

VORWORT ZUR ZWEITEN AUFLAGE

Knapp vier Jahre sind vergangen, seit dieses Buch erschien und einige, die hier interviewt wurden, haben in ihren Karrieren weitere gewaltige Schritte nach vorn gemacht, ich möchte hier nur die damalige Staatssekretärin Nicola Beer herausgreifen, die heute als Generalsekretärin der FDP den wohl wichtigsten Lebensabschnitt dieser Partei nach dem zweiten Weltkrieg managt. Unter ihrer Ägide fuhr kürzlich die FDP in Hamburg ihr bestes Wahlergebnis seit über 40 Jahren ein, nachdem die bundesweite Organisation in den Jahren vorher durch ein beispielloses Jammertal von desolaten Umfragewerten und Wahlergebnissen gegangen war.

Ihr vorbildliches Handeln ergänzt die zentralen Aussagen der Erstausgabe um ein wesentliches Moment: Der milliardenschwere Immobilieninvestor Donald Trump formuliert es in seinen Büchern sehr einfach: „I never give up, no matter what happens, I never give up in my business.“ Er beschreibt sehr anschaulich seine drohende Insolvenz, die er mit unglaublichem Engagement in den 1990er-Jahren hat abwenden können. Heute ist er eine Integrationsfigur unter-

nehmerischen Erfolges in den USA wenn es darum geht, durch alle Tiefen an den eigenen Erfolg zu glauben.

In der ersten Auflage dieses Buches beschrieb Stefan Messer eine solche Entwicklung, als das Unternehmen seiner Familie vor dem Untergang stand und schließlich gerettet werden konnte. Dieses Vorwort zur zweiten Auflage möchte ich nur einem Thema widmen: Dem Durchhalten in schwierigen Situationen, dem Weitergehen auch wenn der Wind aus der falschen Richtung kommt.

Einer der 37 Interviewten saß wenige Zeit später für drei Wochen unschuldig in Untersuchungshaft. Er war mit zehn anderen Häftlingen in einer Gruppenzelle untergebracht, eine arrivierte, hochehrgeleitete Person, die vor den Scherben ihrer gesamten Existenz stand. Er lag nachts auf der Pritsche in der Zelle und dachte an seine Frau und seine Kinder, deren Zukunft von ihm abhing. Er beschrieb mir eindrücklich, dass seine Entscheidung zu kämpfen und nicht aufzugeben ihn aus dieser Situation wieder herausgetragen hat. Wenig später wurde er vollständig rehabilitiert und setzte seine Karriere geradlinig fort.

Florian Rentsch gab in der ersten Auflage sein Interview als Fraktionsvorsitzender im hessischen Landtag. Ein Jahr später war er strahlender Wirtschaftsminister dieses Bundeslandes, alles schien ihm zu gelingen und heute fährt er wieder als Fraktionsvorsitzender zu unendlich vielen kleinen Parteiveranstaltungen um seine Organisation nach der großen Niederlage 2013 aufzurichten zu helfen. Er macht einfach weiter, betreibt nicht eine viel lukrativere Karriere als erfolgreicher Wirtschaftsanwalt sondern arbeitet an dem Ziel, seine Organisation wieder erfolgreich zu machen.

Jetzt geht es um Sie, der oder die Sie dieses Vorwort zur zweiten Auflage lesen: Vielleicht überlegen Sie gerade, Ihr Studium aufzugeben oder Sie trauen sich den neuen Karriereschritt nicht wirklich zu. Richard Branson, ein hochkreativer Unternehmer, der die Fluglinie Virgin und das gleichnamige globale Plattenlabel schuf, sagt immer wieder: „When a chance arises, try to handle it and learn how to manage it later.“

Nehmen Sie Ihren Mut zusammen, gehen Sie in die Situation hinein, merken Sie ruhig, dass die Dinge nicht sofort funktionieren und dann geben Sie nicht auf, wenn Widerstände Sie herunterziehen wollen. Diese große Führungseigenschaft ist eine wesentliche Grundlage dafür, dass der Titel dieses Buches zur Aufforderung für Sie werden kann: „So entsteht Ihre große Karriere.“

Sie entsteht in den allermeisten Fällen in den Tälern, wenn tausend andere beschließen, nicht weiterzumachen und sich dem gleichgeschalteten Diktat der Mittelschicht anzupassen. Sie entsteht, wenn Sie genau in dieser Situation zwei Tage Pause machen, drei Stunden in der Natur laufen, ein gutes Gespräch über ihre gefährdeten Pläne führen und dann den Entschluss fassen, Ihrem Traum, Ihrer Vision, Ihrem großen Vorhaben weiter zu folgen.

Der Erfolg ist alles andere als garantiert, aber etwas anderes wird passieren, dass Sie in jedem Fall zu neuen Kräften führt: Sie haben sich selbst und den Menschen in der Umgebung in diesem Moment gezeigt, dass Sie im Entscheidungstal für den Mut, für das Engagement und für das Kämpfen um den Erfolg waren, während ihr Nachbar in der Vorlesung oder in seinem Existenzgründungsbüro aufgegeben hat. Das Wort Krise kommt von dem lateinischen Begriff *crisis* und bedeutet übersetzt Entscheidung.

An diesen Augenblick Ihres Lebens werden Sie sich lange erinnern: Sie haben weitergemacht in der schwierigsten Situation und Jahre später werden Sie Ihrer Frau oder Ihrem Mann erzählen, dass sich in diesen Tagen eigentlich Ihr Lebenserfolg entschieden hat. Wären Sie hier gestrauchelt, wäre alles Spätere nicht möglich geworden und den großen Lebensschritt hätte jemand anders gemacht. Dies ist der Rückruf an Sie:

Greifen Sie in Ihrem Geist in den schon verschlossenen Schrank, nehmen Sie das Heft mit ihrer jahrelang angestrebten Vision wieder heraus, denken Sie an die Menschen, die damals sehr vernünftig waren und ihnen geraten haben, doch lieber etwas anderes, kleineres, normaleres zu versuchen. Etwas, dass niemanden überrascht und bei niemandem aneckt. Und dann lesen Sie in Ihrem Geist wieder in diesem alten Heft, als Sie voll von Enthusiasmus und Träumen waren, Ihr Leben, diese Welt oder Ihre Umgebung zu einem besseren Platz zu machen. Das Buch, das Sie hier heute in der zweiten Auflage vor sich haben, erzählt von vielen Menschen, die Großes geleistet haben und dann seither noch größere Karrieren gemacht haben.

Ein weiteres Beispiel ist Dieter Babel, der in 2011 als nationaler HR CEO Personalchef von circa 5.500 Menschen bei der Saint Gobain Building Distribution Deutschland war und in diesem Buch über demokratisches und mitmenschliches Führen sprach. Was er damals an Unwillen gegen arrogante Führungspersönlichkeiten ausdrückte, gehört heute zum Kanon der modernen Ma-

nagementliteratur, die sich gegen die alten dominanten Platzhirschstrukturen wendet.

Gegenwärtig, im Jahr 2015, verantwortet er als zusätzlicher Personaldirektor der Generaldelegation Mitteleuropa von Saint Gobain ein Vielfaches an Personal- und Karriereentscheidungen. Wenn jetzt der Tag ist, an dem Sie beim Lesen dieses Vorworts den alten Entschluss revidieren, als Sie innerlich aufgegeben hatten, dann lesen Sie vielleicht jede Woche eines der folgenden Interviews und lassen sich so zum eigenen Erfolg tragen anhand der 37 Beispiele von menschlichem Durchhalten, das zu großen Ergebnissen geführt hat. Sie würden dann ein dreiviertel Jahr lang in jeder Woche das Interview eines Vorbildes lesen, dass weitergemacht hat, als die Widerstände kamen und heute die Früchte erntet.

Unser Gott hat Sie nicht geschaffen, damit Sie tagelang Dreisätze rechnen oder Angebotsformulare ausfüllen. Auch im akademischen Bereich arbeiten gegenwärtig Legionen von Menschen an subalternen Aufgabenbereichen, die sie kaum fordern. Immer wieder werden mir quälende Arbeitsbedingungen aufgrund mangelnd ausgebildeter autokratisch wirkender Chefs beschrieben.

In Ihnen liegen Potenziale, die Großes bewirken können und dieses Buch möchte Sie jeden Tag auf diesem Weg begleiten. Vielleicht sind diese Momente jetzt, in denen Sie die eine oder andere Entscheidung treffen, impulsgebend für Ihr künftiges Leben und für viele Menschen, die von Ihrer Vision mitgetragen werden.

Das Diktat der Kleinheit und Mittelmäßigkeit kommt uns den ganzen Tag auf vielen Wegen entgegen. Vor allem die von Destruktivem und Konzeptlosigkeit gefüllten Massenmedien arbeiten da gründlich. Sie wirken wie ein Nivellierungsmotor auf uns ein. Das soll Sie nicht mit sich reißen in ein jahrzehntelang enttäuschtes Leben hinein. Ich bitte Sie am Ende dieses Vorwortes inständig von Mensch zu Mensch: Geben Sie sich eine zweite Chance. Wir alle in diesem Buch helfen gern mit unserem Beispiel.

Ihr Dorian Hartmuth, Chateau les Sacristains, Frankreich, im März 2015

VORWORT

Wie entstehen große Karrieren? Das war der Titel meines Artikels in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der im Jahre 2005 die Grundlage für dieses Buch hier bildete. Es ging damals um die Frage, inwiefern sich hochtalentierte Manager anders verhalten als normale Menschen, um ihre großen Erfolge möglich zu machen. Eine Zeitungskolumne kann nur wenige Kriterien aufgreifen und so entstand der Gedanke, solche Protagonisten, also Unternehmensführer, Personalvorstände, Konzerninhaber und Politiker, aber auch mittelständische Unternehmer und Personalchefs zu befragen, wie aus ihrer Sicht große Karrieren möglich werden.

Die Intention des vorliegenden Werkes ist es, entgegen landläufiger Ratgeber scheinbar objektiver Wahrheiten, die Befragten von ihren subjektiven Erfahrungen in ihrem eigenen, ganz individuellen Berufsleben erzählen zu lassen, so dass Sie als Leser aus Ihrer persönlichen Situation heraus die Erkenntnisse der vielen Interviewpartner aufnehmen, die für Ihren eigenen Weg hilfreich sind. Um solche Bezüge zu erleichtern, habe ich verschiedene Aufgabenbereiche und

Berufsgruppen dezidiert benannt und über Dinge berichtet, die in der jeweiligen Branche erfolgsfördernd wirken können.

Ganz der Nutzenformulierung meiner journalistischen Ausbildungszeit verpflichtet, dass es das Ziel eines jeden Journalisten sein sollte, „auf wenigen Zeilen einen maximalen Nutzwert für die Lebenswelt des Lesers zu erreichen“, erklärte ich dieses Ziel auch zur Prämisse des Gesprächs mit meinen Interviewpartnern. Diese haben sich gerne daran gehalten.

In meinem Berufsleben, u.a. meiner langjährigen Tätigkeit als Personalberater, habe ich Menschen kennengelernt, die ihr Umfeld und ihr Unternehmen durch erfolgreiche Geschäftsabschlüsse und die Anhäufung von Macht beeindrucken, all dies ohne ihrem Handeln ein überzeugendes Wertekonstrukt zugrunde gelegt zu haben. Machthungrig und unsensibel gingen diese meist auch mit ihren Mitarbeitern und Untergebenen um und machten ihnen das Leben wahrhaft zur Hölle. Ohne hier eine moralische Instanz spielen zu wollen, war meine Beobachtung aber immer wieder, dass solche Führungspersonen zwar durchaus ein paar Jahre lang für ihre blinde Zielversessenheit belohnt wurden, letztlich aber irgendwann von denen eingeholt wurden, die ob ihrer schlechten Behandlung auf eine Gelegenheit warteten, um zum Gegenschlag auszuholen. Solche „Karrieristen“ können kein Vorbild abgeben, keine wirkliche Orientierung dafür bieten, bleibenden beruflichen Erfolg zu ernten.

Deshalb finden Sie hier von Beginn an erfahrene Köpfe und mit diesen die Aussagen eben echter Führungs- bzw. Erfolgspersönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik, Kirche und Non-Profit-Organisationen. Wie meine eigenen Erfahrungen belegen auch die hier zusammengetragenen Lebensberichte, dass sich bleibende berufliche Bestätigung an Fairness, Ermutigung und positiv bestärkender Motivation orientiert. Wahrhafte Führungsgröße erweist derjenige, der Fehler seiner Mitarbeiter ihres menschlichen Wertes willen verzeihen kann. Mitarbeiter handeln überzeugender, wenn ihre Führungskräfte hinter ihnen stehen und dies auch dann noch, wenn sie mit einer innovativen Initiative einmal daneben gelegen haben.

Als ich wegen der Interviews anfragte, hatten sich alle Beteiligten gefreut, über Ihre Erfahrungen berichten zu dürfen. Deshalb möchte ich auch Sie ermutigen, zu Ihrer Führungskraft zu gehen und sie in einer ruhigen Stunde zu fragen: „Wo sehen Sie erfolgsentscheidende Faktoren für mein Berufsleben, die ich noch nicht genug realisiere, was kann ich konkret besser machen?“. Ich bin

mir nach den vielen Gesprächen, die ich geführt habe, ziemlich sicher, dass vor Ihnen jemand sitzen wird, der positiv davon berührt ist, Ihnen von seinen eigenen Eindrücken erzählen zu dürfen.

Dank und Widmung

Mein Dank geht an meinen vorbildlichen Chef, Stefan Blattmann bei der Personal Innovation GmbH, der mit mutiger Initiative die Freiräume für das Entstehen dieses Buches schaffte. Weiterhin an Alisa Lange, die sich stunden- und tagelang durch die Interviewaufzeichnungen kämpfte und sie in eine erste Form brachte. Ein großer Dank geht an meine Frau Bettina für ihre wunderbare Unterstützung. Schließlich möchte ich jenen danken, die ich hier befragen durfte und die in ihren Antworten von dem ehrlichen Verlangen getragen waren, für Sie Gutes für Ihren Erfolg zu bewirken. Der letzte Dank soll Ihnen, lieber Leser, gelten, dafür, dass Sie mir vielleicht Ihre Gedanken zum Thema zugänglich machen wollen unter der E-Mail-Adresse: bdhartmuth@t-online.de.

Widmen möchte ich dieses Buch denjenigen, die jahrzehntelang ihr Bestes geben und gegeben haben und dafür noch nicht hinreichend belohnt worden sind. Wenn ich Ihnen auf Ihrem Weg ein Stück weit helfen darf, würde mich das sehr freuen. Das kann gern auch im Rahmen eines Coaching-Gesprächs sein. Seit 1999 habe ich mehrere 1.000 Berufstätige in ihren Karrieren beraten. Übrigens, Sylvester Stallones Boxerweisheit galt auch oft für mein eigenes Arbeiten: „It ain't not about how hard you hit, it is about how hard you can be hit and keep moving forward.“

Dorian Hartmuth, Chateau les Sacristains, Frankreich, im Oktober 2011

So entsteht Ihre große Karriere
Prominente Führungspersönlichkeiten erklären, was
wirklich zählt

Hartmuth, D.

2015, XXIV, 334 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09184-2