

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

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:

Wie Normalsterbliche große Karrieren machen – 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, 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, ist Lernen, ist Myelin</i>	71
<i>Können wächst durch Übung</i>	73
<i>Höchstes Können ist »Flow«:</i> <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</i> <i>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,</i> <i>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 –</i> <i>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 –</i> <i>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 erschienen¹⁾) 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«¹, 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*.²

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.³ 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