zwingend. Sie können phasenweise wirken und bilden die Basis für teils parallel ablaufende Prozesse. Alle Dimensionen werden mehrmals durchlebt, jede ist wichtig, keine kann ausgelassen werden, keine ist delegierbar. Jede Karriere lebt von den genannten fünf Dimensionen. Wenn sie gegeben sind, kommt es zwangsläufig zu einer großen Karriere, wenn aber nur eine der fünf Dimensionen fehlt, kann sich keine große Karriere entfalten.



Die fünf Dimensionen einer großen Karriere



## Ambition

Im Zentrum der fünf Dimensionen steht die persönliche Ambition – der Impuls, die eigenen Gaben auszuschöpfen und das eigene Anliegen zu verwirklichen. Es ist der Drang, das eigene Talent, die eigenen Werte zu zeigen und einzusetzen und dadurch die Welt zu verbessern. Dieser Spur wird gefolgt, auch gegen Widerstände.

Ohne ein Anliegen, ohne einen inneren Antrieb kann keine Karriere beginnen oder wachsen. Die Ambition ist der Motor. Ambition ist nicht zu verwechseln mit Zielen oder Erwartungen. Die Ambition kann nicht ausgedacht oder konstruiert werden, sondern nur erspürt und erforscht. Sie kommt nicht von außen, sie ist einfach da, eine autonome Kraft.

Jeder Mensch hat innere Anliegen und Werte, die ihm nicht unbedingt bewusst sind, die er aber fühlt.

*Stellen Sie sich einen Menschen vor, der Verschwendung verabscheut. Als kleinem Jungen hat es diesem Menschen womöglich gefallen, die Großmutter zu beobachten, die alle Handgriffe im Garten mit äußerster Effektivität und Präzision ausführte. Später ersann er Systeme, um seine Aufgaben in Schule und Haushalt in möglichst kurzer Zeit gut zu erledigen. Damals wie heute wittert er unnötigen Zeitaufwand überall dort, wo er betrieben wird. Seine Gedanken kreisen oft und lustvoll um elegante, effektive Prozesse.*

Das ist eine Ambition. Ambitionen wollen wachsen. Dazu brauchen sie Aufmerksamkeit, Nahrung und Richtung, die ihnen ihre Träger selber viel eher zu geben vermögen als andere Menschen.

## Höchstes Können

Das Streben nach höchstem Können ist die erste von vier strategischen Handlungsdimensionen, deren Bedeutung für jeden, der eine große Karriere macht, immer wieder von Neuem in den Vordergrund rückt. Fleiß und Disziplin begleiten die Ambitionierten von Anfang an. Sie

sind nie zufrieden, sondern suchen lebenslang nach Lern- und Optimierungsmöglichkeiten, die der Ambition einen größeren Raum und eine größere Wirkung verschaffen.

Es ist ein immanentes Streben – der Cellist Pablo Casals (1876–1973), einer der bedeutendsten Musiker des 20. Jahrhunderts, mochte auch im höchsten Alter nicht darauf verzichten, täglich sein Cellospiel zu üben – und eine Strategie, die sogar nach Ansicht einiger Forscher das Talent ersetzen kann. Mindestens 10 000 Stunden Übung in zehn Jahren, so beginnen große Karrieren, und dann sind sie noch lange nicht zu Ende. Das tiefe Bedürfnis nach Vervollkommnung, nach dem Erlernen neuer Fertigkeiten und dem Erwerb neuer Kenntnisse und der Drang zu üben, mehr zu erlangen, weiterzumachen, besser zu werden, überwindet viele, auch die größten Hindernisse.

## Stabilisierung der Psyche

Die Stabilisierung der Psyche ist die zweite strategische Handlungsdimension. Sie ist deshalb zentral, weil wir Menschen auf große Karrieren nicht gut, meist gar nicht vorbereitet sind, selbst wenn wir sie ersehnen.

Innere und äußere Krisen sind ebenso unausweichlich wie notwendig. Sie verlangen Reflexion, Beratung, Veränderungs- und Lernbereitschaft. Dies ist niemals ein rein kognitiver Prozess, sondern ein Prozess, der die gesamte Persönlichkeit ergreift. Das, was in einem speziellen Moment, in einer speziellen Phase der Karriere nötig ist, ist für die betreffende Person schwer zu erkennen. Oft sind unbewusste innere Widerstände gegen die Arbeit an der eigenen Psyche aktiv, die Erkenntnisse und weitere Fortschritte erschweren oder sogar ausschließen.

So ist vielen einflussreichen Menschen ihre Macht, ihr Erfolg nicht bewusst. Sie fühlen sich tief in ihrem Inneren weiter abhängig und klein, beklagen sich über die »wirklich Mächtigen«, obwohl doch viele Teams und auch die Vorgesetzten sich an ihnen orientieren, viele Projekte fulminant abgeschlossen wurden, großes Können entwickelt wurde. Ohne innere Erfolgsgewissheit findet die Karriere keine Fortsetzung, kann

keine Ausstrahlung wachsen, können andere nicht darauf vertrauen, dass die betreffende Person noch größere Aufgaben meistern wird.

## Positive Resonanz

Positive Resonanz und Zugehörigkeit zu anderen Ambitionierten zu gewinnen führt zu Macht und Einfluss und zu einer großen Karriere. Jede Phase der Karriere braucht anspruchsvollste Vorbilder, hochkarätige Geschäftsfreundinnen und Freunde aus den unterschiedlichsten Bereichen. Der Kreis der Ambitionierten ist ihnen Heimat und Ansporn. Erfolgreiche Menschen brauchen Resonanz und Spiegelung von anderen Erfolgreichen. Anfänglich wird die Karriere durch herausragende Leistungen und Erfolge weiter wachsen, diese tragen weit bis in das mittlere Management hinein zu einer stabilen beruflichen Existenz. Von da an geht es um das Gefühl der Zugehörigkeit – in der Topliga heimisch zu werden – durch positive Resonanz und persönliche Nähe, die sich in dem Topmanagement affinen Habitus, dem »Stallgeruch«, der »Chemie« ausdrückt. Doris Martin, die Expertin für Habitus und Kommunikation, hat diese Denk- und Handlungsmuster, die mit großem beruflichen Erfolg einhergehen, in ihrem Buch *Habitus. Sind Sie bereit für den Sprung nach ganz oben?*<sup>28</sup> bravourös entschlüsselt. Wer einmal in der Topliga ist, bleibt auch dort.

Fantasien, nach denen Überlegenheit, Drohung, Zwang, Kampf und Durchsetzungsvermögen Karrieren vorwärtstreiben, haben längst ausgedient, wenn sie denn je Gültigkeit hatten. Eines der größten Probleme, die Wahrheiten über Karrieren verschleiern und Erkenntnisse hartnäckig verhindern, ist, dass die Karrieren von außen oder von weiter unten auf der Einflusskala oft völlig anders aussehen. Hier sehen Menschen nicht die positive Resonanz, sondern Ausgrenzung, Statusrituale, Machtspiele, Egoismus, Abwertung, Gleichgültigkeit und denken sich: »Die da oben sind so.« Die Dynamik der positiven Resonanz zu erkennen ist unumgänglich: Die Person, die Erfolg anstrebt, muss sich über negative Beobachtungen wie die gerade geschilderten hinwegsetzen und selbst damit beginnen, positive Resonanz in der Community der Einflussreichen zu erzeugen. Sie muss ihr eigenes inneres

Anliegen herausstellen, die eigene Ambition, die eigene gute Laune, Dankbarkeit, Großzügigkeit und Wertschätzung. Tut sie dies, so wird sie nach und nach erkennen, wie positive Resonanz in Kreisen von bedeutenden Persönlichkeiten gelebt wird. Dieses Wissen bleibt allen noch so scharfsichtigen Analytikern der Macht verschlossen, die sich nicht selbst in dieser Dimension bewegen.

## Die eigene Bühne

Die exakt passende eigene Bühne muss selbst gefunden, definiert, gestaltet werden. Jede Ambition ist einzigartig, wie jede große Karriere. Die Adressaten der großen Karriere, ob Opernpublikum, Herzpatienten, die politische Öffentlichkeit in den USA oder internationale Investoren, müssen identifiziert, definiert und angesprochen werden. Für die eigene Bühne gibt es keine Vorbilder oder Muster.

Unternehmen entwickeln Talente, um sie in vorgegebenen Positionen einzusetzen. Für Menschen, die auf der Spur ihrer großen Karriere sind, ist das jedoch keine gute Idee. Sie entwickeln sich vorwiegend selbst und entdecken immer klarer, wie, wo und woran sie arbeiten möchten. Kompromisse sind im Laufe der Karriere immer weniger möglich.

*Ein junger Musicalstar könnte großartige Engagements bekommen, aber seit einiger Zeit denkt er daran, wie viel Freude es ihm machen würde, andere zu unterrichten. Er nimmt noch an einigen Castings teil, agiert dort jedoch eher halbherzig. Er tritt noch da oder dort auf, aber während er auf der Bühne steht, kreisen seine Gedanken vor allem darum, wie es möglich sein könnte, andere Darsteller ganz einfach, ganz mühelos auf anspruchsvolle Rollen wie die seinige vorzubereiten. Nichts bringt ihn davon ab, seiner pädagogischen Neigung zu folgen, und später revolutioniert er die Musicalpädagogik, ohne dass zuvor jemand daran gedacht hätte, dass dies notwendig oder wünschenswert sein könnte. Für den Musicalstar gibt es keinen vorgegebenen idealen Platz, der Lehrstuhl an einer bedeutenden US-Universität wird Jahrzehnte später für ihn neu geschaffen.*

Große Karrieren sind Pionierkarrieren, nicht nur im Showgeschäft, sondern auch in Unternehmen. Erfolgreiche Unternehmen sind deshalb längst dazu übergegangen, für die ambitioniertesten und erfolgreichsten Managerinnen und Manager – die manchmal zugleich die eigenwilligsten sind – Positionen anzupassen oder ganz neu zuzuschneiden. Während der langen Zeit der Entfaltung ihrer großen Karriere ist es deshalb immer die Aufgabe der Ambitionierten selbst, ihr Heimspiel zu identifizieren, ihre Rolle zu definieren, sich selbst darin auszuprobieren, sich anderen mitzuteilen und sich ihre ideale Rolle und ihre eigene Bühne selbst zu wählen und zu gestalten.

### Der Weg zu Ruhm und Ehre, Glück und Geld

Glück, Anerkennung, Selbstverwirklichung, Einfluss, Geld, Privilegien, soziale Zugehörigkeit, eine Community, Reputation – das sind die Früchte einer großen Karriere. Sie können Ausdruck der Erfüllung persönlicher Wünsche oder Erwartungen sein, nicht jedoch von Zielen im Sinne von »Mit 35 möchte ich meine erste Million verdient haben« oder »Ich möchte auf dem Titelbild des *Manager Magazins* abgebildet sein«. Derartige Ziele direkt zu erreichen ist nicht möglich. Im Gegenteil, für wen sie zur fixen Idee werden, der wird nie mit einer großen, glücklichen Karriere belohnt. Diese Glücksbringer sind vielmehr Geschenke, die sich nach und nach, früher oder später einstellen, sobald die Ambition Regie übernimmt (und die vier strategischen Dimensionen bedient werden).

Geld, Macht oder Ruhm sind keine Ambitionen, niemand ist ihretwegen erfolgreich, auch wenn es ihn noch so sehr danach dürstet. Die Ambition will Gutes in die Welt bringen, sie weist weit über die Person hinaus. Nur sie führt zu Erfüllung, Unterstützung, Reputation, einer großen Karriere – und schließlich zu Geld und Wohlstand. Der Welt effektivste Prozesse zu schenken, das ist eine Leidenschaft, der sich andere Menschen anschließen können.