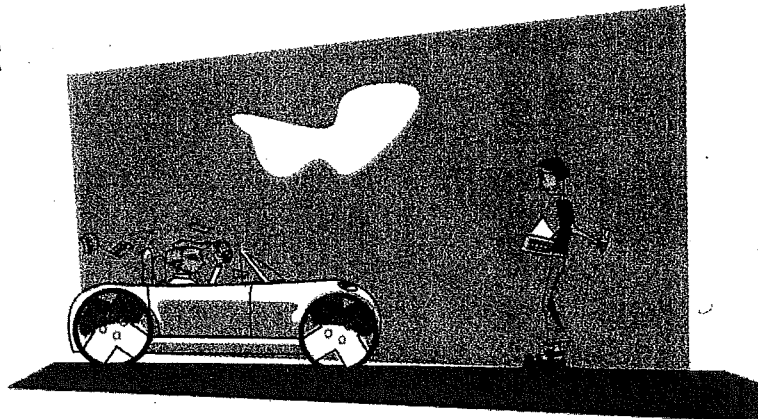


„Ein High Potential überwindet Mißerfolge“

Der eine hat glänzende Anlagen und scheitert. Ein anderer wird aus dem Nichts zum Überflieger. Was entscheidet, ob wir erfolgreich werden? Ein Gespräch mit dem Soziologen Peter Gross.



Aus welchen Schichten und Millieus stammen high potentials?

Der uns von den USA geschenkte Begriff des High Potential ist soziologisch noch nicht eingemeindet. Es finden sich auch noch keine Umschreibungen in Wörterbüchern oder im Fremdwörter-Duden, wo der High Potential etwa zwischen High-Flyer und High-Society zu liegen käme. Im Internet kursiert eine nicht gerade aussagekräftige Definition von High Potential als einer Nachwuchskraft mit guten Noten, Auslandsfahrung, Fremdsprachen, starker Persönlichkeit und sozialen Kompetenzen.

Dementsprechend gibt es keine flächendeckenden Untersuchungen über die Herkunft von high potentials. Die Unternehmen handhaben die Auswahl von High Potentials ebenfalls unterschiedlich. Ich kenne solche, bei denen schon der „lic. oec. - Hochschule St. Gallen“ für die Erhebung in den High Potential-Adelsstand genügt. Wenn man also mutmassen muss, wer voraussichtlich beruflichen Erfolg und Karriere machen wird, dann kreiert wohl insbesondere die bildungsbürgerliche Schicht jenes Milieu, das high potentials entfesselt. In ihm verbinden sich weniger Reichtum und Macht als Bildung und Wissen zu einem Fluidum, das high potentials keimen und sich entwickeln lässt.

Zweierlei ist indes dazu zu sagen: erstens sind wir Bürger vieler Welten. Wie Michel Houellebecq in seinem grandiosen Roman „Die Erweiterung der Kampfzone“ (1999) suggeriert, kann Potential im Erwerbsbereich durchaus mit Exklusion und Marginalisierung in anderen Lebensbereichen einhergehen. Der berufliche Erfolg verhilft noch nicht zu einer geglückten

Partnerschaft und einer lieben Familie. Häufiger sogar umgekehrt. Zweitens muss der Flug des High Potential beachtet werden. Man startet im modernen Erwerbsleben nicht mehr nur einmal und nie wieder und setzt dann zu einer linearen Karriere an. Was wir bei den dot.com's beobachten, nämlich ihre hohe Fluktuation und Volatilität, ein Wechselspiel von Todesfällen und Geburten, gilt im übertragenen Sinn auch für die Karrieren. Der oder die High Potentials fliegen manchmal high und manchmal landen sie unsanft. Man müsste eigentlich messen, wie häufig der High Potential in der Lage ist, sich nach einem Fall wieder aufzurappeln. Und nicht wenige gibt es heute, die ihre Potentiale erst im reifen Leben entwickeln und wohl ebenso viele, deren anfänglich prächtigen Potentiale mit 30 ausgereizt sind.

Oftmals stehen sich in der Öffentlichkeit zwei konträre Erfolgstypen gegenüber: Einerseits der Self-made-Millionär nach amerikanischem Vorbild, andererseits der Nachwuchs einer erfolgreichen Industriellendynastie. Gibt es noch weitere Charaktere des Erfolgs?

Die beiden genannten Typen genügen natürlich nicht. Vor allem ist die traditionelle Landschaft in den letzten Jahren ganz gehörig von der sogenannten Prominenz aufgemischt worden, der nicht unbedingt und überhaupt nicht immer - wir denken an die Talks im Fernsehen, an Autoren, Sportler, Showtalente, Models, Musiker - hohe Einkommen, Vermögen oder Bildung zugefallen sind. Die Münze, mit der sie

bezahlt wird, ist Aufmerksamkeit. Sie werden nicht selten abgeworben. Prominenz kann man nicht kaufen, und viele graue Mäuse hocken auf ihren Vermögen, ohne dass sie jemand, allenfalls wegen ihres notorischen Geizes, zur Kenntnis nimmt. Ein High Potential muss vermutlich etwas von dem Talent besitzen, das der Prominenz eigen ist. Vielleicht nennt man das Sozialkompetenz.

Gibt es weitere spezifische Werte und Normen der High Potentials?

Insbesondere den High Potentials in öffentlichkeitswirksamen Sparten ist gemeinsam, dass sie in der Lage sind, nicht nur Erbschaften anzutreten, sondern etwas aus sich zu machen. Dazu braucht es nicht nur Tatkraft und Obsession, sondern auch Gelassenheit und Fehlerfreundlichkeit. Vielleicht sogar eine Prise Masochismus. Man muss sich an den Niederlagen freuen und aufrichten können. Dieses Potential geht wiederum gerade den Showtalenten nicht selten ab. Einzelne stürzen sich sogar aus dem Fenster, um noch beachtet zu werden.

Wie verläuft die Sozialisation zu einem High Potential?

Potentiale müssen in Ruhe, ohne zu viel Druck aufgebaut werden können. Wie sich auch ein kräftiger Muskel nicht über Nacht, sondern nur durch ausdauernde Pflege entwickeln lässt; es sei denn, man arbeitet mit Anabolika oder Stereoiden. Ein Milieu oder ein Klima, in dem Gelassenheit vorhanden, aber zugleich Anwesenheit und Ansprechbarkeit demonstriert wird, erscheint mir, ohne dass ich mich hier auf empirische Untersuchungen beziehen kann, am

THEMA

Gibt die Sozialisation für den Erfolg?

erfolgsversprechendsten. Erfolg muss man, wie das Erika Pluhar einmal ausgedrückt hat, langsam löffeln, sonst verschluckt man sich an ihm.

Und welche Gruppen übernehmen dabei die sozialisierenden Funktionen?

Besonders wichtig ist das kommunikative Potential, ohne das ein high potential schnell vom Himmel heruntergeholt wird. Ich meine damit nicht nur, dass jemand, wenn er in Berlin oder Tokio tätig ist, die U-Bahn benutzen und sich durchfragen kann, sondern in der Lage ist, Beziehungen und Freundschaften, kurz Netzwerke zu bilden. Die Familien sind in der Regel zu klein, um kommunikative und Team-Fertigkeiten einzuüben. Es gilt, die Kinder, wie übrigens auch Wirtschafts-Studenten, zu veranlassen und die Bedingungen dafür zu schaffen, dass sie Beziehungen definieren, realisieren und pflegen. Soziales Kapital in Form von kräftigen Netzwerken ist für das Fortkommen heute häufig wichtiger als finanzielles.

Thema Genforschung: Welchen Einfluss haben erbliche Anlagen in der Entwicklung zum High Potential?

Wie immer, neuerdings durch die Genforschung, die Selbstmächtigkeit des Individuums in Zweifel gezogen wird und wie immer Untersuchungen die faktische Dominanz von Milieus und Sozialisation, von Natur und Genen nachzuweisen versuchen, sollte man einen "normativen" Individualismus hochhalten, das heisst den Glauben, dass der Mensch etwas aus sich machen kann, bewahren und hüten. Es gilt, schon aus pädagogischen Gründen daran festzuhalten, dass die Menschen, wo immer sie herkommen und wie immer sie faktisch auferlegten

Bedingungen unterliegen, vielleicht nicht alles, aber etwas und manchmal viel aus sich machen können. Man muss nur Mut dazu machen.

Gerade die Genforschung ist wie früher die Forschung, die von natürlichen Anlagen ausging, in ihren humanwissenschaftlichen Implikationen ein Rückfall ins letzte oder vorletzte Jahrhundert.

Was muss dann ein High Potential an Sozialisation selbst leisten?

Insofern ich den High Potential näher beim Self-mader ansiedle, muss er eben besonders viel selber leisten und das heisst auch, besonders viel selber einstecken können. Er ist Ich-Unternehmer in einem doppelten Sinne: Er unternimmt sich selber und akzeptiert deshalb auch Risiko und Fehler. Selber etwas leisten heisst auch, selber Fehler zuzugestehen.

Die Sozialpsychologie erachtet die Rolle des Vaters als sehr wichtig, wenn es beispielsweise um das Erlernen von Durchsetzungsvermögen geht. Wie wichtig ist somit ein funktionierendes Elternhaus angesichts der Auflösung traditioneller Lebensformen?

Eine entsprechend geglückte Sozialisation kann heute in ganz unterschiedlichen Konstellationen stattfinden. Die Rolle des Vaters ist nicht mehr ausschlaggebend. Ausschlaggebend ist vielmehr ein Klima, das eine liberale Haltung optimal mit der Garantie des für Einanderdaseins verbindet. Vielleicht vermittelt die Mutter immer noch mehr das "Ich bin da" als der Vater.

Was würden Sie als beste Startrampen zum Erfolg bezeichnen?

Startrampen zum Erfolg gibt es viele. Es kommt auch auf die Ausstattung der Rampen an. Und auf das Bodenpersonal, das den Start vorbereitet. Wie schon gesagt sind Gelassenheit, Anwesenheitsgarantie und natürlich Anstachelung der Neugierde für unbequeme und unbekannte Operationsräume in der Zukunft erfolgsentscheidend. So sucht die Daimler Tochter DASA insbesondere Leute mit interkulturellem Hintergrundwissen. Die Generierung von Umwelt- und Zukunftswissen ist, um eine moderne Unternehmung flott zu machen, ein Desiderat auch des Wissensmanagements. Die Schärfung des Möglichkeitssinnes könnte man Robert Musil folgend sagen, ist unabdingbar, um Zukunftspotentiale zu gewinnen. Und die Unternehmen tun gut daran, ihre High Potentials nicht nur auf die Brücke zu stellen, sondern sie danach auszulesen, ob sie kulturelles Kapital mitbringen, das heisst Wissen über das, was sich ausserhalb der Unternehmung abspielt, über globale Kraftfelder, Megatrends und ähnliches mehr. Wer nur betriebsinterne Kennzahlen lesen kann, wird in einer turbulenten Umwelt schnell am Ende des Lateins sein.

Zum Schluß möchten wir Ihnen noch eine Frage stellen, die vielleicht gar nicht zu beantworten ist: Gibt es einen Rat für ein erfolgreiches Leben?

Insofern in der modernen Gesellschaft angesichts der steigenden Optionenvielfalt und der gleichzeitig abnehmenden überkommenen, herkunftsbezogenen oder sonstwie tradierten Gewissheiten alle mehr als je und immer wieder auf sich selber verwiesen werden, gilt es, sich auch mehr als je mit sich selber auseinanderzusetzen. Man hat sich, wenn man so will, auf dem eigenen Lebensweg zu positionieren und sich seiner eigenen Potentiale zu vergewissern. Das ist die beste Voraussetzung, um an "Career Futures" zu reüssieren. Immer wieder muss man selbst kritisch fragen, was man will oder noch will und was man (noch) kann, um die notwendigen Entscheidungen flexibel zu treffen. Man könnte das persönliche updating nennen. Die manchmal einzulegenden Pausen, in denen man sich fragt, was eigentlich für einen wichtig ist, können allerdings auch zum Ergebnis führen, dass man seine Potentiale von der beruflichen Karriere abzieht. Denn Erfolg macht, leider, nicht satt, sondern meistens noch hungriger. Ein High Potential - vielleicht ist er ein Mensch, dessen Potentiale nicht nur im Erwerbsbereich gefragt sind. In allen Lebensbereichen keineswegs nur im Erwerbsleben werden Potentiale gebraucht.



Peter Gross

Peter Gross ist Professor für Soziologie an der Universität St. Gallen und wurde durch sein Buch „Die Multioptionengesellschaft“ bekannt. (Frankfurt, Suhrkamp, 7. Aufl. 1999). Eben erschienen ist „Ich-Jagd“. Im Unabhängigkeitsjahrhundert (Frankfurt, Suhrkamp 1999)

DEZEMBER / JANUAR 00 / 01

DAS NETWORKMAGAZIN DM 4,-

00

high potential

GLOBAL PLAYER

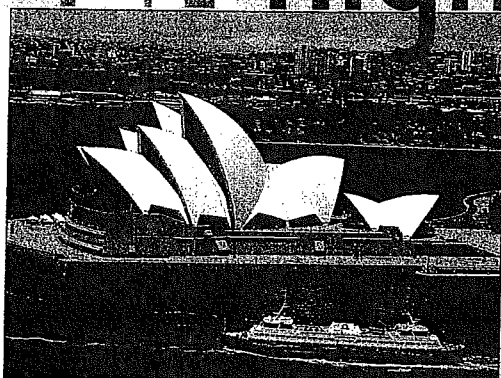
Chancen bei internationalen Unternehmen

CYBER DEMOCRACY

Die Politik entdeckt das Internet

FALLEN ANGELS

Warum die Gründer schlechter sind als ihr Ruf



The Net Works

Shortnews von den Networkpartnern

06



Die Angst geht um...

Der Gründerszene stehen harte Zeiten bevor.

20

Die Auswirkungen der Globalisierung

Die Anforderungen der neuen Weltwirtschaft

36



03 Editorial

Ein zu geringer Planungshorizont

06 Neues aus dem Netzwerk

Die Netzwerkpartner mit aktuellen Informationen

16 Sozialisation & Erfolgchancen

Warum wird der eine erfolgreich und der andere nicht? Der Soziologe Peter Gross, Professor an der Universität St. Gallen, versucht Erklärungen zu finden.

20 Fallen Angels

Die Angst vor dem großen Sterben der Start-Ups geht um: Wurden die Gründer zu sehr verhätschelt?

26 Portrait einer Aussteigerin

Freunde, Familie und Professoren trauten ihr die ganz große Karriere zu, nun hat sie sich für einen ganz anderes Leben entschieden: Isabella Uhlmann über die Schwierigkeiten, zwischen eigenen Ansprüchen und den Karrierevorstellungen des Umfeldes zu sich selbst zu finden.

30 Mehr Praxis im Studium?

Die Nordakademie in Elmshorn sagt ja und verknüpft Theorie und Praxis eng miteinander. Studenten, Dozenten und Personalentscheider erklären, was das besondere an der hochdekorierten Fachhochschule ist.

36 Global Player

Die multinationalen Konzerne und die Globalisierung der Wirtschaft haben massiven Einfluß auf die Arbeitsmärkte. Die Effekte der Globalisierung sind vielfältig und bieten sowohl Risiken als auch Chancen für Top-Absolventen.

42 Internationale Perspektiven

...bieten Unternehmen, die weltweit operieren. Was erwarten die Deutsche Bank und e.on von Absolventen.

INHALT

46 Medienjob im Lifestyle

Sabine Nedelchev-Brandt ist stellvertretende Chefredakteurin des Mode- und Lifestylemagazin Elle. Die 31jährige verrät im Karriereprofil, was sie bis jetzt erreicht hat und welche Ziele noch vor ihr liegen.

50 Karriere

Was darf man sich unter einem Job bei Cisco vorstellen?

52 Immer unterwegs?

Die technologischen Trends auf dem Kommunikationsmarkt zeigen den Weg in die Richtung einer permanent mobilen Arbeitswelt. Wer mit den neuen Möglichkeiten der Technik umzugehen weiß, hat einen Wissens- und Wettbewerbsvorteil.

56 Politik im Internet

Die US-Wahlen haben zum ersten Mal gezeigt, welche neuen Dimensionen das Internet für die Politik bedeutet. Gewinnt die Demokratie dank des Internets?

60 Kultur

Art-Chefredakteur Axel Hecht über die letzten 21 Jahre als Chefredakteur des Kunstmagazins Art, die Kommerzialisierung der Kunst und über den journalistischen Nachwuchs.

66 Ich!

Die Rubrik für die Eigenwerbung. Diesmal: Thomas Gabrea und sein Projekt „es-ist-egal-aber“.

46

Während des Studiums

...war sie begeisterte Leserin der ELLE. Sie hätte sich damals nicht träumen lassen, daß sie schon wenige Jahre später die Geschicke des Magazins maßgeblich mit bestimmt. Sabine Nedelchev-Brandt über ihre Karriere.



60

ART-Chefredakteur Axel Hecht

...unter anderem über die Arbeiten des Finnen Robert Lucander, der mit plakativen Schablonen-Bildern die Vordergründigkeit unserer Medienwelt ironisiert (s.u.).



Karriere als Selbstzweck?

editorial

high potential

Der erste komplette Jahrgang high potential.

Vor etwa 18 Monaten wurde die Idee geboren, im Herbst 1999 erschien die erste Ausgabe von high potential. Ein Magazin, in welchem die besten Hochschulen, Stiftungen, privaten Business Schools und Fachbereiche im deutschsprachigen Raum ein Netzwerk bilden. Natürlich hat es gerade zu Anfang kritische Fragen gegeben, inwieweit high potential Abbild einer Elite sein würde, die sich als etwas besonderes sieht und sich ausgrenzt. Schließlich werden an den Institutionen der Networkpartner in der Regel besonders begabte und motivierte Studenten ausgebildet. Diese Fragen werden seit etwa einem Jahr nicht mehr gestellt. Und das verdankt high potential vor allem den Networkpartnern, die in der redaktionellen Zusammenarbeit gezeigt haben, welche Intention hinter der Idee des Netzwerkes steht. Natürlich beschäftigen sich die Studenten des high potential Networks in der Regel intensiver mit Fragen zu ihrer beruflichen Zukunft, als dies vielleicht im Durchschnitt an einer weniger leistungsorientierten Hochschule der Fall ist. Dass die Beschäftigung mit den persönlichen Perspektiven jedoch nicht zu einer egomanischen Beweihräucherung einer stromlinienförmigen Karriere führen muß, haben viele redaktionelle Beiträge aus dem high potential Netzwerk - aber auch Leserreaktionen des letzten Jahres - bewiesen.

Darin zeigt sich das Bild eines High Potentials, der durchaus in der Lage ist, Karriere nicht als Selbstzweck zu sehen. Die Erfüllung in Job und Beruf besteht für den High Potential nicht mehr nur aus Status, Macht und Geld. Er fragt kritisch, inwieweit er sich mit den Idealen eines Unternehmens identifizieren kann. Ob er etwas sinnvolles macht. Ob die Arbeit eine Befriedigung schafft. Und natürlich

auch, inwieweit sie sich mit den eigenen Vorstellungen der privaten Lebensplanung vereinbaren läßt.

Darauf müssen sich auch die personalsuchenden Unternehmen einstellen. Allein monetäre Anreize reichen nicht mehr aus, um die Besten ans Unternehmen zu binden. Ähnlich wie sie vor ein paar Jahren begonnen haben, von den Absolventen neben guten Noten auch soft skills einzufordern, sind sie jetzt selbst in einer ähnlichen Situation: Unternehmen müssen soziale Kompetenz aufbauen, um den individuellen Lebensentwürfen ihrer Mitarbeiter gerecht werden zu können.

Die Erfahrungen, die wir in den reichlichen Begegnungen bei den Networkpartnern von high potential sammeln, diskutieren wir natürlich auch in den Unternehmen. Wir verstehen uns als Schnittstelle, die solche oben beschriebenen Entwicklungen und Tendenzen zum Nutzen der Studenten von heute und Absolventen von morgen in die Wirtschaft kommuniziert.

Für das nächste Jahr haben wir uns einiges vorgenommen. Wir möchten zusätzlich zum medialen Angebot von high potential einen einmaligen Service für unsere Leser schaffen. In ihm werden die High Potentials untereinander vernetzt sein und Ihnen, liebe Leser, einige ganz neue Perspektiven für Leben und Beruf bieten. Lassen Sie sich überraschen.

Mit den besten Wünschen für einen glücklichen Jahreswechsel und einen gelungenen Start in das Jahr 2001

Ihr

nicolai.haase@high-potential.com

