

HOLGER FISCHER

KARRIERE

KILLER

... und wie man sie effektiv vermeidet

Mit Interviewpartnern und -partnerinnen aus Weltklassesport,  
Olympia und Top-Unternehmen, wie zum Beispiel Angelique Kerber,  
Jessica von Bredow-Werndl, Simon Tress, Thomas Strunz und viele mehr.

Vorwort von **René Adler**, ehemaliger Fußball-Nationaltorwart,  
und **Thomas Müllerschön**, CEO der Seca Group

© des Titels »Karrierekiller« (ISBN 978-3-86881-843-1)  
2021 by redline-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter [m-vg.de](http://m-vg.de)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

1. Auflage 2022

© 2022 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Türkenstraße 89  
D-80799 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Christiane Otto  
Umschlaggestaltung: Marc Fischer  
Satz: Satzwerk Huber, Germering  
Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck  
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-843-7  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-316-1  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-317-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

© des Titels »Karrierekiller« (ISBN 978-3-86881-843-1)  
2021 by redline-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter [m-vg.de](http://m-vg.de)

# Inhalt

Vorwort von René Adler . . . . .	9
Karrierekiller aus der Sicht eines Profisportlers. . . . .	9
Vorwort von Thomas Müllerschön . . . . .	12
Karrierekiller aus der Sicht eines Konzernvorstands . . . . .	12
Prolog . . . . .	19
Das Erfolgsrad drehen . . . . .	21
Wie du dieses Buch nutzen kannst . . . . .	23
Die Gesetzmäßigkeiten von Karrieren . . . . .	28
Was willst du erreichen in deinem Leben? . . . . .	29
Die fünf B einer Karriere . . . . .	32
Notwendige Konsolidierungsphasen . . . . .	33
Die neue Balance zwischen »hart« und »weich« . . . . .	41
Krisen, Crashes und Pandemien . . . . .	49
Der Karrierebahnhof . . . . .	58
Die zwölf Speichen des Erfolgsrades . . . . .	68
Erste Speiche des Erfolgsrades: Die eigene Persönlichkeit . . . . .	73
Zweite Speiche des Erfolgsrades: Eltern und Ahnen . . . . .	98

Dritte Speiche des Erfolgsrades: Beziehung, Freunde, Elternschaft . . .	112
Vierte Speiche des Erfolgsrades: Vorgesetzte und Trainer . . . . .	134
Fünfte Speiche des Erfolgsrades: Kollegen und Mitspieler . . . . .	149
Sechste Speiche des Erfolgsrades: Körper . . . . .	163
Siebte Speiche des Erfolgsrades: Ratio . . . . .	178
Achte Speiche des Erfolgsrades: Emotio und Intuition. . . . .	192
Neunte Speiche des Erfolgsrades: Karma von Martina Berger . . . . .	214
Zehnte Speiche des Erfolgsrades: Erfolg und Misserfolg. . . . .	229
Elfte Speiche des Erfolgsrades: Geld und Finanzen . . . . .	238
Zwölfte Speiche des Erfolgsrades: Öffentlichkeit. . . . .	249
 Epilog . . . . .	 257
 Nachwort von Diane Zilliges . . . . .	 261
»Karrierekiller« aus der Sicht der Ghostwriterin dieses Buches . . . . .	261
 Danksagung . . . . .	 264
Meine Angebote . . . . .	266
 Buchempfehlungen . . . . .	 267
 Über den Autor . . . . .	 268

*Für meine geliebte Ehefrau Martina, die mich nicht nur in  
diesem Buch, sondern all die ganzen Jahre meisterhaft  
unterstützt und mich so sein lässt, wie ich bin.  
Mein Schatz, ich liebe dich, bin stolz auf dich und freue mich,  
dass du in diesem Buch ein Kapitel gestaltet hast.*

# Vorwort von René Adler

## Karrierekiller aus der Sicht eines Profisportlers

**M**eine Karriere wird unausweichlich mit einem Event verknüpft: die verpasste WM in Südafrika 2010. Schnell musste ich mir abgewöhnen, nein, ich musste mir verbieten, weiter darüber nachzudenken, was gewesen wäre, wenn ich das Turnier gespielt hätte. Nicht nur, dass ich meiner metaphorischen Wunde immer wieder eine ordentliche Portion Salz verabreicht hätte, auch mein Alltag mit Familie und Job wäre ganz sicher ins Straucheln geraten. Das sah man außerhalb meiner vier Wände offenbar anders. Und so war mein WM-Aus bei Fans und Journalisten ein beliebtes Thema: die Geschichte eines Traums, der wahr zu werden scheint. Doch noch kurz vorm Abheben dann der tragische Fall ... Und so wurde ich noch viele Jahre immer wieder mit Fragen gelöchert, die mich zwangen, noch einmal zurückzublicken. In der Öffentlichkeit wurde ein tragisches, bedauernswertes Bild kreiert: Was für ein Verletzungspech! Ach, wenn doch diese externen, unglücklichen Umstände nicht gewesen wären und dafür gesorgt hätten, dass sein großer Traum platzt!

Die Wahrheit ist oftmals jedoch eine andere und findet ihren Ursprung nicht immer in unglücklichen, äußeren Faktoren, sondern liegt vielmehr in jedem selbst. Im Inneren, in der eigenen Haltung, im Mindset. Retrospektiv kann ich überzeugt sagen, dass auch in meinem Fall nicht Pech oder ein Gegenspieler schuld waren für zwei gebrochene Rippen, sondern der immense Druck,

den ich mir selbst gemacht hatte. Dieses Turnier sollte mein Durchbruch in die Weltspitze werden, und ich habe das Rad damals einfach sprichwörtlich überdreht. Diese bittere Erkenntnis tat noch viel mehr weh, weil damit der Schuldige kein anderer war als ich selbst. Nicht das Schicksal oder die ach so unglücklichen äußeren Umstände. Das zu reflektieren hat gedauert. Aber ich würde es als einen der wichtigsten Meilensteine meines beruflichen, aber auch persönlichen Lebens bezeichnen, diese Erkenntnis erlangt zu haben.

Es bringt nichts, in »Hätte ..., wäre ..., wenn ...« zu leben. Es geht auch nicht um Fehler oder Schuld oder um verpasste Chancen. Es geht darum, ehrlich zu sich selbst zu sein und was draus zu machen. Irgendwann heißt es: raus aus der Opferrolle und Verantwortung übernehmen! Denn nur so hat man das eigene Schicksal in der Hand. Durch diesen schmerzhaften, aber wichtigen Prozess ist in mir eine innere Haltung gewachsen, die meinen weiteren Lebensweg nachhaltig beeinflusst hat. Diese Haltung ist natürlich nicht über Nacht gekommen, und allein bin ich diesen Weg auch nicht gegangen.

Ich habe Holger Fischer immer als einen meiner wichtigsten Sparringspartner begriffen, der mir andere Blickwinkel aufgezeigt und mich kritisch und schonungslos zu Selbsterkenntnissen geleitet hat, die zwar oftmals beängstigend waren oder schlichtweg wehtaten, für meine ganzheitliche Entwicklung jedoch waren sie von unheimlichem Wert und sind es noch immer. Gerade im Sport, wo Sieg und Niederlage oftmals so eng beieinanderliegen, kann man denken, dass jeder kleine Fehler ein potenzieller Karrierekiller sein könnte. Für einen Torwart ist es existenziell, dass er seinen Fehlerquotienten möglichst klein hält, weil jeder Fehler weitreichende Konsequenzen auf den Ausgang des Spiels haben kann. Es ist aber absolut illusorisch zu glauben, man könne fehler-

frei spielen. Die Frage, die sich im Leben eigentlich stellt, ob für einen Torwart oder andere Menschen, ist doch vielmehr: Wie gehe ich mit den Fehlern um, und nutze ich sie, um weiterzukommen? Oder gebe ich ihnen die Macht, mich und meine Karriere tatsächlich zu »killen«?

Das eigentliche Problem sehe ich in Entscheidungen, die aus Eitelkeit oder einem falschen Selbstbild getroffen werden. Oder aus Zweifel und Angst vor Dingen, die vielleicht noch gar nicht passiert sind. Dann werde ich zum besten und effektivsten Karrierekiller für mich selbst. Und da sind wir wieder bei Holger. Er ist schonungslos und unbequem. Kritisch und hinterfragend. Einer, der dir gern immer und immer wieder den Spiegel vorhält und deinem Allerwertesten auch mal einen Tritt verpasst. Einer, der an dich glaubt, so ganz selbstverständlich, wenn du selbst gerade nicht in der Lage dazu bist, mit einem großen Herzen.

**René Adler** ist ehemaliger Fußball-Nationaltorhüter, Founder & Co-Founder mehrerer Start-ups, Speaker und TV-Experte.



# Vorwort von Thomas Müllerschön

## Karrierekiller aus der Sicht eines Konzernvorstands

»Mein erster Trainer-Lehrer hat zu mir gesagt: ›Keine Angst, Ernst! Bei näherer Betrachtung schrumpft so mancher wilde Stier auf ein harmloses Öchslein zusammen.« So Ernst Happel über seine Anfangszeit als Trainer. In Auslegung der Worte dieses legendären österreichischen Fußballers und Fußballlehrers soll mein Vorwort mit einer näheren Betrachtung der Umstände und Herausforderungen beginnen, in denen Führungskräfte jedweden Alters heute handeln und wirken müssen. Diese Betrachtung ist von zentraler Bedeutung, da sich die Welt der Wirtschaft in den letzten Jahren ähnlich konsequent verändert hat und in den kommenden Jahren verändern wird wie die Welt des Sports.

Zur Veranschaulichung betrachten Sie bitte die Rahmenparameter eines Fußballspiels – der schönsten für mich vorstellbaren Sportdisziplin: Taktikverhalten, Anlaufverhalten, Zeitdauer zwischen Ballannahme und Ballspiel und so weiter. Diese gestalten sich im Jahr 2021 grundlegend anders als in früheren Jahren.

Doch gehen wir in das Management von Unternehmen und versuchen, den zu beobachtenden Wandel in den Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns anhand folgender vier Thesen kurz zu skizzieren:

## 1. Das Schlagwort unserer Zeit ist »Agilität«

So wie ich dieses Wort verstehe, begegnet es den unglaublichen Herausforderungen, die eine Systemveränderung mit sich bringt, wie wir sie aktuell erleben. Fast alles muss sich ändern. Das reicht vom Finden »neuer Freude am Arbeitsplatz« bis hin zum »ökologischen Footprint«. Und wir haben gemeinsam ein Stadium erreicht, wo all das keine Marketingaspekte mehr sind und auch keine Aspekte zur strategischen Differenzierung am Markt – die große Veränderung wird zusehends zur Überlebensfrage für die Menschheit, für Staaten und auch in besonderer Weise für Unternehmen.

Wer erlebt hat, wie schwierig es ist, etwas in einem Unternehmen tatsächlich zu verändern, der weiß um die Notwendigkeit einer agilen Organisation – das heißt einer Organisation, die Veränderung in jedem Teil der Organisation zur Grundlage des Handelns macht.

Lässt sich das einfach herstellen? Nein.

Gibt es Erfahrungen dazu, die man nutzen kann? Ja. Die notwendigen Instrumente dafür sind verfügbar. Es braucht dafür eine Führung mit dem richtigen Mindset. Und dazu steht in diesem Buch von Holger Fischer eine ganze Menge.

## 2. Die Veränderung eines Unternehmens ist äußerst schwierig ...

..., weil das Erfolgsprinzip von uns Menschen in der Konstanz und den dazu ausgeprägten Routinen liegt. Somit kommt die Veränderung eines Unternehmens der Quadratur des Kreises gleich – »anders«, aber an bestehende Routinen angeknüpft.

Ich betrachte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens immer als eine Anzahl einzelner Individuen. Kei-

ner ist »gleich«, in jeder und jedem steckt ein Potenzial, das noch nicht gehoben ist. Daneben aber gibt es auch Menschen, die relevante Ähnlichkeiten miteinander verbinden. So gibt es die Gruppe der »Bewahrer« und jene der »Veränderer«. Die einen sehen den Wert mehr im Bestand und in der Wertschätzung des Erreichten. Die anderen suchen das »Besser« im Neuen.

Diese Erkenntnis hat mir in der Führung von Unternehmen schon oft geholfen, und ich betrachte sie als einen wesentlichen Eckpfeiler für Veränderung, weil sie ein »Anders«, aber eben auf Basis der Ist-Situation ermöglicht.

### **3. Die Vertreter einer Organisation haben viele bewusste und jede Menge unbewusste Ziele, für die sie handeln**

Eines muss zum Verständnis meiner Ausführungen unbedingt festgehalten werden: Egal, wie gut eine Strategie oder eine Konzeption formuliert ist, egal, wie gut sie in Ziele und Schwerpunkte heruntergebrochen wurde, und egal, wie perfekt die Prozesse dahingehend angepasst wurden – Menschen handeln emotional und nicht rational. Diese Tatsache trifft sogar Unternehmen mit größtem Automatisationsgrad.

Menschen handeln, um zu gefallen, um Anerkennung zu bekommen, um sich »abzusichern«. Letztgenannter Aspekt ist dabei der relevanteste. Durch Kenntnis und bewusstes Einsetzen dieses Aspektes hat man die Möglichkeit, für ein Unternehmen völlig unübliche und scheinbar unmögliche Allianzen zu schließen. Es sind aber genau diese Allianzen, die für Veränderung und das Durchbringen von neuen oder unangenehmen Entscheidungen oft unumgänglich sind.

Die Zielsetzung muss es sein, weniger zu »gefallen« und sich nicht falsch zu »verbrüdern«, um lange »bleiben zu dürfen«. Die

Führungskraft ist einzig und allein dem Geschäftserfolg und der Neuausrichtung verpflichtet. Auch für diesen Aspekt bietet das vorliegende Buch reichlich Ansatzpunkte bezogen auf den eigenen Karriereweg.

#### **4. Das Rückgrat unserer Wirtschaft ist der Mittelstand und dabei das Familienunternehmen**

Es gibt viel Literatur zum Thema Generationenwechsel und unendlich viele leidvolle Erfahrungen in diesem Bereich. Da gibt es Unternehmer, die zu lange »bleiben«, und Söhne und Töchter, die »zu früh« oder »zu spät« oder gänzlich ungeeignet zum Zug kommen.

Egal, ob es darum geht, eine Zeitspanne zu überbrücken oder eine objektivere Sichtweise in dieses Thema einzubringen: Die Führungskraft agiert als Vermittler zwischen den Welten. Auch bei diesem Thema ist es wichtig, dass es jemanden gibt, der ein Unternehmen erfolgreich führen kann und trotzdem glaubwürdig nicht »bleiben« will.

Manager agieren somit in komplexen sozio-ökonomischen Systemen, die große Anforderungen an die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Entscheidungsträger stellen. Stolperfallen oder Karrierekiller, der erklärte Gegenstand des Buches, sind dabei sehr häufig in den »weichen«, den sozialen Themenfeldern auszumachen.

In den fachlichen Disziplinen sind Führungskräfte in aller Regel stark ausgebildet und sicher in ihren Entscheidungen. In Fragen der Führung und in gruppenspezifischen Prozessen jedoch fehlt diese Sicherheit gelegentlich, obwohl doch genau diese Aufgabenstellungen einen großen Teil der Arbeitszeit und des Anforderungsprofils einer Führungskraft – insbesondere in Linienfunktionen – ausmachen.

Allgemein formuliert sehe ich das größte Risiko eines Karriereknicks insbesondere im Verkennen und der falschen Einschätzung der unter 1. bis 4. formulierten Inhalte und in der aus meiner Wahrnehmung falschen Annahme, dass Menschen durchgängig rational agieren. Menschen agieren in weiten Teilen emotional und versuchen häufig, im Nachgang das emotionale Verhalten mit rationalen Argumenten zu begründen beziehungsweise abzuschern.

In Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konzentriert sich die Führungskraft häufig auf das »Was« der Kommunikation und vernachlässigt das »Warum« der Botschaft, wobei eben genau die Kenntnis des »Warum« helfen würde, die Motivationslage des Gegenübers besser zu erfassen und dementsprechend zu handeln. Ein Mitarbeiter fühlt sich dann sicher und agiert zielorientiert, wenn er die ihm übertragene Aufgabe versteht, diese beherrscht und als sinnhaft erachtet.

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, sicherzustellen, dass diese nachvollziehbaren Forderungen der Mitarbeiter stets gegeben sind und die Belegschaft somit jeden Tag einen Optimierungs- oder Differenzierungsbeitrag im Rahmen der Unternehmensstrategie zu leisten bereit ist.

Ohne Wirkung keine Handlung. Dieser allgemeingültige Grundsatz gilt uneingeschränkt auch im beruflichen Umfeld. Wirkung ist hierbei gleichzusetzen mit der Bereitschaft zu klarem und konsequentem Denken und Handeln und dem Mut, auch unangenehme Maßnahmen und Themenkomplexe unverzüglich und unmittelbar zu adressieren.

Eine am Montag getroffene Entscheidung muss am Mittwoch in der gleichen Weise getroffen werden, wenn sich keine grundsätzliche Veränderung der relevanten Entscheidungsparameter ergeben hat. Ist dies nicht der Fall, weicht die Berechenbarkeit der

Wankelmütigkeit mit negativer Konsequenz auf die zu erwartenden Handlungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Der zeitliche Aufschub oder gar das Aussitzen einer unpopulären Entscheidung oder Maßnahme macht die Kommunikation derselben nicht einfacher und widerstandsfreier, sondern es besteht vielmehr das Risiko, das Heft des Handelns aus den Händen und auch an Respekt bei den beteiligten Personen zu verlieren.

Ein Vorgesetzter, der im Mitarbeitergespräch die Diskussion oder die Absage einer vom Mitarbeiter adressierten Gehaltserhöhung auf einen weiteren Termin in vier Wochen verschiebt, wird seine Position hierdurch nicht verbessern. In den vier Wochen wird sich seine Einschätzung nicht verändern, das Nein-Sagen wird jedoch aufgrund der Erwartungshaltung des Mitarbeiters noch schwieriger, und die Wahrscheinlichkeit einer Kompromisslösung, die weder vom Vorgesetzten noch vom Mitarbeiter dauerhaft geschätzt wird, steigt.

Abschließend soll deutlich festgehalten sein, dass es in einem Unternehmen wohl keine schönere und größere Aufgabe als die der Personalführung gibt. Vermutlich gibt es aber auch keine komplexere.

Die wichtigsten erfolgsbestimmenden Faktoren im Rahmen dieser Aufgabe und somit die innere Logik, die Kollision mit Karrierekillern zu vermeiden, sehe ich im Erkennen und der adäquaten Adressierung der psychologischen Seite im Führungs- und Veränderungsprozess sowie der kontinuierlichen Fokussierung und gezielten Weiterentwicklung des Bestehenden. Das Buch von Holger Fischer bietet eine umfassende Sicht auf das Thema Karriere und im Speziellen auch eine konstruktive Herangehensweise an die von mir angesprochenen Aspekte in der persönlichen Karriere.

**Thomas Müllerschön** ist CEO der seca group gmbh, ehemaliger CEO der Seifert Logistics Group, ehemaliger CFO des DEKRA e.V. / der DEKRA SE, ehemaliger Vorsitzender des Vorstands der Uzin Utz AG.

# Prolog

In den letzten Jahren habe ich als Coach zahlreicher Profisportlerinnen und -sportler und zunehmend auch Unternehmerinnen und Unternehmer in der Wirtschaft sehr viele Karrieren begleitet. Meine Beobachtung beider Bereiche hat mir immer wieder gezeigt, wie Karrieren aus scheinbar unerfindlichen Gründen plötzlich ins Stocken geraten oder gar ganz scheitern. Mir wurde mit der Zeit klar, welche Faktoren eine Karriere beeinflussen – oder auch beeinträchtigen. Und sie liegen eben nicht nur und nicht einmal vorrangig im Außen, sondern in dem, was der Mensch selbst mitbringt: in seiner Persönlichkeit, seinen Prägungen und Erfahrungen, in seinem Umgang mit dem, was von außen auf ihn zukommt. Faktoren, die jeder Mensch beeinflussen kann – wenn er sie denn kennt und weiß, wie er mit ihnen umgehen kann. Erfolg ist planbar, zumindest zu 98 Prozent, über die restlichen 2 Prozent entscheidet dann eine andere, höhere Ebene.

Mein großes Anliegen ist es, Menschen auf ihrem Weg dabei zu unterstützen, dass es für sie leichter wird, ihre Ziele zu erreichen. Dass es für sie einfacher wird, die Karriere zu machen, die sie wollen und die zu ihnen passt. Auch dieses Buch folgt diesem Anliegen – es ist in diesem Sinne Hilfe zur Selbsthilfe.

**Karrieren verlaufen immer nach dem gleichen Muster, dabei aber niemals linear und vor allem nicht ausschließlich nach oben.**