

Zu Beginn

„Warum laufen Karrieren im Zickzack?“

„Damit man sich an jeder Ecke umschaute und sich neu orientieren kann.“

„Ein Buch über Scheitern? Das verkauft sich nicht. Schreiben Sie über Erfolg!“ Wir befolgten den Rat und dachten, über Scheitern zu sprechen, sei ein Tabu. Stimmt auch. Jedenfalls meistens. Aber häufig brauchten wir das Thema nur anzutippen, und schon sprudelte es los: „Sie schreiben ein Buch über Scheitern und Erfolg? Wann erscheint es denn? Also bei mir ...“ Und schon hörten wir wieder eine Geschichte von Erfolg und Scheitern, von Scheitern und Erfolg. Karrieren im Zickzack. Die sind längst normal.

Kaum eine Karriere verläuft ohne Brüche immer geradeaus: Insolvenzen und Fusionen, „Freisetzungen“ und „Kündigungen“, „Umsetzungen“ und „Absetzungen“ bestimmen die beruflichen Biografien. Es trifft nicht nur die Älteren und Kranken, die Niedrigqualifizierten und weniger Leistungsfähigen; es sind auch die Jungen und Fitten, die Hochqualifizierten und Erfolgreichen – die, die alles richtig gemacht haben.

Einige gehen „freiwillig“ – bevor sie „gegangen werden“ oder bevor sie an ihrem Berufsalltag zerbrechen. Brüche, mehr oder weniger selbst gewählt. Auf der Suche nach weniger Stress und einem besseren Leben, auf der Flucht vor Burn-out, Scheitern und Versagen.

Karrierebrüche haben wenig mit Leistung und Erfolg zu tun; Erfolg und Leistung schützen nicht (mehr) vor dem Karrierebruch. Was aber dann? Besser gar nicht erst dran denken. Und vor allem nicht darüber reden. Lieber reden wir über Erfolg. Scheitern und Verlieren – ein Tabu in der Erfolgsgesellschaft, es sei denn ...

Karriere und Erfolg. Stetiger Aufstieg, ohne Pause und ohne Umwege, nur Haupt- und keine Nebenstraßen. Hat das überhaupt je gestimmt? Die klassische Karrierefrage, *was wie zu welchem Ziel*

führt, ist heute kaum noch zu beantworten. Auch wenn die Ratgeber das Gegenteil verkünden. Heute ist alles möglich auf der Karrierebahn: der schnelle Start und der rasante Fall – New Economy; – gar nicht erst starten dürfen – Generation Praktikum; – disqualifiziert werden – Karrierebruch; – vorzeitig aufgeben müssen – Vorruhestand mit 50 Jahren; – weiter, solange der Sprit reicht – Burn-out. Dann gibt es noch die wenigen – die Beruf und Berufung gefunden haben und glückliche Arbeitslose. Und es gibt Menschen, die von all dem nicht betroffen sind – aber um die geht es hier nicht.

Die Ratgeber thematisieren meist den geraden Weg zum Erfolg und sparen Brüche und Misserfolge, Verluste und Scheitern aus. Und wenn es doch passiert? „Zurück auf Los“ und den Karriereratgeber noch mal von vorn gelesen. Das eigene Defizit in eine neue Stärke verwandeln. Als gäbe es ein richtiges Leben im falschen, als sei das eigene Scheitern unabhängig vom Zustand der Arbeitsgesellschaft. Scheitern überleben und neu beginnen bleibt als Thema im Schatten. Es ist kein Karrierethema, sondern ein Thema für „die Seele“, in der Buchhandlung zu finden in der Abteilung „Psycho“ oder „Esoterik“.

Wenn eine Karriere (ab)bricht, ist jemand mit seinen Ambitionen und Wünschen an eigene und fremde Grenzen gestoßen. Manchmal bricht eine ganze Welt zusammen. Materiell wie ideell. Auch eine Vorstellungswelt, von dem was man *ist*, was man *kann*, was man *hat*. „Ich bin ...“, setzt jemand an, und dann folgt der Beruf. Ein Leben wird daran gemessen, wie erfolgreich jemand beruflich ist, wie viel er „ist“ und wie viel sie verdient. Einer der scheitert, kann nicht mehr mithalten, verliert oft Geld und Gut oder sogar sein Gesicht, ist nicht mehr gesellschaftsfähig, von Ausschluss bedroht.

„Selbst schuld, ich habe was falsch gemacht!“, erklären die Betroffenen und fragen sich: „Was nun?“, „Was tun?“. Überall hören und lesen sie schließlich die Botschaft: „Wer will, der kann!“ und vernehmen den allgegenwärtigen Unterton: „Versager“. Die neunmalklugen Karriereratgeber sind Spiegelbild dieser Gesellschaft, in der der Erfolg zählt und in der man deshalb von Erfolg erzählt. Einen wohlfeilen Trost haben alle parat: „In der Krise liegt die Chance“. Nicht immer ein hilfreicher Trost. „Vor allem im Unglück lernen

wir!“, sagen sie auch. Aber was? Unglücklich sein? Das Leben kennen?

Zickzack gehört zum Leben: Erfolge und Scheitern, Verlieren und Gewinnen. Nur – was ist Erfolg und was ist Scheitern, und kann man Erfolg lernen und Scheitern verhindern? Kann man alles richtig machen? Ein Wunsch, aber keine Wirklichkeit!

Wer Wunschbilder entzerren und den Blick schärfen will, muss sich umgucken, anders gucken, einen Perspektivwechsel wagen: einen Blick werfen auf die Regelmäßigkeit der Unregelmäßigkeiten, auf die Normalität des Unnormalen. Die „dunkle Ecke“ von Scheitern und Versagen muss beleuchtet werden, in den Fokus der inneren Kamera genommen, scharfgestellt, gut ausgeleuchtet werden. Man sollte nicht nur einmal auslösen, sondern mehrmals, am besten mit der Funktion „Reihenbilder“. Denn Scheitern geschieht nicht nach einem binären Prinzip, besteht nicht nur aus „Entweder-oder“, und Karriere ist nichts Singuläres: Es gibt mehr als nur eine einzige Karriere, es gibt auch verschiedene Comebacks. Dazwischen liegt oft mehrmaliges Scheitern. Brüche. Krisen.

Wir möchten die gesellschaftliche wie individuelle Reflexion von Karrierebrüchen unterstützen und dabei eine praktische Kunst des Verlierens entwickeln – mit Blick auf andere Gesellschaften und andere Zeiten, auf konkrete und heute gelebte Beispiele.

In den USA wird ein Karrierebruch als dramatischer Einbruch in die Biografie gesehen, als Folge nicht erbrachter individueller Leistung. Eine eigene neue Anstrengung kann wieder zum Erfolg führen – sich selber am Schopf aus dem Sumpf ziehen ist der Anspruch. Karrierebrüche sind dort kein Tabu, Korrekturen am Leben, an der Karriere werden gewürdigt, Comeback ist möglich. Ein Vorbild für besseres Scheitern? Ist Scheitern allein das Problem von Individuen? Oder wird im Umgang mit Scheitern eher das Problem einer Gesellschaft deutlich, die hohe Erfolgsansprüche an den Einzelnen stellt und damit ein Klima der Angst erzeugt? Der Angst zu scheitern, zu versagen und damit die Selbstachtung zu verlieren? Der Angst vor Arbeitslosigkeit heißt jetzt auch in den USA „Angst“.

Jede und jeder kann etwas aus sich machen, alles ist möglich – das ist die Freiheit der modernen Gesellschaft. Individuelle Lebens-

gestaltung, Aufstieg, Erfolg und Erfüllung – das zeigt die eine Seite der Medaille. Dreht man sie um, so sieht man Enttäuschungen und Brüche, erzwungene Wechsel und Orientierungslosigkeit, Resignation.

Alles ändert sich, nichts bleibt wie es ist. Das ist das Leben, aber Veränderung macht Angst. Arbeit und Leben verändern sich rasant: „Prekariat“ – das ist der moderne Begriff für eine moderne Lebensform, eine neue Normalität vieler Menschen: Gebildet aus „prekär“ (= heikel, ungewiss) und „Proletariat“ bezeichnet dieser Begriff die Unplanbarkeit von Arbeit und Leben als neue Grundunsicherheit. Die gesellschaftliche Umwälzung spiegelt sich in der persönlichen Biografie.

Was bedeutet heute Erfolg? Die Verwirklichung „meiner“ individuellen Ziele? Wer misst ihn außer mir? Wer sagt, ob ich „oben bin“ auf der Leiter? Welche Rollenmodelle stehen hinter dem Bild des erfolgreichen Menschen? Und welche Werte und Vorstellungen verletzt man, wenn man nicht mehr erfolgreich ist? Der Schmerz bleibt nicht erspart – auch wenn man „freiwillig“ dem Erfolgsbild nicht mehr entspricht, die Karriereleiter stehen lässt, getrieben von dem Wunsch nach einem neuen, anderen Leben. Was heißt Scheitern in diesem Zusammenhang? Und wie lässt sich dieses Scheitern, der Bruch der Karriere überleben?

Ein jeder Bruch hat seinen Grund – macht viele verschiedene Gründe. Ein jeder Umgang damit muss daher „maßgeschneidert“ sein; ein allgemeingültiges Rezept gibt es nicht. Individuelle Strategien variieren von Verleugnung, Verdrängung und Verarbeitung über Depression bis hin zum „Kick“ für einen neuen Anfang. Wovon hängt es ab, ob ein Karrierebruch gerichtet und geheilt wird und eine neue Karriere beginnt? Eine zweite, dritte, vierte Karriere oder ein Comeback? Welche Rolle spielt das soziale Umfeld – die Familie, die Freundinnen und Freunde, die Nachbarn und der Tennisclub? Welche Rolle spielt die Gesellschaft mit ihren Regeln, welche Brüche sind „erlaubt“, ja sogar „geschätzt“ und welche sind „verpönt“ und tabuisiert?

Keine Kultur ohne Gegenkultur! Von Voyeurismus getrieben hat sich eine geschwätzige Medienaufmerksamkeit entwickelt, die

Scheitern und seine Inszenierung begleitet – prominentes Scheitern. Bis zu deren nächstem, meist sicherem Erfolg. Und die Zuschauer ergötzen sich am Zickzack von fremdem Erfolg und Misserfolg.

Wir haben mit Menschen gesprochen aus der Wirtschaft und der Politik, die Karrierebrüche erlebt haben: mit solchen, die nach dem Bruch nicht nur „Heilung“ erfahren, sondern einen „Neuanfang“ und Aufbruch gewagt haben, für die der Bruch eine Chance war für ein besseres Leben, eine neue Karriere. Und mit solchen, die zum Zeitpunkt unseres Gesprächs immer noch mit sich und dem Bruch haderten, die das Gefühl des Scheiterns (noch) nicht verlassen hatte. Expertinnen in Sachen Bruch aus der „inneren“ Perspektive.

Wie sehen externe Expertinnen auf Karrierebrüche? Was wissen Outplacement-Berater und Coaches über Ursachen, Wirkungen, Nebenwirkungen und Heilungschancen? Und was sagen die „Bruchverursacher“, die Karrierebrecher, Personalverantwortliche in Unternehmen, die Personal abbauen (müssen) über ihre Rolle? Was sind die Motive von Mobbern und Intriganten?

Alle unsere Gesprächspartnerinnen haben über das gesprochen, woran viele denken und wovor alle Angst haben: über Erfolglosigkeit, Desillusionierung und ausgeträumte Träume. Das Schweigen über das Scheitern gehört zu unserer Kultur, es zu brechen erfordert Mut. Das Sprechen über Scheitern ist der erste Schritt zur Verarbeitung: der Erfolgsgesellschaft den Rücken zukehren, dem Reden über den Erfolg, nicht über den Misserfolg, dem Reden über das Können, nicht über das Nichtkönnen, der Angst, nicht anerkannt, sondern ausgegrenzt zu werden. „Hinter ihrem Rücken“ redend findet man Wege zum Überleben, Ideen für den Neuanfang, allein und mit andern. Überleben, das ist der Zwischenraum, der zwischen Erfolg und Scheitern liegt. „Ich habe eine Menge Lehrgeld gezahlt“, sagt die Unternehmerin zu ihrem Erfolg. Ein kurzer Kommentar zu einer langen Phase, einem Zwischenraum, der verdient beleuchtet zu werden. Kein Durchgangszimmer für den schnellen Wechsel, sondern ein Raum zum Leben, zum Überleben. Zum Luftholen auf dem Weg zur zweiten und dritten Karriere.

Die verschiedenen Perspektiven all dieser „Bruchexperten“ ergeben ein neues und schärferes Bild; wir erhellen die Blackbox „Karriere und Scheitern“ mit Beispielen von individuellen Strategien, Einblicken in persönliche Verarbeitung und individuelle Reflexion wie auch die Reflexion des „Großen und Ganzen“ in einer globalisierten Arbeitsgesellschaft.

Denn Erfolg und Scheitern, Karrierebruch und zweite Karriere, der Zickzack, ist nicht zu verstehen ohne eine Analyse der Arbeitsgesellschaft. Was hat die Globalisierung mit dem Scheitern der Einzelnen zu tun? Wo hören die eigenen Reformmöglichkeiten einer Karriere auf, und wo muss die Reform des Ganzen beginnen? Wie wollen wir künftig leben und arbeiten? Was brauchen wir zum guten Leben? Zeit – aber wie viel, Geld – aber woher, Anerkennung – bestimmt, Arbeit – aber welche? Wie sind die Aussichten?

Der Karrierebruch, das Scheitern und Verlieren, ist Teil unseres Lebens, ist „normal“. Was so einfach klingt, erfordert dennoch einen grundlegenden Perspektivwechsel: die Perspektive einer Zukunft, in der Hinfallen und Wieder-Aufstehen die Qualifikation einer Karriere sind.

„Immer versucht. Immer gescheitert. Einerlei. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern“, schlägt Beckett vor. Und drückt damit auch eine Sehnsucht aus, die Sehnsucht, das richtige Leben doch noch zu finden. „Leben kann man nur vorwärts, aber das Leben verstehen kann man nur rückwärts“, sagt Kierkegaard. Beides gehört zusammen. Deshalb leisten wir uns beim Blick auf das Heute kleine Schwenks in das Gestern und ein paar Aussichten für das Morgen – Prognosen und Hoffnungen.

Eine Selbstverständlichkeit zum Schluss: Wenn wir von der Wissenschaftlerin, der Politikerin und der Unternehmerin sprechen, schließen wir selbstverständlich den Wissenschaftler, den Politiker und den Unternehmer ein – und umgekehrt. Pragmatisch, mal so mal so.