

STEPHANIE SCHORP

PERSÖNLICHKEIT
MACHT 
KARRIERE

So stellen Sie die Weichen
für Ihren eigenen beruflichen Weg

campus

PERSÖNLICHKEIT MACHT KARRIERE

STEPHANIE SCHORP

PERSÖNLICHKEIT
MACHT
KARRIERE

So stellen Sie die Weichen
für Ihren eigenen beruflichen Weg

Unter Mitarbeit von Detlef Gürtler

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Für Gabriel

ISBN 978-3-593-51542-7 Print
ISBN 978-3-593-45014-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45015-5 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 © 2022. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: *Zeichenpool, München

Umschlagmotiv: shutterstock, Orla

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus: Minion, Myriad Pro und Intro Regular

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
1. Machen Sie Ihre Karriere?	
Oder wird Ihre Karriere gemacht?	9
Planen allein genügt nicht	12
Wollen allein genügt auch nicht	15
Was ist Karriere überhaupt?	20
Was bedeutet Erfolg für Sie?	23
2. Anforderungen an Manager heute	29
Alte Werte, neue Qualitäten	32
... das nächste China	40
Haben Sie das Potenzial, ganz nach oben zu kommen?	42
3. Die Bedeutung der eigenen Biografie kennen	49
Schätze und Ballast aus der Herkunftsfamilie	53
Wie Herkunft die Zukunft prägt	57
4. Die großen Weichenstellungen	63
Die Wahl der Ausbildung	66
Der Berufseinstieg	68
Der Lebensmittelpunkt	76
Partnerschaft	79
Kinder	83
5. Sich mit seiner Persönlichkeit auseinandersetzen	89
Selbstwahrnehmung – wie kriegt man das hin?	92
You are hired for your skills and fired for your personality ...	102

6. Wie ich Ihre Persönlichkeit sehe	107
Worüber ich wie mit Ihnen rede	110
Ich bin eklektisch – und das ist auch gut so	114
Karrieretypen	115
Welche Persönlichkeit macht denn nun Karriere?	122
7. Und wenn meine Persönlichkeit keine Karriere macht? ...	129
Ist Karriere überhaupt sinnvoll?	134
Was sind die Alternativen?	136
8. Begleiter auf dem Karrierepfad	145
Mentoren und ein Spiegelkabinett	148
Die Bedeutung von Netzwerken	152
Die Dos and Don'ts für den Umgang mit Headhuntern	154
9. Herausforderungen, Krisen, Scheitern	161
Frühwarnsysteme und Indikatoren	166
Stolpersteine und der Umgang damit	169
Intrigen erkennen und bewältigen.....	177
Krisenmanagement davor, mittendrin und danach	179
10. Wie Sie besser gefunden werden	185
Warum wird man nicht automatisch gefunden?	187
Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit	191
11. Sich selbst führen	205
Die Kraft von innen	209
Affengewitter im Kopf	211
Richtig aussteigen	214
Dank	218
Literatur zum Weiterlesen	220
Die Autorin	222

Vorwort

Karrieren sind so individuell wie die Menschen, die sie machen. Kein Mensch kann überall brillieren, und keiner würde überall versagen. Als Headhunterin ist es meine Aufgabe, für eine spezifische Position den dafür bestgeeigneten Brillanten zu finden – oder einen Rohdiamanten, der genau an dieser Stelle zum Brillanten werden kann. Mit diesem Buch habe ich mir die Aufgabe gestellt, Ihnen dabei zu helfen, diejenige Karriere zu finden, in der Sie am besten brillieren können.

Welche das ist, müssen Sie selbst herausfinden. So wie jeder Rohdiamant einzigartig ist und einen ganz spezifischen Schliff benötigt, um bestmöglich zu strahlen, ist auch jede Persönlichkeit einzigartig. Es ist Ihre Persönlichkeit, die Ihre Karriere macht, also müssen Sie sich mit Ihrer Persönlichkeit auseinandersetzen: Welche Talente haben Sie? Was fällt Ihnen leicht und was schwer? Was wollen Sie in Ihrem Leben erreichen? Was schleppen Sie mit sich herum, das Ihre Entfaltung behindert?

Je besser Sie sich kennen lernen, desto besser erkennen Sie auch, welche der unendlich vielen unterschiedlichen Karrieren und Positionen da draußen besonders gut zu Ihnen passen. Das gibt Ihnen noch lange nicht Ihren Traumjob, aber das Leben ist schließlich ja auch kein Traum, sondern ganz real.

Karriere, das ist heute nicht mehr ein Schneller, Höher, Weiter, bei dem alle um den gleichen Platz auf dem Siegertreppchen konkurrieren. Karriere, das ist heute Ihr Ding. Es geht bei Ihrer Jobsuche und Karriereentwicklung darum, den Perfect Fit zwischen Persönlichkeit und Position herzustellen. Das klappt auch bei meinen Aufträgen nicht immer zu 100 Prozent, aber doch so oft, dass ich sagen kann: Es geht, man kann den perfekten Job für seine aktuelle Situation finden. Und wenn »man« das kann, können Sie das auch.

Natürlich, Headhunting ist eher etwas für Topmanager. Aber ein Perfect Placement, mit dem richtigen Job zur richtigen Zeit, das könnten doch eigentlich alle brauchen. Es würde jedem Einzelnen von uns guttun – und auch uns allen als Gesellschaft. Die Welt wäre eine bessere, wenn es einen besseren Fit gäbe zwischen dem, was man tun möchte, und dem, was man tut.

Es gibt keinen Grund, warum es nur einer kleinen Gruppe vorbehalten bleiben sollte, die zu ihrer Persönlichkeit passende Karriere zu machen. Auch den Airbag oder das mobile Internet gab es einst nur für eine kleine Elite und heute für jeden.

Als Headhunterin arbeite ich mit und für die schmale Elite der Wirtschaft. Als Autorin möchte ich Ihnen ermöglichen, auf die gleiche Weise an Ihrer Karriere zu arbeiten, ganz egal, wo Sie gerade stehen, und ganz egal, um welche Art von Karriere es Ihnen geht. Ich möchte, dass wir mehr Überzeugungstäter haben – ob sie aus Überzeugung schreiben oder singen, ob sie einen Konzern führen oder ein eigenes Unternehmen gründen. Und ich möchte Ihnen dabei helfen, ebenfalls Überzeugungstäter zu werden.

Alle Personen, die in diesem Buch auftauchen, sind real. Aber nicht alle von ihnen tauchen mit ihrem realen Namen auf. Als Headhunterin behandle ich selbstverständlich alle Informationen vertraulich, die ich in meinen beruflichen Gesprächen erhalte. Sofern ich Sie hier daran teilhaben lasse, dann nur in anonymisierter Form. Informationen über Personen, die in diesem Buch mit vollem Namen genannt werden, stammen entweder aus öffentlich zugänglichen Quellen oder wurden von den betreffenden Personen ausdrücklich zur Veröffentlichung freigegeben.

1.

**Machen Sie Ihre Karriere?
Oder wird Ihre Karriere gemacht?**



»**Are you a natural born leader?**«, fragte kürzlich das US-Wirtschaftsmagazin *Forbes* – leider ohne ein Beispiel zu nennen, in dem ein Baby als Führungskraft den Kreißsaal verlassen hätte. Und »Fehlt den Ostdeutschen das Leadership-Gen?«, titelte die deutsche Tageszeitung *Die Welt*, ohne im Text auch nur einmal das Wort »Gen« zu verwenden. Der »Nature or Nurture«-Streit hat das Management erreicht und damit auch meine Branche: das Headhunting. Sind wir das, was wir sind, durch unsere Gene oder durch unsere Umwelt? Wie sehr ist unser Schicksal vorbestimmt, wie sehr liegt es in unserer Hand, und wie sehr in der Hand derjenigen, die uns umgeben?

Gäbe es tatsächlich ein Leadership-Gen, könnte ich mein Unternehmen schließen beziehungsweise einem Biotechnologen übergeben, der dann die jeweils modernsten Gentests macht und analysiert. Aber schon unser Sprachgebrauch legt nahe, dass nicht nur die Gene bei der Entwicklung unserer Persönlichkeit und unserer Kompetenzen eine Rolle spielen, sondern auch die Erziehung, das Umfeld und nicht zuletzt der glückliche Zufall. Da wird eine als »geborene Unternehmerin« bezeichnet, ein anderer war »schon auf dem Schulhof immer der Anführer« und einem Dritten wird nachgesagt, dass er seine Macht einzig der Protektion eines noch Mächtigeren verdanke. Ich bringe diese scheinbar so gegensätzlichen Elemente gerne zusammen: All diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass Sie so sind, wie Sie sind. Und all diese Faktoren tragen auch weiterhin dazu bei, dass Sie so werden, wie Sie werden. Der entscheidende Faktor für Ihre Karriere sind also Sie selbst. Und um Sie wird es hier auch im Folgenden gehen.

Planen allein genügt nicht

Machen Sie Ihre Karriere? Oder wird Ihre Karriere gemacht? Wenn man es so strikt gegeneinanderstellt, heißt die Antwort höchstwahrscheinlich: weder noch. Denn:

Keine Karriere lässt sich exakt planen. Selbst wenn Sie schon von klein auf wussten, dass Sie mal Chef beziehungsweise Chefin werden wollen, können Sie unmöglich vorhersagen, wohin diese Reise Sie führen wird. Sie können sich eine Richtung vornehmen und Sie können Ihren jeweils nächsten Schritt planen, aber ob es dann tatsächlich auch so kommt, hängt bei einer Karriere in der Wirtschaft niemals von Ihnen alleine ab.

Keine Karriere passiert einfach so. In einigen Lebensläufen sieht es so aus, als sei alles zufällig passiert und von außen gekommen. Aber so viele Zufälle kann es gar nicht geben. Weder bei Beförderungen noch bei Kündigungen wird im Personalbereich einfach gewürfelt, wen es treffen soll. Ihre eigene Person und Performance spielen immer bei solchen Entscheidungen mit.

Fragen wir also noch einmal: Machen Sie Ihre Karriere? Oder wird Ihre Karriere gemacht? Und geben wir die wahrscheinlich auch in Ihrem Fall richtige Antwort: sowohl als auch. Denn die Wahrheit liegt irgendwo dazwischen.

Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist. So hat es der französische Chemiker Louis Pasteur vor 150 Jahren formuliert, und so erlebe auch ich es immer wieder. Kairos hieß in der griechischen Mythologie der Gott des richtigen Zeitpunkts. Bismarck sprach, deutlich irdischer, vom »Mantel der Geschichte«, den man am Zipfel packen müssen, wenn er gerade vorbeizieht. Auch Helmut Kohl hat dieses Bild oft verwendet. Manchmal sieht man völlig klar, dass Kairos gerade lächelt: wenn in Berlin eine Mauer fällt oder wenn Sie mit einem Venture-Capital-Investor alleine im Fahrstuhl fahren. Dann sollten Sie allerdings Ihren »Elevator Pitch« auch tatsächlich präsent haben.

Es braucht eben den vorbereiteten Geist, um zu erkennen oder zumindest zu spüren, dass da gerade Ihr Mantel der Geschichte vorbeiweht, sonst sehen Sie ihn nur noch im Rückspiegel. So wie Martin F., der ganz zu Beginn seiner Laufbahn die Chance bekam, als Assistent an eine hoch angesehene Universität in den USA zu wechseln. Aber die Chance kam ihm zu überraschend, er hatte seine nächsten Schritte anders geplant, die USA passten da nicht rein. Er schlug das Angebot aus und ist sich heute sicher, damals den größten Fehler seines Lebens gemacht zu haben. Tja. »Life is what happens while you are busy making other plans.«

Auch der tollste Plan kann mal schiefgehen

Peter K. hatte seine Karriere bewusst in der zukunftssträchtesten Sparte des Konzerns aufgebaut. Von der Geschäftsführung dort würde es nur noch ein kleiner Schritt in den Vorstand sein. Leider verpasste sein CEO im entscheidenden Moment die große Chance, die sich dieser Sparte bot, und K. leitete nicht mehr den Hoffnungsträger des Konzerns, sondern den Problemfall. Den Vorstandsposten konnte er abschreiben.

Oder Petra V., die nach höchst erfolgreicher Tätigkeit als Marketingvorstand von einem weit größeren Konzern einer anderen Branche abgeworben wurde. Schon nach einem Jahr hatte sich der Karrieresprung als Sackgasse herausgestellt – die Konzernkultur und V. passten einfach nicht zusammen. Sie hatte den vermeintlichen Mantel der Geschichte ergriffen, aber er hat sich als der falsche Griff erwiesen.

Auch die Karrierepläne, die man für den Führungsnachwuchs in Großkonzernen macht, gehen längst nicht immer auf. Der britische Unternehmensberater Charles Handy erzählte einmal, dass ihm ganz zu Beginn seiner Karriere in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts ein multinationaler Konzern einen langfristigen

Karriereweg aufzeichnete, an dessen Ende der Vorstandsvorsitz in einem Konzernunternehmen in einem fernen Land stand. Aber dreißig Jahre später gab es weder den Job, der ihm damals avisiert worden war, noch das Unternehmen, in dem er hätte stattfinden sollen – nicht einmal jenes ferne Land existierte in der damaligen Form noch.

Weil man Karriere nur in den seltensten Fällen überhaupt planen kann, halte ich es für gefährlich, den beruflichen Erfolg allein an der erreichten Position zu messen. Natürlich kann das auf dem Weg nach oben durchaus gut funktionieren. Die Schattenseite einer solchen Einstellung zeigt sich aber vor allem in der Krise: Wenn man sich rein über die Position definiert hat, fällt man in ein tiefes Loch, sobald man diese Position verliert.

Deutlich gesünder und für alle Seiten besser ist es, wenn Sie nicht nur nach einer Position streben, sondern damit auch einen Sinn verknüpfen, einen Inhalt, den Ihre Arbeit haben soll. Wenn es um den Sinn Ihrer Arbeit geht und wenn Sie wissen, dass Sie auf Ihrer Position eine gute Arbeit gemacht haben, dann ist ja nicht alles verloren, falls Sie diese Position aufgeben müssen. Zum einen haben Sie für sich und für andere etwas vorzuweisen – nämlich das, was Sie in Ihrem Job geleistet haben. Und zum anderen werden Sie damit auch wieder neue Positionen finden, in denen Sie gute Arbeit machen können.

Anders als noch vor wenigen Jahren wird inzwischen bei vielen Unternehmen ständig über den Sinn gesprochen, meist in der englischen Form »Purpose«. In vielen Fällen halte ich das eher für ein Feigenblatt. Welchen Sinn soll eine Eiscrememarke stiften? Und was ist der Purpose von Amazon? Aber anders als bei Marken und Konzernen ist für Menschen die Sinnfrage tatsächlich essenziell: Wir wollen etwas Sinnvolles erreichen und wir wollen etwas Sinnvolles hinterlassen. Eine Karriere ist bei weitem nicht der einzige Weg, um das zu erreichen. Aber ein guter.

Wollen allein genügt auch nicht

Um Karriere zu machen, müssen Sie zumindest ein bisschen auch Karriere machen wollen. Wir kommen auf diesen Willen zur Macht und zur Verantwortung gleich noch einmal ausführlicher zurück. Genauso wichtig für Ihre Karriere ist aber auch, ob die anderen Ihnen das zutrauen. Die anderen in Ihrer Abteilung, für die Sie im Fall einer Beförderung nicht mehr Kollegin oder Kollege, sondern Vorgesetzte oder Vorgesetzter wären; denn die müssen das erst einmal schlucken können. Die anderen auf den höheren Etagen in Ihrem Unternehmen, denn die entscheiden, wer Karriere macht und wer nicht. Und die anderen in anderen Unternehmen, bei denen Sie sich bewerben oder die Sie abwerben könnten.

Zwei einfache Fragen, auf die Sie jeweils mit Ja oder Nein antworten können:

- Kann ich mir für mich selbst vorstellen, oben zu sein, und glaube ich an mich?
- Können die anderen sich vorstellen, dass ich oben bin, und was projizieren sie auf mich?

Aus der Kombination dieser beiden Antworten ergeben sich vier Konstellationen:

	JA, ich sehe mich oben	NEIN, ich sehe mich nicht oben
JA, die anderen sehen mich oben	Just do it!	die Probier-Chefs
NEIN, die anderen sehen mich nicht oben	die Problem-Chefs	Ist schon okay so ...

Tabelle 1: Karrierechancen – Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung

JA von innen, JA von außen: Just do it!

Man erweckt nicht nur den Eindruck, zu Höherem berufen zu sein, sondern man hat diesen Eindruck auch selbst. Und wenn nicht nur der Eindruck, sondern auch die Leistung stimmt, steht dem weiteren Aufstieg nichts mehr im Wege. Das ist der Stoff, aus dem Erfolgsgeschichten gemacht werden.

Allerdings handelt es sich hier um ein reichlich großes »Wenn«, denn gerade in jenen Fällen, in denen die Besetzung einer Führungsposition nur nach solch intuitiven Kriterien erfolgt, ist die Fehlerquote riesengroß.

Scheinbar »geborene« Chefs, die aber im realen Berufsleben keine gute Führungsfigur machen, haben einen (für sie selbst) großen Vorteil, der (für das Unternehmen) tragisch enden kann: Ihre Schwächen fallen kaum auf. Ist man erst mal auf der Chefetage angekommen, bleibt man normalerweise auch dort. Wer schlechte Leistung bringt, kann sich in der Regel lange verstecken. Erst wenn die Schwäche fühlbar wird und nachweislich die Lage des Unternehmens verschlechtert, ist oft der persönliche Höhenflug beendet. Aber der dabei entstandene Schaden ist kaum wiedergutzumachen.

Zum Beispiel: Wolfgang Bernhard

Er war das Supertalent der Daimler AG. Mit 30 schon promovierter Wirtschaftsingenieur mit MBA, legte der »Car Guy« eine steile Karriere erst bei Mercedes, dann bei DaimlerChrysler hin. Er hatte ein Gespür und eine Leidenschaft für Autos, was auf der CxO-Etage nur noch selten vorkommt. Für die Position ganz oben war Bernhard aber dann doch vielleicht etwas zu brilliant: Die Daimler AG des frühen 21. Jahrhunderts wurde nicht von ihm geprägt, sondern vom deutlich volksnäheren Dieter Zetsche.

JA von innen, NEIN von außen: die Problem-Chefs

Eine schwierige Konstellation. Diese »Ich kam, sah und siegte«-Typen mit ihrer fast narzisstischen Selbstüberhöhung können für Außenstehende wie eine Managerparodie wirken. Sie fallen in jedem Unternehmen auf – in den meisten allerdings unangenehm, denn ihnen fehlt die Akzeptanz der Follower, ohne die man nun mal kein guter Leader werden kann. In meinen Interviews fallen sie als Kandidaten fast immer durch, weil auf dieser Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung kein Segen liegt. Nur wenige Unternehmenskulturen vertragen diesen Typus, einzelne Unternehmen saugen ihn aber geradezu auf: nämlich Unternehmen mit einem sehr starken internen Wettbewerb, mit »Renner- und Penner-Listen« und einer aggressiven Arbeitskultur.

Aus einer solchen manchmal geradezu toxischen Umgebung führt kaum ein Weg zurück in die Welt der »normalen« Unternehmen, in denen mit weniger Narzissmus mehr Sinn produziert wird. Vielleicht wäre man dann doch besser beraten, den Weg in die Selbstständigkeit zu gehen. Da kann man immerhin genau so sein eigener Chef sein, wie man es will.

Zum Beispiel: Thomas Middelhoff

Bei dem sonst so graumäusigen Medienkonzern Bertelsmann aus dem ebenso graumäusigen Gütersloh gab er den schillernden Star. Von keinem Selbstzweifel angekränkt, führte Thomas Middelhoff die Bertelsmänner mitten hinein in den Überschwang der Dotcom-Zeit um die Jahrtausendwende. Einige seiner Onlinewetten glückten spektakulär, aber gerade sein Hang zum Spekulativen stieß der knochentrockenen Gründerfamilie Mohn sauer auf und Middelhoff wurde 2002 gefeuert. Danach fuhr er den bereits angeschlagenen Karstadt-Quelle-Konzern vollends gegen die Wand, mit Methoden, die ihn schließlich für eineinhalb Jahre ins Gefängnis brachten.

NEIN von innen, JA von außen: die Probier-Chefs

Es ist immer charmanter, wenn Menschen sich unterschätzen, als wenn sie sich überschätzen. Viele, die in ihrem Berufsleben noch nie Führungsverantwortung hatten, können sich nicht so recht vorstellen, dass sie als Führungskraft geeignet sind. Gerade in einer solchen Situation ist es außerordentlich hilfreich, wenn einem jemand anderes das zutraut. Für die Personen im eigenen Umfeld, sowohl beruflich wie privat, ist das ein Fall für Nudging, jenes Anstupsen, mit dem man jemanden sanft aus der Komfortzone in einen anderen Zustand bugsieren kann.

Und für die verhinderte Führungsperson selbst ist es ein Fall für Experimente: Probieren Sie's doch mal aus, Chef zu sein. Und holen Sie sich dafür Unterstützung: interne, beispielsweise durch einen Mentoring, oder auch externe, zum Beispiel durch einen Coach. Nicht wenige sind durch solche Weiterentwicklung zu guten Chefs geworden.

Zum Beispiel: Charlie Chaplin

»Jetzt müssen Sie sprechen«, sagt Kommandeur Schultz zu dem kleinen Friseur. – »Ich kann nicht.« – »Sie müssen! Das ist unsere einzige Hoffnung.« – »Hoffnung ...«, sagt der Friseur leise, tritt zögernd nach vorne und hält die flammendste, berührendste Rede der gesamten Filmgeschichte. So endet Charlie Chaplins Film *Der große Diktator* von 1940. Ein einfacher, normaler Mensch wird aufgrund seiner Ähnlichkeit mit dem Diktator Hynkel verwechselt, muss deshalb plötzlich selbst Führungsaufgaben wahrnehmen, und rettet mit seinem Auftritt Menschen und Menschlichkeit vor einem brutalen Regime.

NEIN von innen, NEIN von außen: Ist schon okay so ...

Es gibt eine ganze Menge Leute, die überhaupt keine Ambition haben, Chef zu werden. Sie wollen einen Job machen, der berechenbar ist, der bei A anfängt und bei B aufhört, und dann reicht es. Nicht zu viel Verantwortung, nicht zu viel Druck. Abends geht man nach Hause, zu den Kindern, den Pferden, der Tanzschule; bis zum nächsten Arbeitsbeginn. Und das ist auch völlig okay so. In meiner Zeit im Personalbereich einer Versicherung habe ich sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen gelernt, die extrem spannende und ausgefallene Hobbys hatten. Aber sie konnten diese nur ausüben, weil sie pünktlich Feierabend machen konnten. Als Führungskraft muss man lernen, zu akzeptieren, dass manche Beschäftigte sich ihr Berufsleben anders vorstellen als man selbst. Es mag zwar sein, dass dabei eine ganze Reihe von Talenten gar nicht erst entdeckt wird – aber man kann nun mal niemand dazu zwingen, entdeckt zu werden.

Im Normalfall machen Menschen, denen niemand eine Karriere zutraut, auch tatsächlich keine, und bleiben deshalb unbekannt. Die Beschäftigten, die sich für diesen Weg entscheiden, sollten allerdings dann auch davon absehen, die anderen um ihre Karriere, ihr Einkommen, ihren Dienstwagen zu beneiden.

Zum Beispiel: Angela Merkel

Natürlich geht es hier nicht um die Bundeskanzlerin Angela Merkel, sondern um Dr. Angela Merkel aus der DDR-Zeit. Mit einem stringenten Lebenslauf und einer durchaus anspruchsvollen Tätigkeit als Chemikerin bei der DDR-Akademie der Wissenschaften wäre sie niemals auf die Idee gekommen, sich für eine Leitungsfunktion in der Regierung zu interessieren. Und es hätte auch niemand sie jemals für eine Karriere im Staatsapparat in Betracht gezogen. Im Arbeiter- und Bauernstaat DDR war es ein klarer Karrierenachteil, die Tochter eines Pastors zu sein. Der Angela

Merkel aus dem September 1989 stand also eine klassische Expertinnenlaufbahn bevor. Aber dann wurde der Staat, in dem sie aufgewachsen war, durch einen anderen ersetzt – und für die Angela Merkel aus dem Dezember 1989 öffneten sich eine neue Welt und eine neue Karriere.

Was ist Karriere überhaupt?

»Wenn du Erfolg haben willst: Kultiviere einen bronzenen Teint, wohne in einem eleganten Haus – und wenn es im Keller ist –, lasse dich in den angesagtesten Restaurants sehen – und wenn du nur ein Glas trinkst –, und wenn du borgst, borge viel.« So lautet der Karriereratschlag, nein, nicht von mir, sondern von einem der legendärsten Unternehmer des 20. Jahrhunderts, dem griechischen »Tankerkönig« Aristoteles Onassis. Für mich ist dies ein besonders augenfälliges Beispiel dafür, dass ein solcher Ratschlag eher etwas über den Ratgebenden selbst aussagt, als dass er anderen Nutzen bringen könnte. Jedes Wort des Zitats passt hundertprozentig auf die Karriere von Onassis – und keins davon passt auch nur ansatzweise auf die der meisten Menschen.

Diese Diskrepanz zwischen fremdem Ratschlag und eigener Realität ist kein Onassis'scher Sonderfall. Dieses Phänomen wiederholt sich im Großen und Ganzen bei den meisten klassischen Karriere-ratgebern. Wir hören gerne Erfolgsgeschichten und versuchen, auch etwas für uns daraus zu lernen. Aber wir sollten nicht versuchen, die Erfolgsrezepte anderer zu kopieren: Denn *die* Karriere gibt es nicht. Karriere ist so individuell wie die Menschen, die sie machen.

Das ist zwar keine völlig neue Entwicklung, aber sie findet in einer völlig neuen Dimension statt. Auch früher gab es unterschiedliche Wege, nach oben zu kommen, aber es gab mehr Eckpfeiler und Erfolgsfaktoren: Wenn ich diese alle zusammenbringe, dann wird daraus Karriere.

Auf einem der traditionellen Karrierewege war ich selbst zu Beginn meiner Berufstätigkeit unterwegs. Mehrere Jahre arbeitete ich als Werkstudentin und Mitarbeiterin bei Daimler in der Personalabteilung, in Berlin bei der damaligen Dienstleistungstochter Debis. Wäre ich damals dortgeblieben, hätte als nächster Schritt anstehen können, Vorstandsassistentin zu werden. Hätte ich mich darauf eingelassen, hätte ich ein paar Jahre später möglicherweise erstmals eine Abteilung geleitet.

Ein anderer traditioneller Weg ist mit einem Firmennamen verbunden: die McKinsey-Karriere. Sie heißt allerdings nicht so, weil es darum geht, bei der Unternehmensberatung McKinsey aufzusteigen, sondern weil man aufsteigt, indem man von McKinsey weggeht. Ganze Konzernvorstände sind heute besetzt mit Leuten, die vorher bei McKinsey in die Karriere gestartet waren. Aber natürlich führt ein ähnlicher Weg auch aus anderen Beratungsunternehmen hinaus, in der Regel zu einem der Kunden, die man dort betreut hatte.

Diese klassischen Wege gibt es immer noch, aber es gibt daneben noch viele, viele andere. So vielfältig, wie heute Unternehmen, Jobs und deren Anforderungen geworden sind, so vielfältig sind auch die Zugänge geworden. Auch wer mit 30 ein Start-up gründet, kann mit 40 noch mal in einen Konzernvorstand abgeworben werden. Es geht sogar noch schneller: Der Israeli Shai Agassi etwa gründete mit 24 sein erstes Start-up, wurde mit 34 Vorstand des deutschen Softwarekonzerns SAP und trat 2007 schon vor seinem 40. Geburtstag als Manager wieder ab, um erneut Unternehmer zu sein.

Über Agassis Ausstieg aus dem SAP-Vorstand wurde damals viel diskutiert. War das jetzt ein Karriereknick und der Quereinsteiger am Konzern gescheitert? Oder ein Karrieresprung, der die Grenzen des Konzerndenkens aufzeigte? Ich habe eine dritte Antwort: Es war ein Karriereschritt, der zur Person passte und mit allen Konventionen brach. Schauen wir uns alle drei Antworten etwas genauer an, da an ihnen der aktuelle Wandel des Karrierebegriffs deutlich wird.

Hinter der *Karriereknick*-Antwort steht ein sehr hierarchisches Verständnis, wie es in der Old Economy üblich war. Da bedeutete Karriere Status und Macht, sie manifestierte sich durch Statussym-

bole wie hohe Gehälter, große Büros, Autos mit Fahrern und eine möglichst große Gefolgschaft. Mit der Herrschaft über Tausende Untergebene, wie sie ein Großkonzern bietet, kann ein Start-up niemals mithalten.

Die *Karrieresprung*-Antwort verbindet sich mit dem dynamischen Verständnis der New Economy. Na klar, als Vorstand kann man Millionär werden – aber als Entrepreneur Milliardär. Mit der richtigen Idee zur richtigen Zeit erreicht man eine Gestaltungsmacht und -freiheit, von der Manager nur träumen können. Und die einzigen Hierarchien, mit denen man es zu tun bekommt, sind diejenigen, die man selbst in seinem Unternehmen eingeführt hat.

Um die Jahrtausendwende sah es kurz einmal so aus, als würde die New Economy die traditionellen Konzerne schlicht auffressen. Und bis heute übt die von ihr geprägte Silicon-Valley-Kultur einen starken Einfluss auf die Wirtschaft aus. Allerdings leben heute Start-ups und Konzerne im gleichen ökonomischen System; mal frisst ein Kleiner einen Großen, mal ein Großer viele Kleine, und mal grast man friedlich nebeneinander her oder profitiert gar vom anderen.

Meine *Karriereschritt*-Antwort geht hingegen weder vom alten noch vom neuen Unternehmensverständnis aus, sondern vom Individuum. Von Shai Agassi, von Stephanie Schorp, von Ihnen. Was ist Karriere – nicht in den Augen der anderen, sondern in Ihren Augen? Höhere Position, mehr Gehalt, größere Verantwortung, besserer Dienstwagen, schöneres Büro und so weiter? Zeitliche und örtliche Flexibilität, eine Aufgabe, die Spaß macht, Sinn stiftet und auch noch Geld bringt? Oder beides? Oder irgendeine Kombination davon? Oder heute dies und morgen jenes? Oder etwas ganz anderes?

Es gibt nicht mehr *den* Karrierebegriff, und es gibt nicht mehr *die* Karriere. Karrieren sind immer im Plural, und Ihre eigene Karriere ist immer ein ganz individueller Singular. Karriere ist ein Zusammenkommen von ganz vielen Faktoren. Ein Konglomerat von Kompetenzen, Talenten, Zeitgeist, Situation. Right time, right place, right person.

Und diese Person schauen wir uns jetzt genauer an: Was ist für Sie Karriere, was bedeutet Erfolg für Sie ganz persönlich?