

# Killer, Bremser, Stolpersteine.

## Eine Einleitung

Kann etwas, das noch harmloser als ein Kavaliersdelikt ist und keine fachliche Verfehlung oder Inkompetenz darstellt, eine Karriere bremsen oder gar stoppen? Die Antwort ist eindeutig: Ja, kann es. Auch wenn das verwundern mag in Zeiten, in denen selbst eine abgeschriebene Doktorarbeit und sogar die Leugnung dieser objektiv feststellbaren Tat von einem Großteil der Bevölkerung als vernachlässigbare Petitesse gesehen werden, die keinen Einfluss auf den Job haben sollte. Und doch ist es so: In vielen Situationen werden einem auch kleinste Verfehlungen spürbar krummgenommen – und plötzlich sind alle beruflichen Pläne über den Haufen geworfen.

So unglaublich es klingen mag: Manche Menschen sind fachlich und in den meisten Bereichen ihrer sozialen Kompetenz hervorragend; was ihr Auftreten und die Wirkung auf neue Kontakte betrifft, sind sie hingegen eine Art Problembär. Auf diese Weise verbauen sie sich wichtige Wege, die sie in der beruflichen Laufbahn voranbringen könnten. Andere indes könnte man als »Anzug ohne Inhalt« bezeichnen. Diese Menschen kommen hervorragend durchs Leben. Sie glänzen zwar mehr durch ihren Auftritt als durch ihre Leistung, doch ihr Glanz besticht, die anderen stehen geblendet, nehmen keine Details mehr wahr, und Konkurrenten werden einfach überstrahlt.

Wer zu den seltenen im Auftritt besonders begabten Menschen gehört, die mit persönlicher Ausstrahlung, Rhetorik, Charme und gutem Aussehen nahezu jede Runde begeistern, der wird auch nicht über die hier gesammelten Karrierekiller stolpern. Wer sich jedoch in diesen Bereichen eher normal ausgestattet fühlt, für den kann eben auch ein Handschlag in falscher Reihen-

folge Konsequenzen haben, mit der Folge, dass er sich nicht nur die Show, sondern auch den Job oder den Auftrag von den Blendern stehlen lassen muss. Das Leben ist eben ungerecht.

Überlegen Sie bitte selbst: Haben Sie, als Sie einmal nach einem passenden Veranstaltungsort (zum Beispiel für Ihre Hochzeit) gesucht haben, einem Restaurant eine Absage mit den Worten erteilt: »Ich mag die Art nicht, wie Sie mit Ihrem Personal umgehen. Deshalb speisen wir lieber woanders.«? Vermutlich nicht. Die wenigsten Menschen machen so etwas. Man sagt lieber: »Oh, wir haben uns nun doch für ein französisches Lokal entschieden; wissen Sie, die Schwiegermutter hat es nicht so mit der schwäbischen Küche ...« – auch wenn das völliger Unsinn ist. Aber eine solche Erklärung ist halt nicht nur bequemer, sondern auch sozial akzeptierter.

So kommt es zu den berühmten »blinden Flecken«: Vielleicht gibt es an mir etwas, das viele stört, doch solange niemand etwas dazu sagt, bleibe ich in der Rolle des unwissenden »Fettnapf-Treters«. Weil ich das Problem selbst nicht erkennen kann, nimmt mir die fehlende Kritik von außen die Möglichkeit, mich zu entwickeln. Ich verharre in meinem Verhalten und schade mir somit stets aufs Neue.

Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen, ergeht es da anders. Sie bekommen Feedback zu allen möglichen Dingen, ob sie wollen oder nicht. Jeder weiß, welche Schelte unsere Politiker durch ihr unpassendes Outfit oft bekommen. Sicher, mit Ausnahme von Frau Pauli hat dies meines Wissens noch keine Karriere beendet, doch es ist natürlich unnötig und ärgerlich, wenn man sich als Betroffener in den Medien nicht etwa mit den Inhalten seiner Arbeit, sondern mit der Wahl seiner Kleidung auseinandersetzen muss. So erging es der Bundeskanzlerin vor ein paar Jahren bei der Frage, ob ihr Ausschnitt zu tief sei, oder dem Regierenden Bürgermeister von Berlin, der international Kritik erntete, da er in einem zu hellen Anzug bei einem offiziellen Anlass in Korea

erschieden war. Auch Josef Ackermann, dem Chef der Deutschen Bank, wurden nicht nur der eine oder andere inhaltliche Fehler nachgetragen, sondern vor allem seine zur unpassendsten Gelegenheit gezeigte Victory-Geste, die von den Medien genüsslich verbreitet und kommentiert wurde.

Prominente erhalten ein deutliches öffentliches Feedback zu »Kleinigkeiten« wie diesen – ein Feedback, das die meisten Menschen jedoch nicht bekommen. Wir können alle nur davon lernen: worauf andere Menschen achten, wie bestimmte Dinge interpretiert werden und wie man unnötige Fehler vermeidet und sich aufs Wesentliche konzentriert. Von den wenigen Gegenbeispielen, bei denen selbst ein großer Fauxpas keine Konsequenzen hatte, sollte man sich nicht in Sicherheit wiegen lassen.

In einigen Geschichten dieses Buches werden Sie ganz klassische Etikette-Fehler finden und sehen, dass zum Beispiel durch die Nichtbeachtung einer protokollarischen Reihenfolge – die etwa vorschreibt, wer wem zuerst die Hand gibt – größerer Schaden angerichtet werden kann, als man denkt. Es gibt aber auch Geschichten, die über die klassische Etikette hinausgehen und erzählen, wie durch Fehler in der Kommunikation, in der Selbstdarstellung oder einfach durch einen blinden Fleck im Selbstbild eine Karriere unnötig erschwert wurde. Sie werden die Geschichten von unbekanntem Menschen, Freiberuflern, Angestellten und Studenten ebenso kennenlernen wie jene von Prominenten, denen nicht allein politische oder strategische Entscheidungen, sondern auch Fehler in ihren Umgangsformen zum Verhängnis wurden, die ihnen trotz aller Berater unterliefen.

Nichts von dem, was hier vorkommt, ist besonders ungewöhnlich oder exotisch. Ich habe sorgfältig darauf geachtet, nur Anekdoten auszuwählen, die mir in meiner Laufbahn so oder so ähnlich oft begegnet sind. Jede Story steht somit stellvertretend für ein Phänomen, das tagtäglich in den Büros unseres Landes zu finden ist. Sicher, bei manchem Ereignis war der Fehltritt nicht

der alleinige Grund für die ausgebremste Karriere, aber er war in jedem Fall eines der Details, die sich in ihrer Summe fatal auswirkten.

# Der größte aller Karrierekiller

Es gibt vieles, was man tun, und ebenso vieles, was man lieber lassen sollte, wenn man Karriere machen möchte. Manche Hindernisse sind offensichtlich, wie permanente Unzuverlässigkeit oder wenn man sich beim Mitnehmen eines Radiergummis oder eines Pfandbons erwischen lässt. Ein Doktorgrad ist hilfreich, eine erschummelte Doktorarbeit hingegen hat schon manch vielversprechende Karriere gestoppt. All das bedarf keiner weiteren Erklärung.

Der größte aller Killer findet sich freilich in fast jedem der folgenden Fallbeispiele als Subtext wieder und ist damit elementar: Die größte Falle, die immer und überall lauert, ist, dass man die versteckten Codes nicht erkennt oder nicht gebührend ernst nimmt. Jede Kultur der Welt hat eigene geschriebene und ungeschriebene Regeln, die die in ihr lebenden Menschen meist völlig unreflektiert einhalten, weil »man das halt so macht«. Genauso findet sich auch in jeder Branche und innerhalb der Branche in jedem Unternehmen eine eigene Kultur mit definierten Regeln. In großen Unternehmen kann es sogar unterschiedliche Spielregeln je nach Standort oder Abteilung geben.

Ich kenne beispielsweise eine Unternehmensberaterin, die sich auf die Beratung von Firmen im Film- und Fernsbereich spezialisiert hat. Sie hat kein Büro und arbeitet nur mit dem Laptop, sie hat auch keine Festnetznummer, sondern nur ein Handy. Das stört in dieser Branche niemanden, ebenso wenig wie ihre extravaganten Schuhe oder ihr mehr als individuelles Outfit. Sie ist gut gebucht und genießt einen hervorragenden Ruf. Von Unternehmensberatern, die in anderen Branchen tätig sind, weiß ich freilich, dass für deren Kunden Dinge wie eine repräsentative Büro-

adresse und eine Festnetznummer, an der eine Sekretärin sitzt, Kernmerkmale von Seriosität sind und schon Kleinigkeiten wie ungeputzte oder einfach nur zu modische Schuhe manchen potentiellen Auftraggeber verscheucht haben. Hier ändert sich der Code, das Erkennungsmerkmal von Seriosität, also innerhalb einer Branche. Er ändert sich deshalb, weil das jeweilige Zielpublikum, das angesprochen werden soll, seinerseits aus ganz verschiedenen Branchen kommt.

Sich in diesen unterschiedlichen Gegebenheiten souverän zu bewegen ist die eigentliche Kunst. In Zukunft wird sie in einer Karriere immer mehr Gewicht bekommen, denn immer weniger Menschen bleiben heute ein Berufsleben lang innerhalb einer Branche, geschweige denn innerhalb einer Firma oder einer Stadt. Um diese Wechsel zwischen Hierarchieebenen sowie zwischen Firmen, Branchen, Städten und Ländern stolperfrei zu meistern, braucht es große soziale Kompetenz. Denn vieles, was über Jahre hinweg ein Erfolgsrezept im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Kooperationspartnern und Zulieferern war, funktioniert andernorts plötzlich nicht mehr.

Von Paul Watzlawick, einem der Begründer der modernen Kommunikationsforschung, wissen wir: Die Botschaft einer Nachricht bestimmt immer der *Empfänger* dieser Nachricht, nicht der Sender. Es reicht also nicht, die eigenen Aussagen und das eigene Verhalten zu beurteilen, der Schlüssel ist vielmehr, wie das, was ich sage und tue, ankommt und verstanden wird. Der Empfänger »macht« die Kommunikation.

Es mag früher leichter gewesen sein, einzuschätzen, wie der andere eine Aussage auffassen wird, da wir viel mehr innerhalb einer bestimmten Branche und gesellschaftlichen Schicht kommunizierten. Durch die Internationalisierung der Firmen und ständige Ausdifferenzierung der Gesellschaft in immer mehr Subkulturen sind die Strukturen und Codes jedoch unüberschau-

barer geworden. Wer beruflichen Erfolg will, muss sie stetig dechiffrieren können.

Doch Vorsicht: Wer sich nur danach richtet, was die Erwartungshaltungen, Vorstellungen, Werte und Wünsche der anderen sein könnten, gerät rasch in die Versuchung, so zu handeln wie die meisten Fernsehsender, die heutzutage nur blind nach der Quote heischen und dabei diejenigen Zuschauer verprellen, die sich davon nicht angesprochen fühlen, weil das Niveau des Programms auf die Stufe von Einheitsbrei sinkt. Es geht also nicht um eine unkritische Anpassung an die Erwartungen des Umfelds, sondern um ein besseres Wissen darum, *wie* etwas auf andere wirkt. Nur dann ist man frei in seinen Entscheidungen und hat echte Wahlmöglichkeiten. Wer sein Fähnchen nur nach dem Wind hängt und sich unkritisch jeder Erwartungshaltung, die der jeweilige Zeitgeist gerade vorgibt, beugt, mag zwar kurzfristig zum »Mr. Umfragewert« werden, mit Authentizität hat das aber ebenso wenig zu tun wie mit langfristigem Erfolg. Der hat, wie die Markenforschung beweist, immer etwas mit Stetigkeit, also Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit, zu tun. Eine Reihe von Beispielen, die illustrieren, wie diese ungeschriebenen Codes aussehen können und was passiert, wenn wir sie missachten, finden Sie in den folgenden Kapiteln.

Doch nur die Geschichten zu lesen und sich dabei ein wenig zu gruseln oder zu amüsieren, reicht nicht, um Karrierekiller in der eigenen Laufbahn komplett auszuschließen. Vor allem möchte ich Ihren Blick schärfen: für Kriterien, die anderen wichtig sein können, und für Kleinigkeiten, die bestimmte Werte repräsentieren. Denn erst dann können Sie Ihr Umfeld selbst analysieren.