

Was uns bevorsteht, ist die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht.

Hannah Arendt,

«Vita activa oder Vom tätigen Leben»

Die Aussicht, die Hannah Arendt in ihrem Hauptwerk von 1958 beschreibt, ist zum Glück nicht eingetroffen. Erschreckend ist sie trotzdem. Was wäre der Mensch ohne Arbeit, ohne Aufgabe? Manager ohne Quartalsziele, Journalistinnen ohne Texte, Kindergärtnerinnen ohne Kinder im Kindergarten?

Damit wir uns diesen Fragen und den damit verbundenen Sinnkrisen gar nicht erst stellen müssen, arbeiten wir, und zwar nicht zu knapp. Denn irgendwann kommen (sicher) ein eigener Haushalt, (hoffentlich) ein Garten, (wenn möglich) ein Hund und (vielleicht) Kinder dazu. All das gibt zu tun. Eltern, die ihre Pensen reduzieren, um Familie und Beruf zumindest ein bisschen miteinander vereinbaren zu können, werden das bestätigen: Kinder halten einen immer auf Trab. Kinder *und* Karriere erst recht. Da kann man sich noch so um eine Work-Life-Balance bemühen.

«Work-Life-Balance»? Der Begriff ist irreführend. Arbeit ist Teil des Lebens. Seien wir froh darum, denn sonst würden wir jeden Werktag aufs Neue sterben. Bei 45 Jahren Erwerbstätigkeit beziehungsweise 250 Arbeitstagen à 8,5 Stunden pro Jahr kommen wir auf eine Lebenszeit von knapp 11 Jahren, die wir nonstop mit Arbeiten verbringen. Nur schlafen tut der Mensch noch mehr: rund 28 Jahre, wenn wir von 8 Stunden täglich und einer Lebenserwartung von 83,8 Jahren ausgehen, die das Bundesamt für Statistik unlängst ermittelt hat.

Wisse, was du willst

Und so widmen wir uns dieser einen grossen Sache, dieser prägenden Form der Daseinsbewältigung, die uns ein Berufsleben lang umtreibt. Die uns bereits beschäftigt, lange bevor wir den ersten Tag im allerersten Job erlebt haben. Arbeit, ein Job, ein Beruf, Karriere: Was macht das mit dem Menschen?

Wir sollten die Frage umdrehen: Was macht der Mensch aus seiner Zwangslage, dass er arbeiten muss, um Geld zu verdienen? Schafft er es, der existenziellen Krise zu entgehen, die ihm ob all dem *dolce far niente* drohen würde, wenn er plötzlich nichts mehr zu schaffen hätte?

Zunächst gilt es festzuhalten: Die eigenen Möglichkeiten sollten immer im Zentrum stehen: Wisse, was du willst und was du kannst. Damit du deine Arbeit im Griff hast und nicht umgekehrt. Man sollte einsteigen für die eigenen Wünsche, die eigenen Interessen. Glauben daran, dass man hierfür fast alles lernen kann, wenn man nur will und fleissig ist. Sein eigener Kompass statt fremdbestimmt sein, zumindest bei den beruflichen Zielen, von denen man sich durch nichts und niemanden abbringen lassen sollte.

Allein, für diese Erkenntnis braucht es Erfahrung und wahrscheinlich auch die eine oder andere Enttäuschung. Und wenn man zurückblickt auf die ersten Schritte oder Stolperer und darauf, was danach folgte in der eigenen «Karriere», kann es nicht schaden, gnädig zu sein. Lernen und arbeiten an sich selbst ist eine Lebensaufgabe. Zum Beispiel bei folgenden Wegmarken.

■ **In der Schule:** Das, was heute Zukunftstag genannt wird, ging in den späten achtziger Jahren so: Primarschüler begleiten ihre Väter oder (viel seltener) ihre Mütter einen Tag lang bei der Arbeit und tragen danach einen kurzen Bericht vor in der Klasse. Bei mir war das praktisch: Mein Vater war Chef eines Familienunternehmens, und das wollte ich irgendwann auch werden. Auch wenn er mich davor gewarnt hatte, dass es langweilig sein werde bei ihm im Büro. Er sollte recht behalten. «Dringend erwartete Ware aus Polen am Zoll festgehalten!» Diese Nachricht war das einzig Spannende, von dem ich erzählen konnte.

Mein damaliger Berufswunsch hielt sich trotzdem noch ein paar Jahre. Und ja, er kam tatsächlich von mir. Ziele haben ist wichtig, und seien solch kindliche Träume noch so absurd. Ich bin ein Buchstaben- und sicher kein Zahlenmensch. Als Geschäftsleiter eines



Immer höher hinaus, denn oben scheint das Licht: Die Vorstellung einer klassischen Karriere ist eindeutig. Die Frage ist, ob dem arbeitenden Menschen damit wirklich gedient ist – oder

Karriere – eine Zwischenbilanz

Der Mensch will beschäftigt sein, arbeiten, vorwärtskommen. Aber muss er auch aufsteigen, um glücklich zu sein? Versuch einer Auseinandersetzung mit einem schwierigen Begriff.
Von Robin Schwarzenbach

Handelsunternehmens wäre ich denkbar ungeeignet.

■ **Im Studium:** Was studieren? Wirtschaft? Oder Jura? Zu meiner Zeit, als der Begriff der «Mediengesellschaft» gerade die Runde machte, gab es ein weiteres Trendfach: Publizistik – genau das Richtige für einen verunsicherten jungen Mann wie mich, der einerseits etwas «Anständiges» studieren und andererseits doch seinen Neigungen folgen wollte. «Publizistik»: Das klang nach Medien, Zukunft, nach guten Aussichten nach der Universität. Es war ein Desaster. Die Vorlesungen viel zu theoretisch, die Hörsäle übervoll, und vor allem: Ich wollte viel lieber Geschichte studieren. Aber ich traute mich nicht, weil ich nicht als Nichtsnutz gelten wollte. Schlimmer noch, ich schrieb mich für ein weiteres «vernünftiges» Fach ein, für Politologie: noch mehr Theorie, man glaubt es kaum. Das hat mir den Rest gegeben.

Dann, nach einem Semester voller Selbstzweifel: endlich Geschichte! Und weil schöne Fächer derart schön sind: neuere deutsche Literatur als zweites obendrauf. So wurde das Studium doch noch zu einer der schönsten Zeiten meines Lebens.

■ **Im Volontariat:** eine der nächsten schönsten Zeiten meines Lebens. Nach einem Praktikum bei einer Lokalzeitung und im Lokalressort der anderen grossen Zeitung der Stadt hatte ich endlich einen Fuss in der Tür bei einem Weltblatt! Ich

wählte mich schon auf einer Stufe mit all den gemachten Journalisten um mich herum. War einer von ihnen, schliesslich war ich in jeder Morgensitzung dabei und meldete mich ab und zu sogar ebenfalls zu Wort. Eine glänzende Karriere schien zum Greifen nah.

Doch das nächste Desaster folgte *stante pede*. Ich war naiv, hochmütig und viel zu genügsam als Volontär. Und viel zu beeindruckt von den drei Buchstaben, die mir bis heute die Welt bedeuten. Und so gingen diese vier Monate zu Ende, ohne dass man vom Beginn einer Karriere hätte sprechen können, geschweige denn von einer Anstellung. Zu Recht, wie ich zugeben muss, wenn ich mein damaliges Ich vor 17 Jahren mit den hungrigen Jungen von heute vergleiche, die in ihren Praktika, Volontariaten oder Trainee-programmen alles geben für einen gelungenen Start ins Berufsleben. Bescheiden bleiben ist wichtig, aber bitte: nur keine Hemmungen! Seid mutig, Absolventen und Lehrabgänger, und lasst euch nicht entmutigen. Zeigt, was ihr könnt!

■ **In den Jahren danach:** durchwursteln. Einen Artikel nach dem anderen schreiben als freier Mitarbeiter, zunächst fast nur fürs Tourismusressort. Was zwar schön, aber sehr aufwendig ist, da man all die Hotels, Strände und Spas in aller Herren Ländern zuerst besuchen muss, bevor man drüber schreiben kann. Für Reismuffel wie mich eine Tortur. Zumal man bei solchen Aufträgen immer aufpassen muss, von den einladenden Destinationen



ob andere Dinge nicht wichtiger sind.

KARIN HOFER / NZZ

Wer unverhofft von einem Headhunter angefragt wird, sollte authentisch bleiben. Auch wenn man sich natürlich geschmeichelt fühlt.

und ihren Pressebetreuern nicht korrumpiert zu werden. Meine schlimmste Reise: eine Woche wandern in Montenegro, mit einer französischen Journalistengruppe. Eine ganze Woche! Mit Franzosen, die mir genüsslich zu verstehen gaben, wie schlecht mein Französisch doch sei! Ausserdem hatte ich akuten Liebeskummer. Wie soll man in so einem Zustand hübsche Reportagen schreiben?

Ich habe es trotzdem geschafft. Der Text wurde für gut befunden. Es war mein erster richtiger Test als Schreiber. Von meinem wichtigsten beruflichen Ziel (schreiben, schreiben, schreiben) habe ich mich auch durch weitere Krisen nicht abbringen lassen. Auch wenn ich bedrohlich wankte: als ich keine Energie und keine Ideen mehr hatte. Als ich mich aus Verzweiflung um eine Stelle in einem Beratungsunternehmen beworben hatte und von der Corporate Language kaum ein Wort verstand beim Vorstellungsgespräch. Als ich dachte, ich sollte von vorne anfangen: zurück an die Universität, etwas «Anständiges» studieren – und dann endlich einen «richtigen» Job ausüben, wie die meisten meiner Freunde, die Anwälte oder Banker waren...

Zum Glück habe ich das nicht gemacht. Ich schrieb weiter. Und irgendwann hat es dann doch geklappt mit einer Stelle. Als ich kaum mehr damit gerechnet hatte. *Never say never*. Aber das ist eine andere Geschichte.

Karriere, Karrierestreben – wohin bringt das den Menschen? Der Weg führt oft

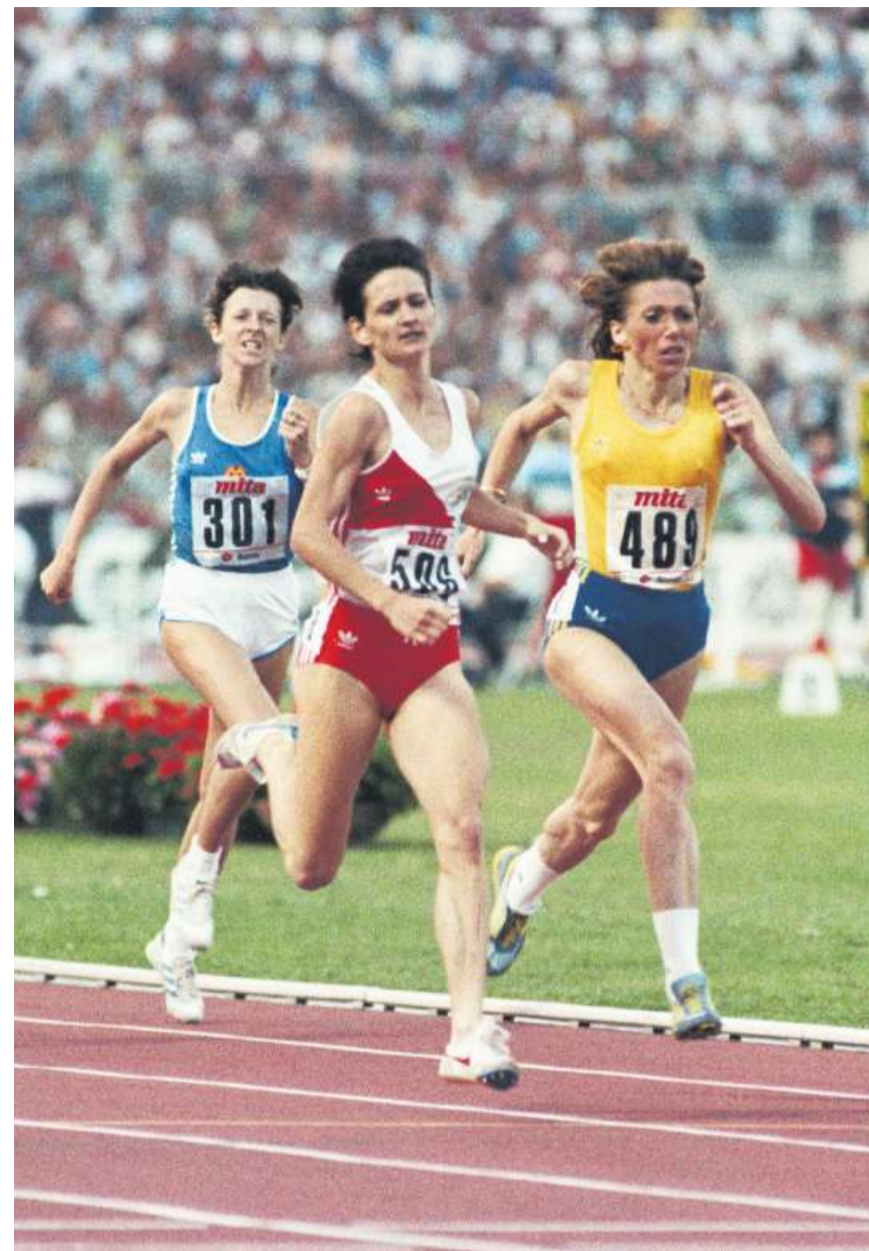
Karrierestreben kann steil nach unten führen: wenn man vor lauter Arbeit nicht mehr mitbekommt, dass man jegliches Mass längst verloren hat.

nach oben, aber manchmal auch steil nach unten – wenn man zu viel arbeitet, da man unbedingt aufsteigen will. Und vor lauter Arbeit nicht mehr mitbekommt, dass man jegliches Mass längst verloren hat. Wenn man alles dem Job unterordnet, da man sich nicht mehr abgrenzen kann und meint, Leistung und Erfolg im Beruf seien die einzige Quelle fürs Selbstwertgefühl. Vor allem Männer, die regelmässig zu Arbeitstieren mutieren, wissen, wie sich das anfühlt. Es geht so lange «gut», bis man nicht mehr kann: kein Benzin mehr im Tank und keine Tankstelle weit und breit.

Verbiege dich nicht

Der IT-Verantwortliche eines mittelgrossen Unternehmens, der an einem Dienstag im Mai bei Grass und Partner in Basel zu seinem wöchentlichen Termin erscheint, befindet sich in einer anderen Situation. Im Januar hat der 53-Jährige seine Stelle im Management gekündigt. Jetzt absolviert er ein «Outplacement», wie man in der Managersprache sagt. Giovanni Adornetto, der Basler Geschäftsführer von Grass, soll ihn bei der Stellensuche unterstützen. Finanziert wird die Massnahme vom Noch-Arbeitgeber des IT-Manns.

Für ihn ging es im alten Job nicht mehr weiter. Die Firmenkultur habe nicht zu ihm gepasst, sagt der zweifache Familienvater, der zuvor jahrelang im Ausland gearbeitet und unter anderem in Asien einen Standort mit 700 Mit-



KEYSTONE

Momente einer Karriere

Der Dopingfall

R. Sc. · Rom, Leichtathletik-WM 1987, Final über 1500 Meter. Sandra Gasser überspurtet die Rumänin Doina Melinte (Nummer 489) auf der Zielgeraden und gewinnt Bronze. Es ist der grösste Erfolg der 25-jährigen Bernerin – die drei Wochen später aus allen Wolken fällt: A- und B-Probe waren positiv (Methyltestosteron), Gasser gilt als des Dopings überführt. Am gleichen Abend beteuert die Athletin am Schweizer Fernsehen: «Ich habe nichts gemacht, und ich werde alles daransetzen, das zu beweisen.» Der Fall wirft Fragen auf. Viele Zeitungen glauben ihr – und spekulieren, ob ihr jemand das Anabolikum ohne ihr Wissen verabreicht habe. Die Profile der Steroidhormone der beiden Proben sind zudem nicht identisch. Stammt die B-Probe etwa gar nicht von Gasser? Das Römer Labor teilt mit, dass das Lösungsmittel verunreinigt gewesen sei. Doch der Befund bleibt bestehen. Gasser wird zwei Jahre lang gesperrt. Sie wehrt sich gegen das Urteil – vergeblich. 1989 kehrt sie zurück auf die Tartanbahn. Später gewinnt sie drei weitere Medaillen. Doch so stark wie in Rom ist Gasser nicht mehr.

arbeitern geleitet hat. Der es gewohnt ist, Verantwortung zu übernehmen, Entscheide zu fällen und umzusetzen – etwas, was in der jetzigen Firma so nicht möglich gewesen sei, sagt der Mann.

Wo steht er heute? Den Schock der Trennung habe er überwunden, berichtet der Gesprächspartner. Das anfängliche Gefühl, versagt zu haben, ebenfalls. Stattdessen habe er sich auf seine Stärken besonnen: «Ich habe 20 Jahre lang Abteilungen und Firmen geführt. Nach einer gewissen Zeit wollte ich immer wieder etwas Neues machen. Ich bin Generalist, ich bringe Berufsleute zusammen, die nicht die gleiche Sprache sprechen. Ich will gar kein Spezialist sein!» Sein «elevator pitch», also die Kurzpräsentation des eigenen Profils, klappt mittlerweile ganz gut. Es könnte noch etwas frischer und prägnanter sein, findet Adornetto.

Wichtiger als die Form ist jedoch der Inhalt der Botschaft: Der Klient will sich nicht mehr verbiegen, sondern als derjenige auftreten, der er ist. Er sagt: «Ich will einen Job, der mir jeden Tag Freude macht – und nicht irgendeine Stelle.» Hier hat sich einiges getan, seit er sich nach der Kündigung mit seiner Zukunft auseinanderzusetzen begann. Bald wird er seine letzten Ferien beziehen. Dann kann er sich ganz aufs Netzwerken konzentrieren. Erste Treffen mit mehreren Firmen hat er bereits abgemacht, wie mit Adornetto besprochen. Es klingt nach einer vollen Agenda.

Muss es immer nach oben gehen, wenn man Karriere machen will? Das

stellen selbst Headhunter infrage. Flache Hierarchien in vielen Firmen machen es schwierig, aufzusteigen. Aber was bedeutet Karriere dann?

Serge von Senger, Partner bei Wilhelm Executive Search in Zürich, sagt: «Karriere bedeutet Berufung. Man kann nur gut sein, wenn man *passion* hat.» Das merke man im persönlichen Gespräch mit Kandidaten. «Passt der *character* zu unserem Kunden, zu den *people*, zur Kultur des Unternehmens?» Das sollte man nicht zu akademisch angehen, findet von Senger. «Man muss den Menschen verstehen, mit dem man es zu tun hat.»

Mit anderen Worten: Wer unverhofft von einem Headhunter angefragt wird, sollte – auch hier – authentisch bleiben. Auch wenn man sich natürlich geschmeichelt fühlt. Sofern es sich um einen seriösen Anbieter handelt, der von seinem Kunden exklusiv mandatiert ist und die Jobofferte und die Firma dahinter somit auch gut beschreiben kann. Der sich wirklich bemüht um einen – bevor man in harten Interviews und womöglich in einem Assessment eingehend getestet wird. Vielleicht hilft ein solcher Kontakt, damit es beruflich vorwärtsgeht. Vielleicht ist man ganz zufrieden oder sogar glücklich, ohne Avancen von anderen Firmen abwehren zu müssen.

Das Wort «Karriere» stammt übrigens aus dem Lateinischen. Man kann es sowohl auf «cursus» (Laufbahn) als auch auf «carrus» beziehen, also einen Karren, der fährt – egal, ob nach oben oder geradeaus.