

Mein schlimmster Job
Karen Heumann ließt sich beim Putzen übers Ohr hauen

Mein schlimmster Job war ein Ferienjob während des Studiums in Aix-en-Provence, mit 21. Ich wohnte in einer Einliegerwohnung einer wohlhabenden Familie. Die Dame des Hauses hatte wenig zu tun, aber viel Personal, vom Kindermädchen bis zur Köchin. Falls jemand aus der Helferein-Infrastruktur wegfiel, musste ich einspringen. Das war der Deal, um die Wohnung zu bekommen.

Eines Tages klopfte Madame an meine Tür. „Große Katastrophe“, klagte sie, in ihrem Ferienhaus sei der Ofen explodiert und das ganze Haus voller Staub. Dass es ein Kohleofen war und der Staub Ruß, habe ich erst später festgestellt. Ihre Putzfrau hatte schon abgewunken - keine Zeit. Aber ich hätte doch Semesterferien und wäre so ein anpackender Typ - ich würde das doch sicher hinkriegen!

Ich sagte sofort zu und nannte einen Preis. Er entsprach fünf meiner Doppelschichten als Kellnerin. Madame war begeistert. „Super! Sie retten mir das Leben!“ Dass ich diese schwierige Person so schnell so glücklich gemacht hatte, hätte mich skeptisch machen müssen.

Kenne deinen Kunden!

Das Haus entpuppte sich dann als stattliches Anwesen, mit zwölf Zimmern, alle ebenmäßig eingerüst. Dazu Antiquitäten, Vasen, Gläser, Nippes - alles, aber auch alles fettig angeschwärtzt.

Ich war total verzweifelt, weil ich mich übers Ohr hauen lassen. Schlimmer: Ich fand mich gleichzeitig so doof, dass ich's erst recht machen musste! Also putzte ich alles bis in die Vaseninnenseiten hinein - deutsche Qualitätsarbeit eben.

Es war grauenvoll. Aber ich habe meine Lektion gelernt: Einen Kostenvoranschlag gibt man erst ab, wenn man weiß, wovon man redet. Und man zieht Spezialisten hinzu - den Ruß hätte ich mit Spezialmitteln sicher einfacher weggekriegt als mit Wasser und Seife. Vor allem aber: Kenne deinen Kunden! Meiner war eine verschlagene Dame, die mich ins offene Messer rennen ließ. Ich dachte, man könne solche Leute beschämen, indem man das schier Unmögliche erledigt, ohne mit der Wimper zu zucken. Aber Madame mäkelte sogar herum, dass ich einen Aschenbecher verstellt hätte. Protokoll: Mariam Schaghaghli

Karen Heumann, 44, ist Strategie-Vorstand der Werbeagentur Jung von Matt.



Moderner Gegenentwurf zur Altherren-Vorstandsriege

Amel Karboul coacht Top-Manager. Die Tunesierin ist das genaue Gegenteil von ihnen: jung, weiblich, muslimisch. Trotzdem oder gerade deshalb ist sie so erfolgreich.

Stefani Hergert
 Köln

Der Oberkörper nach vorne gebeugt, die Ellenbogen auf den Tisch gelehnt. Amel Karboul sitzt in einem Kölner Restaurant, hat gerade erst ein Coaching abgeschlossen - ein anstrengender Termin. Sie entschuldigt sich, falls sie etwas müde wirken sollte - und gönnt sich trotzdem keine Atempause. Stattdessen wirft sie Fragen in den Raum. Was würde sich ändern, wenn Sie die Entscheidung getroffen haben? Wenn Sie sich entscheiden hätten, was wäre gut, was nicht? Muss man es überhaupt jetzt entscheiden? „Mein Job ist es, Fragen zu stellen“, sagt sie und lächelt fast entschuldigend. Die 36-Jährige berät Unternehmen und coacht hochrangige Manager weltweit, in Deutschland stehen Dax-Konzerne wie Daimler, Lufthansa, SAP und Deutsche Telekom auf ihrer Kundenliste.

Für die Riege der Unternehmenslenker ist Amel Karboul schon allein durch ihren Auftritt eine Herausforderung. Sie ist das genaue Gegenteil jener Herren, die deutsche Vorstandsetagen bevölkern. Ihre durchschnittlichen Kunden sind weiß, ihre langen schwarzen Haare umrahmen hingegen braune Haut. Christlich trifft auf muslimisch, alt auf jung, Mann auf Frau. Kaum jemand dürfte besser geeignet sein, jene Widersprüche zusammenzuführen. Denn Karboul wandelt ständig zwischen den Welten - Deutschland, Tunesien, USA - und formt aus diesen verschiedenen Perspektiven ihren ganz eigenen Blickwinkel. Sie ist eine Minderheit in der Managerwelt - und ist trotzdem oder gerade deshalb so erfolgreich.

Ohne Umschweife auf den Punkt kommen

Internationalisierung treibt die Unternehmen, nicht erst seit der Krise stehen viele vor komplexen, globalen Herausforderungen. Es sind goldene Zeiten für eine wie Karboul, die mit ihrer Firma „Change, Leadership & Partners“ versucht, Perspektiven aufzuzeigen. Zu ihr kommen Manager, die für sich oder ihr Unternehmen einen neuen Weg einschlagen wollen, eine Neuordnung bewältigen müssen, die eigenen Ziele infrage stellen. Karboul geht dann auch schon mal mit einem Kunden spazieren, unterhält sich vier Stunden mit ihm über seine Ziele und Entscheidungsprobleme. Das Gespräch liegt wenig später auf drei Seiten zusammengefasst auf seinem Schreibtisch. „Amel kann ohne Umschweife auf den Punkt kommen, weil die Kunden ihr vertrauen. Sie merken, dass Amel keine Spielchen spielt und diese auch nicht zulässt“, sagt Michael Stanislawski, selbst erfahrener Coach. Ihr Ansatz nennt sich systemische Organisationsberatung: Man muss die Menschen, Mitarbeiter oder Manager in ihrem jeweiligen Umfeld sehen, um Lösungen zu finden. Zu ihr kommen aber auch Manager, die einfach von anderen lernen wollen.

Es ist ein Freitagnachmittag Ende Februar. Karboul leitet einen Workshop im Gustav-



Stresemann-Institut in Bonn und spricht über Learning Journeys - Reisen, die sie für Unternehmen organisiert und begleitet. Sie berichtet über Führungskräfte eines deutschen Unternehmens, die sie mit auf eine Tour durch die amerikanische Wirtschaft genommen hat. Eine Woche lang, jeden Tag ein anderes Unternehmen, andere Manager, die sie mit ihren Fragen löchern konnten. Sie wollten erfahren, wie man in anderen Branchen Probleme löst, wie Amerikaner an Fragestellungen herangehen. Es geht nicht darum, Stereotypen zu pauken. Das Wichtigste, was sie den Kunden mit auf den Weg gibt, ist ihr eigenes Credo: „Wie verändere ich meine Haltung so, dass ich neugierig bleibe?“

Ihre Folien sind so gradlinig wie die Rednerin. Keine Rahmen, Schnörkel, oder überfrachtete Seiten. Stattdessen weißer Grund, ihr Name, das Datum, wenige Stichworte zu dem, was sie gerade erzählt. Und private Einblicke. Auf der Folie mit dem Titel „Kernteam“, die der Beamer an die Wand wirft, versucht sie die Stimmung in dem Unternehmen während der anstrengenden Vorbereitung der Reise in Worte zu fassen. Ein Bild reicht: Drei Kinder auf dem Rücksitz eines Familienwagens. Sie schlafen, sichtlich erschöpft, die Wangen gerötet. Lachen geht durch die wenigen Reihen, entwaffnend offen sagt Karboul: „Meine Tochter, Nichte und Nefte, nach einem schönen Tag am Meer.“

Amel Karboul hat kein Problem damit, ihr Privates nach Außen zu tragen. „Ich finde es Schwachsinn, als Karrierefrau seine Kinder zu verstecken. Meine zwei Töchter sind eine riesige Lernquelle, ich bin auch hochschwanger zu einem Dax-Vorstand gegangen und habe ein Akquisegespräch durchgezogen.“ Zu Beginn hat sie die Älteste sogar zu ihren Beratungsterminen mitgenommen. Wenn die Kleine gestillt werden musste, machten sie halt eine Pause. Für deutsche Manager undenkbar. Karboul glaubt, dass ihr Background in Deutschland mehr Hindernis, als Vorteil ist. „Sowohl Vorteil, als auch Nachteil“, sagt Gustav Seehusen, der mit ihr und anderen Beratern das Programm International Business Coaching aufgezogen hat. „Viele reifere, männliche Führungskräfte schätzen genau das an ihr und nehmen es an.“

Zurück in Bonn. Es ist noch genug Zeit,

VITA
1973 Sie wird in Tunis/Tunesien geboren.
1991 Nach dem Abitur kommt sie zum Ingenieurstudium nach Karlsruhe.
1996 Sie steigt als Trainee bei Mercedes-Benz ein.
1997 Karboul beginnt im Einkauf bei Daimler-Chrysler, kümmert sich schon hier um Innovationsmanagement.
1999 Sie wechselt in die Daimler-Chrysler Corporate University und macht parallel die erste Weiterbildung zum Thema Coaching. Weitere Ausbildungen in Europa und in den USA folgen.

2002 Karboul zieht nach Wien und wird geschäftsführende Partnerin bei der Beratungsgruppe Neuwaldegg.

2007 Sie gründet ihre Beratung Change, Leadership & Partners mit Schwerpunkt systemische Organisationsberatung und Manager-Coaching, heute hat sie Büros in Tunesien, Deutschland und in den USA.

doch die Seminarleiterin mahnt zur Eile. Karboul drückt den Rücken durch, stellt sich vor die Gruppe. „Wer will das genauer hören, Hand hoch.“ Etliche schnellen nach oben. Sie macht weiter. Nicht reden, handeln. Sie wird schnell ungeduldig, wirkt leicht genervt, wenn es nicht so geht, wie sie will.

Karboul, aufgewachsen in einem fünf-sprachigen Haushalt, arbeitet mit internationalen Managern, wandelt ständig zwischen den Welten. Seehusen kennt ihre vielen Gesichter: „Im Deutschen fühlt sie sich manchmal eingeeignet“ Wenn sie im internationalen Umfeld arbeiteten und Karboul Englisch spreche, sei sie viel gelöster, lockerer und lache mehr, sagt er. Im Deutschen käme mehr Tiefgang durch. „Sie arbeitet äußerst wissenschaftlich und analytisch, nicht zuletzt auch wegen des Ingenieurstudiums“, sagt Eva Nell, die ebenfalls selbstständige Beraterin ist.

Das Ingenieurstudium in Deutschland - es war der Türöffner in eine neue Welt. Geboren wurde sie in Tunis, als Tochter eines politischen Beamten. Nach dem Abitur will sie 1991 in den Westen gehen. Für die USA gibt es kein Visum, es ist Golfkrieg. Also wird es Deutschland - zunächst ein Schock. „Als ich am ersten Tag den Vorlesungssaal betrat, saßen da 450 Männer. Die haben mich angestarrt, als käme ich vom Mond“, sagt Karboul. Auf diese Schöck hatte niemand sie vorbereitet. Nicht die Broschüren, nicht der DAAD, nicht die Eltern. „Niemand hat mir gesagt, dass in Deutschland nur Männer ein Ingenieurstudium machen.“ Aber Karboul macht, was sie kann: Sie kämpft. Das Studium macht ihr Spaß.

Ohne exakte Organisation funktioniert das Leben der Familie nicht. Ihr Mann, ein Deutscher, katholisch, selbstständig wie sie, reist genauso oft, arbeitet auch mal von Tunis aus, wenn sie und die Kinder dort sind. Sie haben einen Online-Kalender, eine Spalte für die Familie, eine für sie, eine für ihren Mann. So weiß jeder, wer wann wo ist. Karboul versucht, im Schnitt nicht mehr als zweieinhalb Tage in der Woche von den Töchtern getrennt zu sein. Wenn sie und ihr Mann unterwegs sind, springen die Großeltern ein. Fliegen ein, aus Valencia, wo die Eltern ihres Mannes leben, oder aus Tunis. Karboul erklärt ihr Familienleben mit einem Satz, den sie auch gerne den Kunden sagt: „So kompliziert wie das klingt, ist es gar nicht.“

Weitere spannende Erfolgsgeschichten finden sie unter: karriere.de/beruf

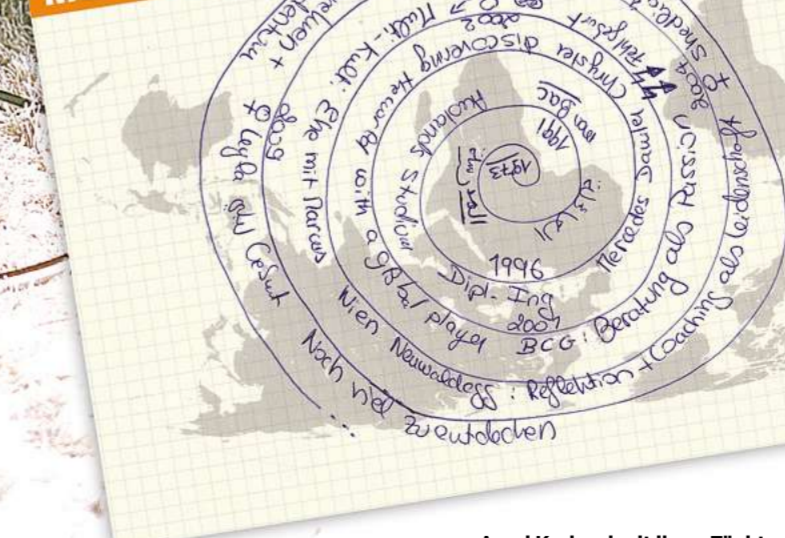


Literatur
 Nicht nur Griechenland: Kenneth Rogoff zeigt, dass es immer wieder Staatspleiten gibt.
Seite 65



Kunstmarkt
 Eine der frischesten Sammlungen junger Kunst präsentiert sich in einer alten Kirche.
Seite 68

Mein Leben



Amel Karboul mit ihren Töchtern: Der selbst gezeichnete Lebenslauf zeigt den Weg der Beraterin.