

Karriereplateau

Zukunft

neue Position

Selbstständigkeit

Silke  
Strauß

# VIEL ERREICHT- WAS NUN?

Entscheidungshilfen für  
Ihre nächsten Jahre  
im Beruf

Karriere

andere Branche

neue Aufgabe

andere Firma

campus

# Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>Vorwort</b> . . . . .   | 7  |
| Fahrplan zum Buch . . . . .  | 10 |
| <b>1. Der Arbeitsmarkt früher, heute und in Zukunft</b> . . . . .        | 13 |
| Individualismus, Selbstverwirklichung und Optionenvielfalt               | 13 |
| Zukunft der Arbeit – hat die Arbeit eine Zukunft? . . . . .              | 15 |
| Die Welt wird bunter – ist Karriere in Zukunft noch planbar?             | 18 |
| <b>2. Ihre persönliche Bilanz</b> . . . . .                              | 25 |
| Ein systematischer Ansatz . . . . .                                      | 25 |
| Entscheidungsmöglichkeiten und persönliche Rahmenbedingungen . . . . .   | 26 |
| Karrieremuster – Musterkarrieren . . . . .                               | 29 |
| Exkurs: Eine Sportlerkarriere . . . . .                                  | 31 |
| Wo liegt der Höhepunkt einer Karriere? . . . . .                         | 33 |
| Karrierekrisen und Strategiewechsel . . . . .                            | 35 |
| Ihre persönliche Bestandsaufnahme . . . . .                              | 37 |
| Ihre Erfolgsbilanz . . . . .   | 38 |
| Die Vision Ihrer Zukunft . . . . .                                       | 39 |
| Die Analyse aus der Innensicht . . . . .                                 | 45 |
| Die Analyse aus der Außensicht . . . . .                                 | 54 |
| Ehrliche Standortbestimmung – die raue Wirklichkeit . . . . .            | 64 |
| Coaching für die Krise . . . . .   | 67 |
| <b>3. Prägungen, Persönlichkeitsstrukturen und Lebensziele</b> . . . . . | 72 |
| Die ersten Prägungen . . . . .   | 75 |

|   |     |
|---|-----|
| Stallgerüche . . . . .  | 81  |
| La déformation professionnelle . . . . .                        | 91  |
| Von Machern und Strategen . . . . .                             | 94  |
| Karriere im Konzern . . . . .                                   | 101 |
| Mit Leib und Seele der Firma verschrieben . . . . .             | 105 |
| Karriere in kleinen und mittelständischen Unternehmen . . . . . | 109 |
| Die Selbstständigkeit . . . . .                                 | 112 |
| Auslandserfahrungen . . . . .                                   | 115 |
| Ausstieg, Sabbatical, Weltreise & Co. . . . .                   | 117 |
| <b>4. Wohin geht die Reise?</b> . . . . .                       | 123 |
| Von der Schornstein- zur Patchwork-Karriere . . . . .           | 127 |
| Rückblick und Vorschau – die Gedankenreise . . . . .            | 136 |
| Plateau – ich will so bleiben, wie ich bin . . . . .            | 140 |
| Orientierungslosigkeit . . . . .                                | 143 |
| Stetiger Aufschwung – höher, schneller, weiter . . . . .        | 145 |
| Der Baum der beruflichen Optionen . . . . .                     | 153 |
| Das Vier-Phasen-Modell . . . . .                                | 156 |
| <b>5. Psychogramm der Top-Talente</b> . . . . .                 | 161 |
| Die Erfolgsfaktoren . . . . .                                   | 161 |
| Karriere und Charakter . . . . .                                | 172 |
| Einsamkeit an der Spitze . . . . .                              | 175 |
| Glück, Planung oder Zufall? . . . . .                           | 181 |
| Die Pyramide der Unfähigen . . . . .                            | 183 |
| Und die Frauen? . . . . .                                       | 188 |
| Hilfe! Ich bin ein Talent ... . . . .                           | 193 |
| <b>6. Und jetzt?</b> . . . . .                                  | 195 |
| Ihr persönliches Ressourcenmanagement . . . . .                 | 197 |
| Karriereschritte nach Maß . . . . .                             | 200 |
| Immer an die Spitze . . . . .                                   | 202 |
| Strategien der Neuorientierung . . . . .                        | 207 |
| <b>Anhang</b> . . . . .   | 216 |
| Register . . . . .  | 220 |

## Coaching für die Krise

Unser Coaching-Programm begleitet Sie bei dem Prozess Ihrer persönlichen und beruflichen Selbstanalyse. An dieser Stelle möchte ich Sie jedoch auf einige Risiken hinweisen, die mit einem solchen Verfahren unter gewissen Umständen verbunden sein können. Die Kommunikation mit sich selbst ist ein harter Prozess, der anstrengend und abgründig sein kann und der Sie herausfordert, weiter zu gehen, als Sie es vielleicht bisher getan haben. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Träumen und Wünschen – eben auch den unerfüllten – kann das psychische Gleichgewicht eines Menschen empfindlich stören und ihn in manchen Fällen sogar völlig aus der Bahn werfen.

In schweren Krisen ist die Selbstanalyse daher nicht nur nicht anzuraten, es ist vielmehr dringend davon abzuraten. Und je tiefer und länger Sie bereits in einer schwierigen Situationen verhaftet sind, desto mehr nimmt Ihre Fähigkeit ab, Ihre Lage noch rational und objektiv einschätzen zu können. Sie laufen Gefahr, die eigene Sichtweise, die durch persönliche Prägungen und Erfahrungen bestimmt und somit notwendigerweise beschränkt ist, nicht mehr hinterfragen zu können, immer stärker um die eigene Problematik zu kreisen, ohne dass Ihnen ein Ausweg aus Ihrer Krise gewiesen werden könnte. In solchen Fällen sollte dringend ein professioneller Ansprechpartner zu Rate gezogen werden. Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich Ihre Krise unter der Selbstanalyse eher zuspitzt als löst, sollten Sie mit Unterstützung von außen eine Klärung herbeiführen, vor allem auch, um notwendige Entscheidungen und Weichenstellungen für die Zukunft nicht weiter zu verschleppen.

Ein professioneller Berater verfügt in der Regel (und nur dann ist er wirklich gut) über eine psychologische Grundausbildung oder eine entsprechende Weiterbildung. Er hat im Rahmen seiner Tätigkeit so viel Erfahrung mit Menschen in vergleichbaren Krisensituationen erworben, dass sein Fokus sich geradezu zwangsläufig schärft. Und allein die Diagnose einer Krise und deren Zuordnung in ein bekanntes und charakteristisches Bild verschafft den Betroffenen meist schon Erleichterung. Die Gründe einer Depression offen anzuspre-

chen entlastet von zusätzlichen Schuldgefühlen, die in dieser Lage meist entwickelt werden. Und allein ein Satz wie: »Ihre Situation ist wirklich anspruchsvoll, und es ist kein Wunder, dass Sie in hohem Maße deprimiert sind«, lässt Betroffene oft bereits erleichtert aufatmen.

Probleme anzusprechen und sich darüber mit einem ausgebildeten Partner auszutauschen setzt Lernprozesse in Gang. Unausgesprochen hingegen arbeiten die Probleme latent in Ihnen weiter und verschaffen sich in anderer Form Ausdruck, etwa durch das Gefühl diffusen Unbehagens bis hin zu Depressionen und körperlichen Symptomen.

In vielen Fällen der Krise oder in vermeintlich ausweglosen Situationen hilft die Veränderung der Sichtweise. In eine festgefahrene Lage kann so neue Bewegung gebracht werden. Sie kennen das sicher bereits aus privaten Gesprächssituationen: Sie unterhalten sich mit einer Person, und auf einmal fällt da ein Satz, der Sie aufmerken lässt, der sich festsetzt, weiterarbeitet und nachhallt wie ein Echo. Dieser Satz war mit dem Schlüsselerlebnis verbunden, dass plötzlich eine bislang verborgene, völlig andere Perspektive aufscheint, die eine befreiende Einsicht in Ihnen ausgelöst hat. Sie haben das Gefühl, als sei da auf einmal der »Knoten geplatzt«. Von solchen Perspektivenwechseln, die Ihnen nur ein außenstehender Mensch vermitteln kann, gehen oftmals erstaunliche Impulse aus.

Da viele Menschen dazu neigen, sich schwierige Situationen im beruflichen Umfeld einfach nicht zuzugestehen, will ich im Folgenden eine Auswahl typischer Konfliktsituationen für Sie zusammenstellen. Unter »schwierigen Situationen« verstehe ich für angestellte Führungskräfte / Mitarbeiter in Unternehmen:

- Sie haben gerade erst eine Führungsverantwortung übernommen und stellen fest, dass es nicht »von alleine« läuft. Sie haben Probleme mit einzelnen Mitarbeitern und fühlen sich nicht akzeptiert.
- Sie haben einen neuen Vorgesetzten bekommen. Die »Chemie« zwischen Ihnen beiden stimmt nicht und die ersten offenen Auseinandersetzungen haben Sie demotiviert.

- Sie haben neue Gesellschafter bekommen. Die Firmensprache ändert sich ebenso wie die Strategie. Wie es auf Ihrer Ebene weitergeht, ist völlig unklar.
- Ihrer Firma geht es finanziell sehr schlecht. Erste Costcutting-Programme haben nicht den gewünschten Effekt gebracht. Jetzt wird die personelle Besetzung stark unter die Lupe genommen.
- Ihnen wurde gekündigt oder nahe gelegt, selbst zu kündigen.
- Sie sollen in einen anderen Bereich, eine andere Niederlassung, ins Ausland versetzt werden.
- Ihr Unternehmen steuert geradewegs auf eine Insolvenz zu und die Zukunft des gesamten Hauses ist ungeklärt.
- Ihr Unternehmen bereitet eine Fusion vor oder hat diese bereits vollzogen.
- Seit geraumer Zeit verrichten Sie Ihre Arbeit völlig lustlos, das Aufstehen fällt Ihnen schwer, jeder Kundenbesuch kostet Sie Kraft. Ihre Firma zu repräsentieren gelingt Ihnen zunehmend schlechter; es fällt Ihnen schwer, sich mit Ihrem Arbeitgeber, seinen Produkten / Dienstleistungen zu identifizieren.
- Ihr Aufgabengebiet wurde drastisch gekürzt und Sie fühlen sich von Informationskanälen abgeschnitten.
- Eine erwartete Beförderung wurde stillschweigend unter den Tisch gekehrt und ein anderer kam zum Zuge.
- Ihre Mitarbeiter sind nicht mehr kooperativ, immer häufiger fühlen Sie sich ausgebootet und nicht mehr akzeptiert.
- Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten schwelen vor sich hin, und Ihre Bemühungen um Schlichtung führen zu keinem positiven Ergebnis.
- Sie haben das Gefühl, andere mobben Sie, verweigern Ihnen Informationen oder geben Ihnen nicht die richtigen, behindern oder erschweren Ihre Arbeit.
- Sie erhalten immer wieder negatives Feedback und können sich die Hintergründe nicht erklären.
- Ihre Mitarbeiter verweigern offen oder latent die Arbeit, kündigen nach kurzer Zeit oder bewerben sich in andere Bereiche.
- Sie haben für Ihre Projekte keine Rückendeckung oder Unterstützung mehr von Ihrem Vorgesetzten.

- Sie werden immer stärker von Seiten Ihrer Vorgesetzten kontrolliert, Ihre Arbeit wird immer häufiger kritisiert, Ihre Meinung wird zwar gehört, aber nicht umgesetzt.

Unter schwierigen Situationen für Selbstständige verstehe ich:

- Sie starten gerade in die Selbstständigkeit, und nichts läuft, wie Sie es sich vorgestellt haben.
- Nach mehreren Jahren erfolgreichen Wirkens bekommen Sie keine Aufträge mehr.
- Ihre besten Mitarbeiter kündigen.
- Ihre finanzielle Situation wird immer angespannter, entsprechend wächst Ihr Druck.
- Sie verrichten Ihre Aufgabe nur noch lustlos, haben keinen Spaß mehr an neuen Aufträgen.
- Ihre Mitarbeiter belügen oder betrügen Sie.
- Ihr Geschäft läuft gut, aber Sie haben keine freie Minute mehr und haben das Gefühl, dass ohne Sie nichts läuft

Die Praktiken des Coaching sind – angelehnt an Trainingsprogramme im Sport, dem auch der Begriff entstammt – zukunftsgerichtet, praxis- und erfolgsorientiert. Sie zielen weniger auf die Defizite eines Menschen, sondern orientieren sich an den vorhandenen Ressourcen, die es, wenn sie nicht auf der Hand liegen, im Verlauf einer Beratung zu erforschen gilt. Ein professioneller Gesprächspartner wird Ihnen in Situationen der Krise immer auch Mittel an die Hand geben, den eigenen Blickwinkel um wesentliche, bisher nicht bedachte Facetten zu erweitern. Scheinbar ausweglose Situationen können dadurch relativiert und entschärft werden. Neue unerwartete Perspektiven, die Ihre bisherige Sichtweise bereichern und ein notwendiges Korrektiv darstellen, können Sie in der Regel nicht aus sich selbst hervorbringen, Sie bedürfen dazu eines Partners, der die Dinge von außen, mit größerer Distanz betrachtet. Dies gilt für Vertrauenspersonen, mit denen man offen über Träume, Visionen, aber auch Ängste sprechen kann, dies gilt erst recht für professionelle Berater. Zwar fällt es in schwierigen Situationen besonders schwer, sich zu offenbaren. Doch gerade dann sollten Sie Ihre Hemmschwel-

len überwinden und mindestens die oben genannten Signale und Warnzeichen zum Anlass nehmen, eine krisenhafte Situation nicht länger mit sich alleine auszutragen.



Auch die dritte der Primärtugenden, der *konstruktive Ungehorsam*, ist in der heutigen Führungskultur unverzichtbar. Das reine Handeln auf Anweisungen, das pure Abarbeiten vorgegebener Ziele mag eine Handlungsdirektive sein, die im mittleren Management noch funktionieren kann. An der Spitze von Unternehmen ist es erstens nicht anwendbar, da die Vorgabe der Leitlinien den Führungspersonen selbst obliegt; zweitens ist es nicht opportun, da intelligente Mitarbeiter, die möglicherweise besser mit den Primärtugenden ausgestattet sind als die Führungskraft selbst, ein solches Verhalten abstrafen. Ein Beispiel: Ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter kritisiert, weil sie einen Weg einschlagen, der nicht vorgegeben war, aber dennoch zielführend ist – vielleicht sogar zielführender als der vorgegebene! –, wird bei seinen Mitarbeitern Frustrationen auslösen, die in der Regel zur (inneren) Kündigung der Mitarbeiter führen.

Dieser so genannte Kadavergehorsam mag in militärisch geführten Organisationen seine Berechtigung haben – in modernen Unternehmen jedoch macht das kreative Vermögen *vieler* Menschen das Gelingen aus. Die Führungsleitlinien und die Charaktere der handelnden Personen müssen diesen Bedürfnissen Folge leisten, um nachhaltig Erfolg zu erzielen.

Der Charakter und seine Grundzüge scheinen demnach wesentliche Grundsteine für den beruflichen Erfolg zu legen. Einem reinen Streben nach Macht oder Anerkennung an der Spitze fehlen dagegen Authentizität und Leidenschaft als intrinsische Motivationen, die die Mitarbeiter letztlich zu Spitzenleistungen führen.

## **Einsamkeit an der Spitze**

Jeder Schritt auf der Karriereleiter führt Sie dem Phänomen der Einsamkeit an der Spitze näher. Je weiter Sie nach oben kommen, desto weniger bewegen Sie sich innerhalb von Teams, desto mehr haben Sie eigenverantwortlich zu entscheiden und unter verschiedenen Optionen die eine zu wählen, die unter den gegebenen Bedingungen die besten Chancen verspricht. Trotz aller Berater, trotz aller versam-

melten Fachspezialisten, trotz aller formellen und informellen Kontrollorgane muss jede Führungsperson felsenfest dem eigenen Urteilsvermögen vertrauen. Die vielen Beispiele von geschassten Managern belegen jedoch, dass man genau an dieser Eigenschaft jederzeit scheitern kann.

Führen Sie sich einmal vor Augen, wie komplex die Anforderungen sind, die Menschen an der Spitze von Unternehmen, Organisationen oder auch Parteien zu bewerkstelligen haben, und welche Persönlichkeitsmerkmale dafür unabdingbar sind:

- Verantwortung für andere tragen und unter nicht berechenbaren Rahmenbedingungen sowie gegen Widerstände auf deren Weg Einfluss nehmen: Dazu braucht es eine Triebkraft wie Machtstreben neben hohem Verantwortungsbewusstsein.
- Mittelpunkt und Entscheider sein unter Voraussetzungen, die sich oftmals von denen anderer nicht unterscheiden: Dazu gehört Selbstbewusstsein, Stärke und vielleicht sogar eine gewisse Hybris.
- Kontrolle über eigene Schwächen und Impulse wie Angst, Zweifel oder Unsicherheit: Dazu braucht es Energiequellen, hohe Eigenmotivation, Durchhaltevermögen.
- Analytischer Verstand, die Verarbeitung komplexer Informationen und unterschiedlicher Perspektiven auf eine Sache: Dazu gehören Intelligenz und die Bereitschaft zum permanenten Lernen.
- Vermögen, andere durch die eigene Begeisterung mitzureißen: Dies erfordert Leidenschaft, eine Besessenheit von der Sache, Überzeugungskraft und geradezu missionarischen Willen.
- Überzeugung, etwas besser als andere zu machen: Dies setzt einen kämpferischen Willen voraus und nicht unbedingt das Streben nach Harmonie.
- Die Fähigkeit, sich notfalls über die Meinung und den Willen anderer hinwegzusetzen, wenn man von der Richtigkeit seiner Entscheidung überzeugt ist: Dazu gehören Fähigkeiten wie Zivilcourage, Mut, konstruktiver Ungehorsam und Konfliktfähigkeit.
- Bereitschaft zur Konfrontation: Dazu bedarf es der Konfliktfähigkeit, der viel zitierten Sozialkompetenz, aber auch des Gerechtigkeitssinns.

- Absolute Fokussierung auf Ziele: Dazu braucht es die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und Alternativen gründlich gegeneinander abzuwägen.
- Umgang mit Neid, Anfeindungen und Angriffen auf die eigene Person: Dazu gehören innere Überzeugungen und Beharrlichkeit.
- Verzicht auf Privatleben, Verzicht auf natürliche Bedürfnisse wie einmal faul sein, sich zurückziehen oder anderen die Regie überlassen dürfen: Dazu bedarf es Disziplin, Konzentration und Selbstkontrolle.
- Aushalten von unlösbaren Problemen oder schwierigen Situationen: Dazu braucht es Verdrängungsmechanismen und mentale Bewältigungsstrategien.
- Aktives und selbstmotiviertes »Wiederaufstehen« auch nach vermeintlichen Niederlagen oder Misserfolgen: Dazu braucht es Optimismus, insbesondere auch bei Niederlagen, und die Erkenntnis, dass auch in schlechten Phasen eine Umdeutung oder Wendung zum Positiven möglich ist.

Manager müssen heute eine Vielzahl von Rollen in sich vereinigen: Galionsfigur und Repräsentant auf der einen Seite, Vorgesetzter und Coach für die Mitarbeiter auf der anderen Seite. Manager sind ein Informationsknotenpunkt nach innen und außen, sie sind Kommunikator und Interpret dieser Informationen, Organisator der Mannschaft und Sprecher für das eigene Unternehmen. Sie sind Innovator und Stratege, Konflikt- und Problemlöser, Verhandlungsführer, insbesondere in schwierigen Fällen, und natürlich Ressourcenverteiler – eine beachtliche Palette, die hier zusammenkommt. Man mag der Liste dieser Rollen sicher noch die eine oder andere hinzufügen. Über allem aber steht die Eigenschaft des Mutes zur Verantwortung verbunden mit der Erkenntnis der eigenen Defizite und der Fähigkeit, diese durch das Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter zu kompensieren.

Für all diese Rollen bedarf es bestimmter Charaktereigenschaften und Fähigkeiten. Ein Portfolio der entsprechenden Persönlichkeitsmerkmale sähe dann etwa so aus:

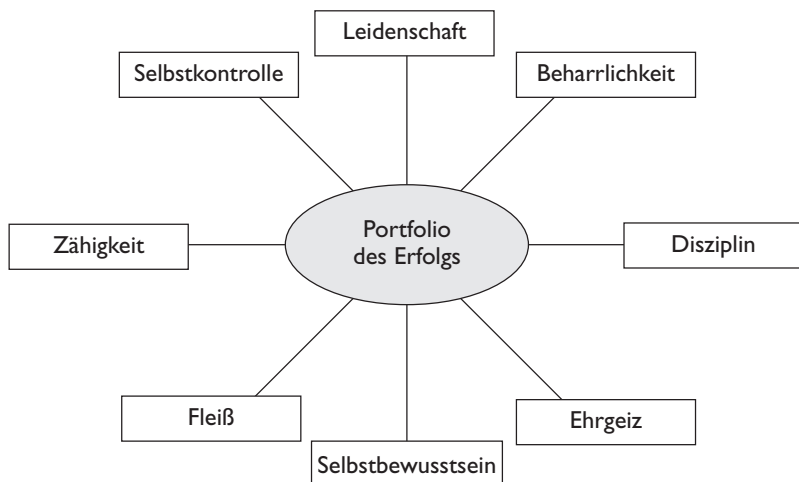


Abbildung 18: Das Fähigkeitsportfolio des Erfolgs

Aus der Psychologie, insbesondere der Eignungsdiagnostik, ist bekannt, dass jede Persönlichkeitsausprägung auch einen Gegenpol in sich birgt und dass Ausschläge nach der einen Seite häufig mit einer Verdrängung des Gegenpols einhergehen. Das Gegenstück des oben dargestellten Portfolios des Erfolges könnte dann wie folgt aussehen:

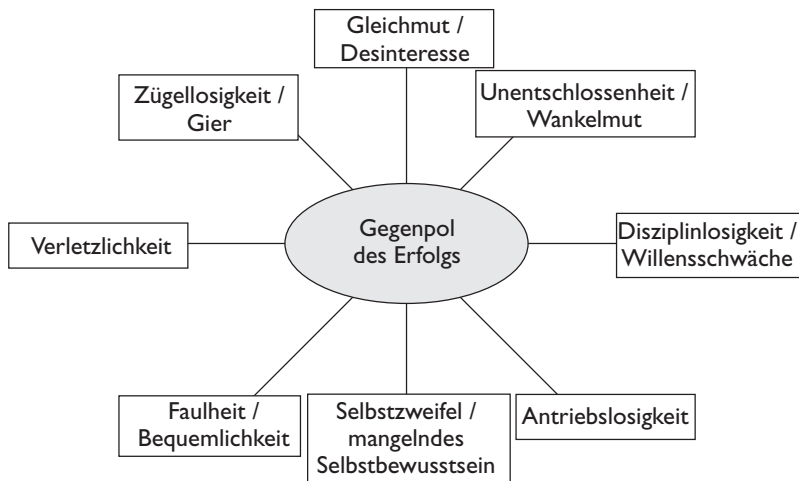


Abbildung 19: Die Gegenpole der Erfolgseigenschaften

Die Verdrängung der psychischen Gegenpole kann dann durch den überstarken Ausschlag des Pendels in die andere Richtung zu den am häufigsten benannten Managementfehlern führen:

- Selbstbewusstsein und Mut zu selbstverantwortlichen Entscheidungen sind wichtige Kriterien für Erfolg und Karriere – dürfen jedoch doch nicht zur Selbstherrlichkeit verkommen.
- Machtbewusstsein ist unerlässlich – die Grenze zur Selbstüberschätzung und zum »Herrscher«-Führungsstil ist gefährlich eng.
- Eigenantrieb und Motivation ist die Grundlage für Aktivität in der Führung – und artet leider häufig in Aktionismus aus.
- Besonnenheit und die Fähigkeit zur rationalen Analyse der Sachlage geht jeder Entscheidung voraus – und kann in Form von Handlungsunfähigkeit ganze Organisationen hemmen.
- Die Fähigkeit, andere zu begeistern, ist für die Führung von Mitarbeitern unerlässlich – darf aber nicht in Manipulation ausarten.
- Kommunikationsfähigkeit ist das A und O jeder Führungsaufgabe – und darf doch nicht zur reinen Selbstinszenierung geraten.
- Autorität verschafft den notwendigen Respekt und die Achtung der Mitarbeiter – doch als autoritärer Führungsstil praktiziert, erreicht sie das Gegenteil.

Persönliche Qualitäten sinnvoll einzusetzen ist tatsächlich eine Gratwanderung. Nicht immer findet sich die richtige Balance. Achten Sie deshalb darauf, die für Ihre Aufgabe erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale im richtigen Maße auszubilden.

Neben diesen Eigenschaften und der bereits dargestellten Authentizität seiner Persönlichkeit scheint auch die Qualität des unterstützenden Umfeldes ein wesentliches Kriterium zu sein – und damit ist durchaus auch die Familie gemeint. Herausragende Leistungen brauchen ein solides Fundament, nicht nur aus professionellen Pfeilern, sondern auch im privaten Bereich. Wenn Sie als besonders ehrgeiziger Mensch einen Partner haben, der Ihr Streben nur mit Kopfschütteln oder sogar Widerstand quittiert, stehen Sie stets »zwischen den Stühlen« und werden irgendwann unwillkürlich eine Entscheidung zwischen beruflichem oder privatem Erfolg treffen müssen.

Je nach Art des Unternehmens finden sich darüber hinaus weitere

wesentliche Erfolgsfaktoren, ohne deren Beachtung Sie nicht weiterkommen. Beim Einstieg in eine Firma werden Ihnen diese ungeschriebenen Gesetze in der Regel nicht genannt, doch wird nach einiger Zeit in jedem Unternehmen, in jeder Abteilung klar, an wem Sie nicht vorbeikommen, wessen Sympathien für eine Weiterentwicklung unbedingt gewonnen werden müssen oder welche individuellen Spielregeln es zu berücksichtigen gilt. Daher an dieser Stelle noch einige Anregungen, die besonders für eine Karriere im Konzern bzw. als Selbständiger Gültigkeit haben:

Neben den bereits im Unterkapitel »Karriere im Konzern« (Seite 101) genannten sind die wesentlichen Kriterien für eine erfolgreiche Konzernkarriere:

- *Akzeptanz*: Im Konzern geht es selten nur nach Ihren Regeln, sondern meist auch nach denen, die andere vor Ihnen aufgestellt haben! Dazu gehören auch vermeintlich unsinnige Grundsätze, wie das Prinzip der Geduld für die eigene Karriere: Erst, wenn andere Sie für ausreichend qualifiziert und »fertig« erklären, bekommen Sie die Chance zum Aufstieg. Dazu gehört auch das Bilden von Seilschaften; Sie müssen »das Spiel« mitspielen, Sie müssen Ihre Bereitschaft signalisieren, auch Dinge zu tun, die Sie persönlich jetzt nicht angehen würden.
- *Zurückhaltung* ist die Voraussetzung für die Duldung der geltenden Strukturen. Sie stellen Ihre Arbeitskraft in den Dienst eines großen, übergeordneten Systems.
- *Denken in Teamstrukturen*: Die Summe aller Fähigkeiten macht die Qualität des Ganzen aus. Sie müssen nicht alles selber wissen: In großen Organisationen wird darauf vor allem vertraut, dass Sie sich als Manager Consultants holen oder als Politiker Vertraute oder Berater, die Sie in speziellen Themengebieten fachkundig beraten.

Die besonders wichtigen Erfolgskriterien für *Selbständige* oder *Gründer* sind:

- *Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten*: Niemand kann Ihnen sagen, wie etwas gemacht wird – Sie müssen selbst herausfinden, wo der richtige Weg liegen könnte, notfalls durch »Trial and Error«.

- *Intrinsische Motivation*: Sie müssen von sich aus beginnen, von sich aus weitermachen, gegen alle Schwierigkeiten und alle gegenteiligen Meinungen ankämpfen und wieder aufstehen, wenn der erste Versuch misslingt. Erwarten Sie zu Beginn einer selbständigen Tätigkeit keine oder nur wenig extrinsische Motivation: Ein Geschäft braucht in der Regel erst einmal einen Vorlauf, es sind zunächst Investitionen nötig, der Return ist nicht garantiert. Ganz besonders deutlich wird dieser Punkt bei künstlerisch Selbstständigen, deren Risiko noch einmal um ein Vielfaches höher ist; ihre Tätigkeit setzt daher auch ein besonders hohes Maß an intrinsischer Motivation voraussetzt.
- *Verzicht auf Sicherheiten jeglicher Art*: Sie müssen Ihre eigene Kultur aufbauen und schaffen, Sie müssen finanzielle Sicherheit erarbeiten und auf Dauer erhalten. Auch können Sie nicht auf Korrektive zählen, etwa auf den Aufsichtsrat einer AG oder auf externe Berater.

Fazit: Es gibt so viele unterschiedliche Erfolgsgeschichten wie es unterschiedliche Charaktere gibt. Und dennoch scheinen die oben genannten Eigenschaften in besonderem Maße Faktoren des Erfolgs zu sein.

## **Glück, Planung oder Zufall?**

Lässt sich damit Erfolg planen? Genügt es zu sagen: »Ich will«, und schon funktioniert der Weg nach oben? Ganz im Sinne des amerikanischen Traumes, »Alles ist möglich«, »vom Tellerwäscher zum Millionär«?

In allen künstlerischen oder sportlichen Disziplinen scheint die Dauer des Ausübens von wesentlicher Bedeutung: Diejenigen, die schon als kleines Kind anfangen, Geige oder Klavier zu spielen, die schon mit fünf Jahren den Tennisschläger geschwungen haben oder im Becken ihre Bahnen abgeschwommen sind, sind Beispiele für Superlative, die immer wieder zitiert werden. Fast scheint es, als sollte in diesen Fällen der Erfolg mit der langen Dauer des Ausübens ge-

winden – darin liegt der Sinn jeder Weiterentwicklung. Dies gilt umso mehr für moderne Unternehmenskulturen, die das »lebenslange Lernen« für ihre Mitarbeiter zu einem unverzichtbaren Grundsatz erhoben haben.

### **Tipp**

Bemühen Sie sich aktiv um die Abrundung und Optimierung Ihres persönlichen Know-hows. Definieren Sie persönliche Ziellinien und die Etappen, die Ihnen bis dahin noch fehlen. Erstellen Sie einen individuellen Plan, welche Kompetenzen Sie auf welchem Weg noch erwerben sollten, etwa über Seminare, Trainings, Lektüre oder den Austausch mit erfahrenen Kollegen. In jedem Fall gilt: Ungeduld und Überforderung bringen Sie nicht weiter; versuchen Sie nicht, die Grenzen, die Ihnen derzeit gesetzt sind, einfach zu übergehen. Räumen Sie sich ausreichend Zeit ein, denn alles, was Sie aufnehmen, muss verarbeitet und erprobt werden.

## **Und die Frauen?**

Ich neige dazu, dem Thema »Frauen« keine Sonderbehandlung zukommen zu lassen, und sträube mich eigentlich dagegen, Themen jeweils aus einer Frauen-Sicht und einer Männer-Sicht zu betrachten. Während meiner früheren Lektorentätigkeit in einem Wirtschaftsverlag weigerte ich mich einmal, an einem Projekt teilzunehmen, das einen Newsletter für weibliche Geldanlagethemen bearbeiten sollte. Es leuchtete mir nicht ein, dass man im zwanzigsten Jahrhundert Frauen ein Thema wie Geldanlage auf andere Art als Männern näherbringen sollte. Doch die Realität hat mir nicht unbedingt Recht gegeben, denn der Newsletter wurde ins Leben gerufen und die Autorin hat in Hamburg erfolgreich eine Anlageberatung »von Frauen für Frauen« gegründet. Heute sehe ich tatsächlich die dringende Notwendigkeit, ein Thema wie Karriereplanung aus den unterschiedlichen Perspektiven eines Mannes und einer Frau zu betrachten.



Es ist kein Geheimnis, dass Frauen im Management immer noch stark unterrepräsentiert sind. Zwar ist der Anteil der Frauen unter Selbstständigen und Unternehmensgründern gegenüber früher wesentlich gestiegen, doch trotz aller emanzipatorischen Anstrengungen ist den Frauen die Eroberung der Vorstandsetagen in den Konzernen bis heute nicht wirklich gelungen. Noch immer gibt es Bereiche, zu denen Frauen bislang keinen Zutritt zu haben scheinen. Sicher sind den Möglichkeiten jeder einzelnen Frau, darauf Einfluss zu nehmen, Grenzen gesetzt, wenn nicht auch die Männer ihre Einstellung verändern und die Partizipation von Frauen anerkennen und unterstützen.

Dennoch können Frauen natürlich einen wesentlichen Beitrag zur Änderung des Status quo leisten, und zwar am ehesten, indem sie zunächst bei ihrer Einstellung zu sich selbst und bei ihrer eigenen Positionierung in einer männlich dominierten Umgebung ansetzen. Dies kann jede Frau für sich realisieren.

Es gibt bestimmte Verhaltensmuster, die sich schon bei Kindern beobachten lassen und die im Prinzip ebenso für Erwachsene gelten, die Zutritt zu einer Gruppe suchen. Unter Kindern, die in eine neue Gruppe kommen, gibt es immer diejenigen, die hineindrängen, sich aufspielen und vielleicht dominieren wollen und damit oftmals auf den herben Widerstand der Gruppe treffen. Leicht kann sich daraus der Komplex entwickeln, »nicht mitspielen« zu dürfen. Es gibt diejenigen, die erst mal beobachten, wie das Spiel gerade läuft, die sich leicht »anpirschen« und im richtigen Moment mit einer Bemerkung, einer Frage oder einer konkreten Bitte nach Integration in den Kreis mit aufgenommen werden. Und dann gibt es jene, die sich von vornherein ängstlich zurückziehen und gar nicht erst wahrgenommen werden.

Frauen, die im Berufsleben den Zugang zur Führungsebene suchen, sind häufig immer noch zu zurückhaltend und warten darauf, »eingeladen« zu werden. Diese Einladung kommt aber äußerst selten – wer mitspielen will, muss schon selbst die Initiative ergreifen. Außerdem verlangt das Eintreten in eine von Männern dominierte Sphäre den Frauen eine hohe Anpassungsleistung an die dort herrschenden Regeln und Rituale ab. Als »Mitspielerin« anerkannt zu

werden, ohne dabei die eigene Identität preiszugeben, kann ein schwieriger Balanceakt sein. Dies gilt im Übrigen für jede Gruppenzugehörigkeit, die ein hohes Maß an Identifikation mit den Inhalten und Zielen der Gruppe erfordert.

Frauen scheuen sich oftmals, als typisch männlich geltende Verhaltensweisen anzunehmen und zum Beispiel fordernd oder aggressiv aufzutreten. Denn auch bei den Frauen der heutigen Generation besteht noch immer die Furcht vor dem Verlust der klassischen Insignien der Weiblichkeit, davor, auf männliche Zuneigung vermeintlich verzichten zu müssen angesichts der im beruflichen und privaten Leben so stark divergierenden Rollenerwartungen. Tatsächlich haben Partnerschaften beruflich hoch engagierter Frauen andere Beziehungsstrukturen, tatsächlich wird die klassische Rollenverteilung »Mann=Versorger und Beschützer, Frau=Mutter, Beschützte« dort anders er- und gelebt.

Immer noch stellen Konventionen des Familienlebens und der Geschlechterrollen für Frauen Karrierehemmnisse dar. Die Schimpfworte von »Karriereweibern«, »Mannfrauen« oder »Emanzen« haben bis heute ihre Spuren auch in den Köpfen der Frauen in Top-Positionen hinterlassen. Traditionell werden Frauen bekanntlich Attribute wie Fürsorglichkeit, Rücksichtnahme, Verständnis und Einfühlsamkeit zugeordnet – Eigenschaften, die in der privaten Sphäre begrüßt werden, in der Welt der Wirtschaft aber nicht unbedingt erfolgsfördernd sind, wo männlich konnotierte Qualitäten wie Aggressivität, Risikobereitschaft, Durchsetzungsvermögen und Machtstreben gefragt sind.

Manchmal fehlt es den Frauen auch einfach am Mut zum Erfolg. Frauen stehen sich trotz entsprechender Fachkompetenz leider allzu oft selbst im Wege. Sie neigen dazu, ihre Fähigkeiten und Leistungen abzuwerten und herunterzuspielen, verfolgen ihre Interessen nicht hartnäckig genug und brechen den eingeschlagenen Karriereweg oftmals vorzeitig ab. Die Tendenz zu einer negativ gefärbten Selbsteinschätzung ist recht verbreitet, was wiederum die realen Chancen mindert, Lob und Anerkennung zu gewinnen. Sie bringen zu viel Geduld und Leidensbereitschaft bei erkanntermaßen schlechten Bedingungen am Arbeitsplatz auf und entschuldigen zu lange berufliche Verweildauern mit Loyalität.

Trotz der sich verändernden Rahmenbedingungen haben viele Frauen Probleme damit, sich positiv selbst darzustellen, sich wirkungsvoll in Gruppen einzubringen, Rechte einzufordern und vor allem auch damit, selbst Anweisungen zu erteilen und Autorität auszuüben. Ist doch gerade Autorität ein Begriff, der traditionell weitgehend der männlichen Domäne zugeordnet wird. Intelligenz, Talent und Fachwissen fallen damit so manches Mal den typischen, in der weiblichen Biografie erworbenen Blockaden zum Opfer und hindern Frauen daran, ihre vorhandenen Ressourcen auch wirklich auszuschöpfen. Frauen, die sich in Führungsrollen zu beweisen haben, sollten denn auch konsequent solche Verhaltensmuster ablegen, die sie unnötig bremsen. Wer beruflich ganz nach oben kommen will, und das gilt erst recht im heutigen Umfeld verschärfter globaler Konkurrenz, muss sich neben hoher Einsatzbereitschaft der gesamten Palette der Erfolgsstrategien bedienen.

Manche der vermeintlichen weiblichen Schwächen können sich genauer besehen durchaus als Stärken erweisen, die Unternehmen gezielt nutzen können. Die Tatsache zum Beispiel, dass Frauen aufgrund ihrer größeren familiären Verantwortung weniger scharf als Männer das berufliche vom privaten Engagement trennen, ist Ausdruck einer hohen Integrationsleistung, die letztlich dem Beruf zugute kommt. So gibt es von Frauen geleitete Unternehmen, in denen sich spezifische, »ganzheitlichere« Führungsstrukturen herausgebildet haben, die es Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erlauben, privates und berufliches Leben besser zu vereinbaren. Anita Roddick etwa, die Gründerin von »The Body Shop«, einer Kette von weltweit vertretenen Naturkosmetikläden, erklärt, ihr Unternehmen nach »weiblichen Prinzipien« zu führen, und sie versteht darunter: »Verantwortungsgefühl für andere, die Fähigkeit zu intuitiven Entscheidungen und die Unabhängigkeit von Hierarchien und herkömmlichen Managementgrundsätzen«. Mit der Einführung »weiblicher Prinzipien« in der Wirtschaft wollte sie ihren Beitrag zu einer humaneren Arbeitswelt leisten. Die Gabe vieler Frauen, Beruf und Familie so zu integrieren, dass beide Bereiche wechselseitig voneinander profitieren, ist dabei auch in Führungspositionen überaus wertvoll.

Unter dem schwer lösbaren Dilemma zwischen Karriere und Fa-

milie leiden im Übrigen auch die Männer, dies sollte man nicht vergessen. Viele opfern ihre familiären Verpflichtungen auf dem Altar des beruflichen Erfolgs; die »heile« Familienwelt vieler Topmanager ist oft kaum mehr als eine mühsam aufrechterhaltene Fassade, ein Agreement zur Versorgung der gemeinsamen Kinder. Allerdings gibt es inzwischen auch immer mehr Männer, die selbst einen Rollenwandel zugunsten der Familie anstreben, um der einseitigen beruflichen Belastung auf Kosten aller anderen Lebensbereiche zu entgehen.

Die Tatsache, dass Frauen besonders viel Mut zur Selbstständigkeit beweisen – unter allen neuen Betrieben ist der Prozentsatz an weiblichen Gründerinnen stets höher –, mag ebenfalls ein Ausdruck davon sein, berufliche Karriere bei größerer persönlicher und privater Bewegungsfreiheit realisieren zu wollen. Dabei spielt vor allem unter Frauen das Bilden von Netzwerken eine besondere Rolle, in denen sich Gleichgesinnte zusammentun, um einander zu unterstützen. Längst haben weibliche Netzwerke das Klischee von Harmonieverbänden hinter sich gelassen und zeichnen sich durch hohe Professionalität aus. Vereine wie zum Beispiel das European Women's Management Development (EWMD) haben in ihrer Satzung verankert, die weibliche Mitwirkung im Management zu fördern, nehmen jedoch selbstverständlich auch männliche Mitglieder auf, die sich mit diesem Grundsatz identifizieren können.

In modernen Unternehmen mit flachen Hierarchien wächst die Bedeutung von Netzwerken, von Kommunikation und von Eigenschaften wie emotionaler und interpersonaler Intelligenz; zunehmend ist die Fähigkeit zum Rollenwechsel in einem sich dynamisch verändernden Umfeld gefordert – all dies kommt heute einem »weiblichen Führungsstil« entgegen. Die Fähigkeit zur Empathie, die Bereitschaft, die Bedürfnisse anderer wahrzunehmen und Win-Win-Situationen herzustellen wird Frauen in besonderer Weise zugesprochen und prädestiniert sie für Führungsaufgaben. Dennoch liegt der Prozentsatz der Frauen unter den Führungskräften in Deutschland erstaunlich niedrig, nämlich bei nur 3 Prozent. In Ländern wie der Türkei dagegen liegt dieser Anteil bei über 50 Prozent! Diese Zahlen sprechen dafür, dass intrinsische Motivatoren eine bedeutende Rolle spielen müssen: Zum Erfolg gehört immer auch die Lust an der Macht!

## Hilfe! Ich bin ein Talent ...

Jedes System – das kennen wir vom Peter-Prinzip – hat das Ziel, sich selbst zu erhalten. Und zum Zwecke seiner Selbsterhaltung tendiert ein System dazu, die breiteste Strömung, den Mainstream eben, zu unterstützen. Personen, die davon abweichen, und sei es durch das Maß ihrer Begabung, geraten leicht unter Verdacht, das Bestehende gefährden, ja zerstören zu können.

Umso mehr Mut gehört dazu, aus der Masse hervorzutreten. Wer über außerordentliche Fähigkeiten verfügt, ist »anders«. Und dieses Anderssein kann Ängste hervorrufen. Allein das eigene Talent auszuleben ist mit Spannungen verbunden, die nicht leicht zu bewältigen sind. Man denke etwa an das Phänomen des Lampenfiebers, das jeder Künstler kennt, der auf die Bühne tritt. Doch wer als Schauspieler seine Angst vor dem Publikum nicht überwindet, wird nicht erfolgreich sein. Wer als Schriftsteller die Angst vor dem weißen Blatt Papier oder vor den Kritikern nicht überwindet, wird nie gute Bücher schreiben. Wer als Sportler nicht die Angst vor der Niederlage bekämpft, wird nicht siegen. Wer als Manager nicht die Angst vor Konflikten, vor selbstverantwortlichen und manchmal einsamen Entscheidungen überwindet, wird seinen Job nicht erfolgreich ausüben können.

Talent ist eine Gabe. Und es braucht Kraft, diese Gabe zu nutzen. Doch eine Garantie für Erfolg ist auch das nicht. Erfolg, der aus Talent erwächst, muss hart erarbeitet werden. Und diese einfache Regel gilt besonders für das Berufsleben. Wer dank seiner Begabung die »Auswahl der Besten«, etwa den Numerus clausus bei Studienbeginn oder spätere standardisierte Auswahlverfahren beim Eintritt in das Berufsleben, mit Bravour gemeistert hat, der hat den künftigen Erfolg längst noch nicht in der Tasche. Und wenn es schon schwer genug ist, den eigenen Begabungen gegen innere Hemmschwellen zum Durchbruch zu verhelfen, dann ist es nicht weniger problematisch, diese auch gegen äußere Widerstände zur Geltung zu bringen.

Im beruflichen Alltag wird Selektion nicht nur am Maßstab der persönlichen Befähigung getroffen. Im Berufsleben ist Talent allein nicht ausreichend, es gilt erst etwas im Zusammenspiel mit vielen

anderen Kriterien. Diese Spielregeln der Karriere lernen wir in der Regel im Laufe unserer schulischen oder universitären Ausbildung nicht. Wir lernen sie erst beim Eintritt in den Beruf. Wir erfahren, dass Erfolg abhängig ist von vielen exogenen Faktoren, die dem eigenen Einfluss weitgehend entzogen sind. Das können makroökonomische Rahmenbedingungen wie Markt- und Wirtschaftslage, aber auch die spezifischen Konstellationen im Unternehmen selbst sein. Wir lernen vor allem, dass es darauf ankommt, die eigenen Fähigkeiten auch in der Wahrnehmung anderer zu verankern. Wir müssen Überzeugungsarbeit leisten, andere dazu bewegen, unsere Leistung auch als herausragend anzuerkennen und zu würdigen. Es wird kaum gelingen, allein kraft der persönlichen Begabung die Karriereleiter im Alleingang zu erklimmen. Wir brauchen die Unterstützung unseres Umfelds, die Mentoren, Protégés, Förderer, die Netzwerke, die Verbündeten, und werden sie uns im Laufe unseres sich entwickelnden Werdeganges suchen.

Bei alledem besteht die große Kunst darin, auf dem Weg der Karriere die Balance zu finden zwischen inneren und äußeren Antrieben. Die eigenen Fähigkeiten und die Motivation, diese zu entfalten, müssen vereinbart werden mit der Einsicht in die Bedeutung der äußeren Faktoren – das sind die objektiven Rahmenbedingungen ebenso wie die subjektive Anerkennung unserer Leistung durch andere.

Und auch wenn wir in einer Unternehmenskarriere an Grenzen stoßen, gilt es stets zu unterscheiden, ob es sich dabei um Grenzen des persönlichen Vermögens handelt oder um solche, die der äußere Rahmen unseren Entfaltungsmöglichkeiten setzt. Jeder muss im Laufe des beruflichen Lebens ein Gespür für die inneren und äußeren Grenzen der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten ausbilden. Werden sie unterschritten, sind weitere Entfaltungsspielräume gegeben; werden sie überschritten, sind Überforderung und Stillstand – nach Peter verbunden mit den typischen Endplatzierungsmerkmalen – das Ergebnis. Dies auszuloten ist ein Lernprozess, der Zeit braucht und der eine immer erfolgreichere Bewältigung der äußeren Bedingungen ebenso mit sich bringt wie die wachsende Kenntnis der eigenen Potenziale.