



RÜCKBLICK, AUSBLICK, EINBLICK – KARRIEREPERSPEKTIVEN

Hier der erfahrene Manager mit jahrzehntelanger Berufserfahrung, dort der Young Professional, der sich einen Karriereweg ausmalt. Was dachte der Erfahrene, als er startete, und wie möchte der Jüngere seine Karriere im Nachhinein betrachten? Wie immer kommt es auf die Perspektive an. Von hinten oder vorne, Rückblick oder Ausblick – HaysWorld hat mit zwei Menschen gesprochen, die in ihrer Berufslaufbahn an weit voneinander entfernten Weggabelungen stehen und sich darüber austauschten.

Von Frank Schabel

Wenn Thomas Neumann auf die Zeit zurückblickt, in der sich ihm die Frage nach möglichen Karriereperspektiven stellte, wiegelt er schnell ab. Wenn er damals etwas nicht im Kopf gehabt habe, dann Karriere zu machen. Im Gegenteil sei Karriere für ihn eher negativ besetzt gewesen: „Das hatte im linksliberalen Milieu der 70er Jahre eher ein Gschmäcke, wie die Schwaben sagen, und wurde mit Rücksichtslosigkeit verbunden.“ Daher habe er früher lieber über berufliche Entwicklung als über Karriere gesprochen: „Mir war es damals – wie übrigens auch heute – am wichtigsten, mein Potenzial auf die Straße zu bringen und weiterzuentwickeln.“

Berufliche Perspektive – für Neumann ging es von Anfang an darum, seinen Horizont zu erweitern und regelmäßig neue Aufgaben anzugehen. „Ich war und bin auf Aufgaben und deren Inhalte bezogen.“ Schnell war ihm nach seinem BWL-Diplom klar, dass er mit seinem Wertehintergrund in das Personalwesen wollte.





Thomas Neumann (hinten) und Philipp Nething

Bei dem schwierigen Arbeitsmarkt in den 80er Jahren hat Neumann über 80 Bewerbungen geschrieben, ehe er seinen ersten Job im Personalbereich bei einem Unternehmen der Sparkassenorganisation bekam.

30 Jahre später hat Philipp Nething, der seit drei Jahren beim deutschen Softwarekonzern SAP aktiv ist, ähnliche Ansichten. Auch er betrachtet den Begriff Karriere aus seiner Perspektive als Berufseinsteiger eher zwiespältig. „Karriere verstehe ich nicht als egozentrisches Synonym für totale Selbstverwirklichung oder als einzig erstrebenswertes Lebensziel“, stellt Nething klar. Für ihn gehe es in erster Linie um Freude an der Arbeit und um die Zufriedenheit, die aus einer sinnvollen Tätigkeit mit entsprechend hoher Leistung resultiert.

Natürlich gehe es auch darum, für sich und seine Familie einen gewissen Lebensstandard zu sichern. Wenngleich er anfügt: „Geld steht nicht über allem.“ Viel wichtiger sei ihm, als absolut verlässlicher und integrier Mensch wahrgenommen zu werden – ein Anspruch, den er auch an andere Menschen stellt.

Ob er eine bunte, mosaikartige oder lieber eine glatt geschliffene Karriere anstrebe? Die Zeit der stromlinienförmigen Karrieren sei vorbei. Erst recht für Generalisten, zu denen er sich zählt. Wie Neumann will auch Nething im Lauf seiner

„Karriere verstehe ich nicht als egozentrisches Synonym für totale Selbstverwirklichung oder als einzig erstrebenswertes Lebensziel.“

Philipp Nething

Karriere in verschiedenen Aufgabenfeldern tätig sein. Nicht zuletzt, um wichtige Führungseigenschaften zu erben und sich die Fähigkeit anzueignen, Dinge aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beurteilen.

Der Berufserfahrene mit einem langen Rückblick und der Starter mit einem großen Ausblick sind sich auch in einem anderen Punkt einig: Karriere muss zur eigenen Persönlichkeit passen. „Ein Wachsen im Beruf bringt mich weiter und entwickelt meine gesamte Persönlichkeit“, ist Nething überzeugt. Als junger Mensch habe er noch viel zu lernen und dabei helfe die Karriere, seine Persönlichkeit zu schärfen und seine Anlagen zu entwickeln.



„Mein Verhältnis zur Leistung ist ein anderes geworden. Unsere Gesellschaft lebt von ihren Leistungsträgern – das habe ich früher nicht so betrachtet.“

Thomas Neumann

Für Neumann stellt sich die Frage etwas anders. Für ihn ist wichtig, welche Voraussetzungen eine Persönlichkeit für eine Karriere mitzubringen hat. Hierzu zählt er Neugierde, Ehrgeiz und eine hohe soziale Intelligenz. Von Bedeutung sei aber auch, dass die Persönlichkeit zu der jeweiligen Unternehmenskultur passe: „Karrieren entwickeln sich in Relation zur Kultur ihres Unternehmens. Die Persönlichkeit eines Menschen, seine Werte und Glaubenssätze sollten gut an dessen Kultur andocken können. Mit meinem langjährigen Arbeitgeber HP hatte ich hier großes Glück.“

Im Laufe der Jahre hat sich auch Neumanns Begriff von Karriere verändert. Je länger seine eigene gedauert habe,

umso mehr habe er sich mit dem Begriff Karriere angefreundet: „Das war ein schleichender Prozess. Heute bewerte ich den Begriff nicht mehr und sehe ihn gelassener, wertneutral.“ Die gesamte Verantwortung für ein Thema oder einen Bereich zu haben, um so über mehr Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zu verfügen, sei sein vorrangiges Ziel gewesen.

Und gelassen spricht er davon, dass sich auch seine Glaubenssätze verändert hätten. In der ersten Phase seiner Karriere habe er die soziale Verantwortung der Gesellschaft für wichtiger gehalten als die Eigenverantwortung des Einzelnen: „Das hat sich gedreht. Gleichzeitig ist mein Verhältnis zur Leistung ein anderes geworden. Unsere Gesellschaft lebt von ihren Leistungsträgern – das habe ich früher nicht so betrachtet.“ Lächelnd fügt er hinzu, dass es zwischen dem „jungen“ Neumann und dem von heute bei diesen Punkten wohl Zoff gegeben hätte.

Wenn der mittlerweile als Coach und HR-Berater arbeitende Neumann auf seine erste Karriere in großen Unternehmen wie HP, SAP oder Vodafone zurückblickt, zieht sich ein Thema durch. Ihm wurden Jobs in unterschiedlichen Funktionsbereichen angeboten und er habe dann darauf geschaut, ob diese ihn interessierten, seine Kompetenzen erweiterten und ob er einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen leisten könnte. Er habe nie über den darauffolgenden Schritt nach-

Thomas Neumann



Thomas Neumann wurde 1954 in Oldenburg geboren. Nach seinem BWL-Studium startete er als Personalreferent bei der Deutschen Girozentrale. Danach war er fast 20 Jahre bei dem internationalen IT-Unternehmen Hewlett-Packard in sieben verschiedenen Führungspositionen im In- und Ausland beschäftigt. Nach drei Jahren bei der SAP AG als Global Head of Human Resources und sechs Jahren als Geschäftsführer von Vodafone Deutschland und HR Director Northern Europe hat er sich 2008 mit Neumann Consulting selbständig gemacht. Hier bilden seine Schwerpunkte das Executive Coaching, die Beratung von Führungskräften in der Führungskräfteentwicklung sowie das Talentmanagement und Changemanagement. Seine Website: www.HRBeratung.com

Thomas Neumann ist verheiratet und hat drei Söhne.

Philipp Nething



Philipp Nething ist seit 2007 Produktmanager für SAP ERP Software bei der SAP AG. Zuvor hat er Wirtschaftspädagogik mit Schwerpunkten in BWL, Pädagogik und Theologie an der Universität Mannheim studiert und mit dem Diplom abgeschlossen. Nach dem Abitur hatte er bereits eine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Landesbank Baden-Württemberg in Stuttgart absolviert.

Philipp Nething ist verheiratet und Vater eines Sohnes.

gedacht und halte überhaupt Karriereplanung für nicht erforderlich. Seine Karriere sei passiert, nicht geplant gewesen.

Jungen Menschen am Anfang ihrer Berufslaufbahn, wie Nething, rät Neumann aus seiner Perspektive, sich an Aufgaben und nicht am Status oder den Nettigkeiten drum herum zu orientieren: „Nehmen Sie sich Zeit und hüpfen Sie nicht von einem Pferd zum anderen. Einen Job sollten Sie schon mal drei bis fünf Jahre halten.“

Und er begrüßt es sehr, wenn sich junge Menschen Zeit nehmen für eine horizontale Karriere, um Breite und Fundament zu gewinnen. Die Kaminkarriere sei auf Dauer nicht sehr bereichernd. Zudem, da ist sich Neumann sicher, müsse jeder Karriereschritt für sich stehen. Einen Karriereschritt zu machen, der nicht um seiner selbst willen gemacht wird, sondern vorrangig dazu dient, bereits den nächsten Schritt ins Visier zu nehmen, gehe meist schief. Schritt für Schritt – dies sei der Weg für nachhaltige und bereichernde Karrieren.

Ein gemächliches Schrittempo erwartet Nething nicht in seiner Berufswelt. Das hohe globale Wirtschaftstempo mache ihm aber keine Angst, er könne damit gut Schritt halten. Trotzdem wünsche er sich manchmal etwas Entschleunigung: „Das Denken in Quartalsergebnissen dämpft manchmal schon die Freude an meiner Tätigkeit, weil einiges nur kurzfristig angelegt ist.“

Wie weit er sich künftig auch als Führungskraft sehen und sich dorthin entwickeln kann – mit diesem Punkt fange er langsam an sich zu beschäftigen: „Die Verantwortung soll im Laufe meiner Karriere selbstverständlich zunehmen. Da stellt sich natürlich die Frage nach der Personalführung, denn diese bewerte ich als höchste Form der Verantwortung.“

Das sind die nächsten Schritte für Nething. In unserer Zeitreise hin zu dem Punkt, wie er in einigen Jahrzehnten auf seine Karriere zurückblicken möchte, antwortet er prompt: Er möchte dann die Gewissheit in sich spüren, etwas Wert-

Der Berufserfahrene mit langem Rückblick und der Starter mit großem Ausblick sind sich einig: Karriere muss zur eigenen Persönlichkeit passen.

volles geschaffen zu haben, was ihn im Nachhinein zufrieden stimme, und auf eine gelungene Balance in Bezug auf das Spannungsfeld Familie und Beruf zurückblicken. Und er möchte „die Welt ein klein wenig besser gemacht haben“.

Dies sieht Neumann eher nüchtern. In seinem persönlichen Rückblick müsse er für sich erkennen, dass in den Unternehmen Ziele verfolgt werden, die sich in der Veränderungsgeschwindigkeit unserer Zeit häufig überleben und über den Haufen geworfen werden. Auch ein hervorragendes Betriebsergebnis des vorletzten Jahres sichere nicht die nachhaltige Bedeutung und Wertschätzung des eigenen Tuns. Von Dauer sei nichts in unseren Karrieren. Mit einer Ausnahme: „Menschen zu entwickeln, ist das Einzige, was eine nachhaltige Wirkung hat.“ Wenn Menschen z. B. sagen: „Der Neumann, der hat mich damals weitergebracht.“ Alles andere sei Schall und Rauch.

Auch bei Karriere kommt es entscheidend darauf an, aus welcher Perspektive wir sie betrachten – aus der Hoffnung des Anfangs oder der Geläutertheit des Endes heraus.