

Den Lebensplan nur in Sand schreiben

Erfolg erfordert eine Strategie, Engagement und Hartnäckigkeit

Von Doris Aebi und René Kuehni*

Das Leben hält sich nicht immer an unsere Pläne. Die vorhersehbare berufliche Karriere ist ein Irrtum wegen jener trivialen Einsicht: Der Mensch weiss nie, was kommt. Und trotzdem: Weil immer ein Handlungsspielraum besteht, ist Karriere beeinflussbar.

Wer glaubt, ein überlegter, sicherer Plan werde ihn ganz natürlich zum Erfolg führen, wenn er ihn nur konsequent umsetzt, täuscht sich. Karriere ist nicht planbar, zu überraschend spielt das Leben. Sowohl die gesamtgesellschaftlichen als auch die ganz individuellen Rahmenbedingungen können und werden sich im Laufe des Lebens ändern, werden den Einzelnen an ganz unerwartete, unvorhersehbare Wegkreuzungen führen. Und doch ist Erfolg kein reiner Zufall. Es ist essenziell, wie der Einzelne jenen Handlungsspielraum nutzt, der ihm immer bleibt – während er sich in einem Rahmen von unbeeinflussbaren Bedingungen bewegt. Erfolgreich wird sein, wer eine Strategie hat, engagiert und intelligent handelt, wach und hartnäckig bleibt. Aber doch flexibel genug, um seine Strategie veränderten Rahmenbedingungen entsprechend anzupassen.

Das weiss, wer ein Unternehmen führt, nur zu gut. Auch Unternehmer bewegen sich in einem Umfeld, das sie nur teilweise selber beeinflussen können. Regierungskrisen in fernen Ländern lassen den Markt verrückt spielen, der Arbeitsmarkt ist überschwemmt und dann wieder ausgetrocknet, Grenzen öffnen sich, Gesetze werden überflüssig. Die Bevölkerung wird immer älter. Die besondere Leistung eines erfolgreichen Unternehmers besteht nicht darin, sämtliche für den Geschäftsgang relevanten Faktoren zu kontrollieren, sondern darin, innerhalb unbeeinflussbarer Rahmenbedingungen weitsichtig und konsequent immer wieder das Richtige zu tun.

Inmitten mächtiger Strukturen

Die Bedingungen, die das Leben uns diktiert und die uns berufliche Möglichkeiten eröffnen und wieder schliessen, sind ganz unterschiedlicher Art. Sie sind zunächst einmal gesamtgesellschaftlicher Natur. So bescherte die fortschreitende Industrialisierung den vorwiegend bäuerlich geprägten Regionen der Schweiz neue Berufsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten, schuf neue soziale Klassen und somit veränderte Bezugssysteme. Später eröffneten sich den Kindern der Landwirte, Handwerker und Industriearbeiter mit zunehmender volkswirtschaftlicher Kraft des einst armen Landes bis anhin unbekannte Wege. Sie absolvierten solide Lehren, qualifizierten sich an Universitäten und Fachhochschulen, fanden Arbeit im rasant wachsenden Dienstleistungssektor oder im Staatswesen, stiegen auf, trugen ein stabiles Einkommen nach Hause. Die Enkel und Urenkel, gut und vermehrt universitär ausgebildet, bewegen sich heute in einem Arbeitsmarkt, der im Informationszeitalter angekommen ist. 1960 arbeiteten 39 Prozent der Erwerbstätigen im informationsgetriebenen Dienstleistungssektor, im vergangenen Jahr waren es 72,5 Prozent.

Neue Karriereformen sind die Folge

Die Bedingungen der heutigen Erwerbstätigen

sind eine weltweit vernetzte Wirtschaft mit zunehmend offenen Grenzen. Die immer leichtere Verfügbarkeit von Arbeitskräften aus aller Welt und die Möglichkeit, Arbeiten in andere Länder zu verschieben, erhöhen den Konkurrenzdruck für den Einzelnen. Zudem verändert die hohe wirtschaftliche Bedeutung von Informationen die Formen unternehmerischer Organisation und Zusammenarbeit. Neue Karriereformen sind die Folge, die traditionelle Aufsteigerkarriere verliert an Bedeutung, Quersteiger- und Umsteigerkarrieren werden häufiger. Die beruflichen Möglichkeiten der Menschen sind heute anders als vor 50 Jahren, sie waren damals anders als vor 150 Jahren. Sie sind anders für einen Afrikaner als für einen Amerikaner oder Europäer. Die Strukturen der Wirtschaft und Gesellschaft sind zwingende Rahmenbedingungen für das Leben des Einzelnen. Und weil sie sich, meist schwierig vorhersehbar, kontinuierlich ändern, ist die planbare Karriere ein Mythos. Sollten wir das während der wirtschaftlichen Blüte des letzten Jahrhunderts, in der auf pflichtbewusste und harte Arbeit oft selbstverständlich der Aufstieg folgte, vergessen haben, so rufen es uns das schwieriger überblickbare Informationszeitalter und der erhöhte Konkurrenzdruck der Globalisierung wieder in Erinnerung.

Nicht nur die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen von Wirtschaft und Gesellschaft aber stellen mächtige Pfeiler für den Einzelnen. Er sieht sich im Laufe seines Lebens immer wieder vor ganz individuelle Veränderungen gestellt, die von neuem seine Entscheidung fordern. Der Wunsch nach einer eigenen Familie oder das Elternwerden beispielsweise verändern unsere Sichtweise. Sie machen Karriere zu einer Option mit Alternative – zumindest für die weibliche, vermehrt auch für die männliche Hälfte der Erwerbstätigen. In einer Arbeitswelt, in der Karriere immer noch gleichbedeutend ist mit mindestens hundertprozentigen Arbeitspensen, bleibt die Familienfrage für die berufliche Entwicklung bestimmend. Dasselbe gilt für Partnerschaften, in denen beide eine Berufskarriere verfolgen. Spätestens dann, wenn ein Funktionswechsel des einen Partners mit der Laufbahn des anderen Partners nicht kompatibel ist. Auch schwere Krankheiten zwingen zur Neuorientierung. Unerwartete Begegnungen können aufrütteln, bewegen, neue Ideen zünden. Vielleicht fühlen wir uns aber auch ohne erkennbaren Grund plötzlich nicht mehr wohl in unserer Lebenssituation. Das mag oft unerklärlich sein – eine unabänderliche Macht ist es trotzdem, denn gegen Gefühle kann man genau so wenig kämpfen wie gegen das Wetter. Weil Schicksalsschläge, Begegnungen und die eigene innere Entwicklung nicht vorhersehbar sind, ist die planbare Karriere ein Mythos. Trotzdem ist Erfolg kein Zufall. Weil wir Handlungsspielraum haben und Entscheidungsfreiheit, können wir den Werdegang beeinflussen. Wir können dies weitsichtig und klug tun oder aber nicht.

Es ist wichtig, sich selber zu kennen

Ein erfolgreicher Unternehmer wird sich, bevor eine Strategie entwickelt, fragen, wo seine Firma steht und wo sie hinwill. Er wird den Markt studieren, in dem er tätig ist, seine Mitarbeiten-

den kennen lernen, Ressourcen und Grenzen seines Unternehmens ausloten. Genauso muss sich der Einzelne fragen: Wo stehe ich momentan? Was fühle ich? Was kann ich? Und vor allem: Was will ich? Beruflicher Erfolg ist ein vielschichtiger Wert. Er kann die Verantwortung für Menschen umfassen. Er kann gesellschaftliche Anerkennung bedeuten, ein gutes Einkommen, die Freude an der Macht. Die Freude an Freiheit. Ein Unternehmen, das keine Vision hat, bevor es eine Strategie entwickelt, wird scheitern. Ebenso wird ein Mensch, der losmarschiert, bevor er sich selber kennt und weiss, was ihn begeistert, nicht weit kommen. Sich selber zu kennen ist die wichtigste Voraussetzung für Erfolg.

Beruflicher Erfolg bedingt auch Mut und Ehrgeiz. Denn wer weiss, wohin er will, muss Mut aufbringen, um sich auf den Weg zu machen. Trotz allen Risiken. Ohne Mut ist Aufbruch unmöglich, ohne Ehrgeiz ist er nicht energisch. Beruflicher Erfolg braucht ausserdem Konsequenz und Hartnäckigkeit. Konsequenz deshalb, weil wir mit einem Laufbahnentscheid immer Prioritäten setzen, die auch Verzicht bedeuten. Hartnäckigkeit, weil kein Weg einfach ist. Und schliesslich eben: Beruflicher Erfolg bedingt Flexibilität. Weil veränderte Bedingungen uns plötzlich zwingen können, den Entscheidungsprozess wieder ganz von vorne zu beginnen.

Unternehmerisch denken und handeln

Die heutige Wirtschaft braucht Führungskräfte, die diesen Anforderungen gewachsen sind. Nachhaltig geführte Organisationen suchen Individuen, die unternehmerisch denken, entscheiden und handeln. Deren Lebenslauf nicht einfach einer standardisierten Aufsteigerkarriere entspricht, sondern genau die spezifischen Erfahrungen ausweist, die das Unternehmen zu gerade diesem Zeitpunkt weiterbringen. Menschen, die sich bewusst für Wege entscheiden, diese mit Begeisterung verfolgen. Und trotzdem nicht stur an unreflektierten Plänen festhalten.

* Dr. Doris Aebi und René Kuehni sind Inhaber der Aebi und Kuehni AG in Zürich, einer auf die internationale Direktsuche von Verwaltungsräten sowie Führungs- und Fachkräften im Management spezialisierten Unternehmung.