

Die **Start**up Strategie

So machen Sie Karriere –
nach dem Vorbild der erfolgreichsten
Unternehmen der Welt



Reid Hoffman

Mitgründer und Executive Chairman von **LinkedIn**

Ben Casnocha

Mit einem Vorwort von **Nicolas Berggruen**

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
The start-up of you: adapt to the future, invest in yourself, and transform your career
ISBN 978-0-307-88890-7

Copyright der Originalausgabe 2012:
Copyright © 2012 by Reid Hoffman and Ben Casnocha. All rights reserved.
This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the
Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Copyright der deutschen Ausgabe 2012:
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Marion Reuter
Umschlaggestaltung und Herstellung: Johanna Wack, Börsenmedien AG
Gestaltung und Satz: Jürgen Hetz, denksportler Grafikmanufaktur
Lektorat: Sara Jakob
Druck: fgb – Freiburger Graphische Betriebe

ISBN 978-3-864700-49-1

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

BÖRSEN  **MEDIEN**
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444
E-Mail: buecher@boersenmedien.de
www.books4success.de

*Für meine Mutter und meinen Vater, die versucht haben,
mich Weisheit zu lehren, und für Michelle, die täglich versucht,
mich Mitgefühl zu lehren.*

– RGH

*Für den Mac Doctor, weil er mich dazu inspiriert hat,
anders zu denken.*

– BTC

INHALT

Vorwort / 11

1 Alle Menschen sind Unternehmer / 13

Die neue Arbeitswelt / 15

Warum die Start-up-Strategie? / 20

Warum wir? / 21

Warum diese Dringlichkeit? / 24

Der Weg in die Zukunft / 32

2 Entwickeln Sie einen Wettbewerbsvorteil / 39

Drei Einzelkomponenten bestimmen Ihre Richtung
und Ihren Wettbewerbsvorteil / 43

Setzen Sie Das Puzzle zusammen / 52

3 Planen Sie, sich anzupassen / 61

Anpassungsfähige Start-ups,
anpassungsfähige Karrieren / 65

ABZ-Planung / 71

Plan A: Langsam Anlegen, zielen, Feuer, zielen, Feuer, zielen ... / 78

Plan B: Orientieren Sie sich neu, während Sie dazulernen / 82

Plan Z: Springen Sie in Ihr Rettungsboot und organisieren Sie sich neu / 91

4 Man braucht ein Netzwerk / 95

Bauen Sie echte Beziehungen auf / 104

Struktur und Stärke Ihres bestehenden Netzwerks / 110

Wie Sie Ihr Netzwerk stärken und aufrechterhalten / 135

5 Suchen Sie Chancen für den Karrieredurchbruch / 155

Lassen Sie sich begeistern und seien Sie neugierig / 160

Wie man Karrierechancen findet und schafft / 162

6 Gehen Sie Risiken auf intelligente Weise ein / 189

Risiken einschätzen und managen / 192

Kurzfristiges Risiko erhöht die langfristige Stabilität / 201

7 Wen Sie kennen, bedingt, was Sie wissen / 209

Bestehen Sie berufliche Herausforderungen mit Netzwerkintelligenz / 211

Fassen Sie Informationen so zusammen, dass sie stichhaltig sind / 228

Fazit / 237

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf / 243

Weiterführende Literatur / 245

Danksagungen / 253

Über die Autoren / 255

VORWORT

Reid Hoffman zählt zu Amerikas visionärsten und erfolgreichsten Unternehmern und Risikokapitalgebern in Silicon Valley. Bereits sehr früh investierte er in Facebook (und Dutzende weiterer Start-ups) und gründete das weltweit führende professionelle Netzwerk LinkedIn. Knapp über 40, gilt Hoffman bereits als „weise Eminenz“ unter den kreativsten Unternehmern dieses Planeten. Er weiß ganz genau, wie die New Economy in Zukunft funktionieren wird, denn er ist einer ihrer Gründerväter.

Dieses Buch ist ein Manifest, das aufzeigt, wie jeder in dieser neuen, vernetzten Wirtschaft ein Unternehmer in eigener Sache werden kann. Denn – und auch das zeigt das Buch – genau das müssen wir tun, um im extremen Wettbewerb und dem sich pausenlos verändernden Umfeld unserer Zeit zu überleben und zu gedeihen. Um die heutigen Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir alle unsere unternehmerischen Instinkte wiedererwecken, ganz egal in welcher Branche wir arbeiten oder welchen Beruf wir ausüben.

Reid weiß so gut wie nur irgendwer: Im Netzwerk ist die Summe aller Teile exponentiell mehr wert als die Teile für sich alleine.

DIE START-UP-STRATEGIE

Und nicht nur wirksamer, sondern auch smarter und flexibler. Jedes Individuum muss ein starkes professionelles Netzwerk aufbauen. Reid weiß, dass jeder Einzelne gut kalkulierte Risiken eingehen muss, um Gelegenheiten beim Schopf zu packen. Er hat recht, wenn er sagt: Statische Pläne bringen nichts, dynamische Karriereplanung dagegen ist unschätzbar wertvoll.

Reid Hoffman ist mehr als nur Geschäftsmann. Er ist auch ein praktischer Philosoph, der verstanden hat, wie Networking die Grundlagen unseres Seins, der Art, Geschäfte zu machen und dessen, was wir überhaupt anstreben, verändern kann. „Identität wird durch die Art und Weise geschaffen, mit wem Sie Kontakt aufnehmen und wie Sie Ihr Netzwerk zusammensetzen“, meint er. „Netzwerke steigern Stabilität und Produktivität. Wenn Sie rationale Entscheidungen durch ein Netzwerk verstärken, entsteht daraus ein wesentlich intelligenteres und anpassungsfähigeres System.“

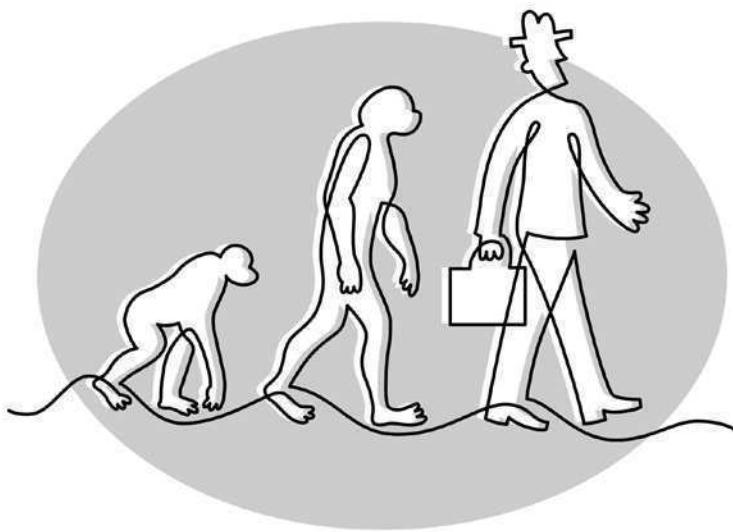
Gerade für Deutschland könnten diese Ideen herausfordernd sein. Denn in Deutschland besteht die Versuchung, sich im Angesicht des Wandels mit Gewohntem zufriedenzugeben – eben aufgrund des bewundernswerten Wohlstandes, der auf festen Gewohnheiten gründet.

Hoffman und Casnocha bieten neue und interessante Einblicke in den innovativen Geist, den die Revolution rund um Informationstechnologien und Networking mit sich bringt. Sie beschreiben, wie ihre Antriebskräfte die Wirklichkeit in Karriere und Wirtschaft für jeden von uns grundlegend verändern.

Alle Deutschen sollten sich dieses Buch sehr genau ansehen: Es ist ein wertvolles Buch. Nutzen Sie es, um Ihr Leben bewusst in die Hand zu nehmen und sich die Zukunft zu erschaffen, die Sie sich wünschen.

– *Nicolas Berggruen*
Finanzinvestor und Philanthrop

KAPITEL 1



Alle Menschen sind
Unternehmer

In den Jahrtausenden, die seither vergangen sind, haben wir vergessen, dass wir Unternehmer sind. Wir haben uns wie Arbeitskräfte verhalten.

Um die Herausforderungen des heutigen Berufslebens zu meistern, müssen wir ebendiesen Unternehmerinstinkt wiederentdecken und ihn zum Aufbau neuartiger Karrieren nutzen. Egal ob Sie Anwalt oder Arzt, Lehrer oder Ingenieur oder sogar Geschäftsinhaber sind: Heutzutage müssen Sie sich selbst als Unternehmer sehen, der am Steuer zumindest eines lebendigen, wachsenden Start-ups sitzt. Und dabei handelt es sich um *Ihre Karriere*.

Dieses Buch ist keine Anleitung für die Jobsuche. Sie finden hier keine Tipps und Tricks, wie Sie am besten Ihren Lebenslauf formatieren oder sich auf ein Bewerbungsgespräch vorbereiten. Vielmehr finden Sie hier die Start-up-Denkweisen und -Kompetenzen, die Sie brauchen, um zukunfts-fähig zu sein. Sie finden Strategien, die Ihnen dabei helfen, Ihr Netzwerk auszubauen, einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen und bessere Berufschancen zu ergreifen.

Ihr zukünftiger Erfolg hängt davon ab, ob Sie diese Unternehmerstrategien verstehen und anwenden. Allgemeiner gesagt, die Gesellschaft gedeiht, wenn Leute unternehmerisch denken. Mehr Probleme der Welt können nicht nur gelöst, sondern vor allem auch schneller gelöst werden, wenn Menschen die Werte pflegen, die auf den folgenden Seiten dargelegt werden. Das ist ein Buch über Sie und auch darüber, wie Sie die Gesellschaft um sich herum verbessern. Dies beginnt nämlich bei jedem Einzelnen.

DIE NEUE ARBEITSWELT

Jahrhundertelang haben Einwanderer alles riskiert, um nach Amerika zu kommen, weil sie überzeugt waren, dass sie nur hart arbeiten müssten, um ein besseres Leben führen zu können als ihre Eltern.¹ Seit der Gründung der USA hat jede Generation von

DIE START-UP-STRATEGIE

Amerikanern im Allgemeinen mehr Geld verdient sowie bessere Bildung und einen höheren Lebensstandard genossen als die Generation, die ihr vorausging. Die Erwartung, dass der Wohlstand kontinuierlich steigt, wurde Teil des amerikanischen Traums.

Etwa in den letzten 60 Jahren ähnelte der Arbeitsmarkt für gut ausgebildete Arbeitskräfte in den USA einer Karriereleiter.² Nach dem College-Abschluss ergatterte man eine Einstiegsposition ganz unten, zum Beispiel bei IBM, General Electric oder Goldman Sachs. Dort wurde man aufgebaut und betreut, indem man von seinem Arbeitgeber ausgebildet wurde und berufliche Entwicklungschancen geboten bekam. Mit zunehmender Erfahrung stieg man in der Unternehmenshierarchie auf und schaffte Platz für die ehrgeizigen jungen Absolventen, die ihrerseits Einstiegspositionen einnahmen. Solange man sich anständig benahm, stieg man auf der Karriereleiter stetig nach oben, und jeder Schritt brachte mehr Macht, Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit mit sich. Schließlich verließ man die Karriereleiter mit etwa 65 Jahren und ermöglichte es damit den Angestellten auf der mittleren Hierarchieebene, die Führungspositionen zu besetzen, die man selbst bisher innehatte. Unterdessen genoss man einen komfortablen Ruhestand, der durch eine Betriebsrente und das staatliche Sozialversicherungssystem finanziert wurde.

Niemand nahm an, dass all dies unbedingt automatisch passieren würde. Aber es gab ein Grundgefühl, dass der starke Rückenwind einen schließlich auf ein ziemlich hohes Niveau heben würde,

- 1) Die Wendung „jahrhundertelang haben Einwanderer alles riskiert“ wurde von Barack Obamas Rede zur Lage der Nation 2011 inspiriert. „Obama's Second State of the Union (Text)“, *New York Times*, 25. Januar 2011, http://www.nytimes.com/2011/01/26/us/politics/26obama-text.html?_r=1&sq=obama%20state%20union&st=cse&scp=2&pagewanted=all
- 2) Ronald Brownstein, „Children of the Great Recession“, *The Atlantic*, 5. Mai 2010, <http://www.theatlantic.com/special-report/the-next-economy/archive/2010/05/children-of-the-great-recession/56248>

wenn man grundsätzlich kompetent war, sich anstrengte und kein allzu großes Pech hatte. Größtenteils war dies auch eine gerechtfertigte Erwartung.

Doch diese Karriereleiter ist nun auf allen Ebenen überfüllt. Viele junge Leute bleiben selbst dann, wenn sie hoch qualifiziert sind, auf der untersten Ebene stecken, oder sie bleiben unterbeschäftigt beziehungsweise arbeitslos, wie Ronald Brownstein in der Zeitung *The Atlantic*³ bemerkte. Gleichzeitig führen fehlende Betriebsrenten und ein soziales Sicherheitsnetz, das so löcherig wie ein Schweizer Käse erscheint, dazu, dass massenhaft Männer und Frauen über 60 und über 70 im Beruf bleiben oder wieder in ihn zurückkehren.⁴ Bestenfalls hat dies zur Folge, dass Angestellte mittleren Alters in einen Schwebezustand ohne Aufstiegschancen geraten; schlimmstenfalls, dass sie zugunsten älterer Fachkräfte aus dem Job gedrängt werden. Für die Jüngeren ist es heutzutage schwer, überhaupt auf die Karriereleiter zu gelangen, für Leute mittleren Alters ist es schwer, nach oben zu kommen, und für alle über 60 ist es schwer, aus dem Beruf auszusteigen. „Anstatt sanft aufzusteigen, tritt nun jeder dem anderen auf die Füße“, sagt Brownstein.

Das Ende der traditionellen Karrierewege geht Hand in Hand mit dem Ende der traditionellen beruflichen Entwicklung, von der frühere Generationen profitiert haben. Man kann nicht länger damit rechnen, dass der Arbeitgeber Weiterbildungen zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit oder zur Erweiterung des

3) Ebd.

4) Es wird erwartet, dass die Sozialversicherung als Grundlage aller Sicherheitsnetze von der US-Bundesregierung finanziert wird ... einer Regierung, die zufällig schon mit Billionen von Dollar verschuldet ist. Wenn Sie heute zwischen 20 und 40 Jahre alt sind, werden Sie, wenn Sie in Rente gehen, wahrscheinlich mindestens 25 Prozent weniger ausbezahlt bekommen als Ihre Eltern. (Drakonischere Analysten sagen vorher, dass jemand, der heute jung ist, überhaupt keine Rente bekommen wird.) Betrachten Sie die Sozialabgaben, die Ihnen vom Gehalt abgezogen werden, wie ein Darlehen an einen entfernten Cousin, der drogenabhängig ist – vielleicht wird er es Ihnen zurückzahlen, aber verlassen Sie sich nicht darauf.

technischen Wissens bezahlt. Selbst von Berufsanfängern wird erwartet, dass sie gleich von Anfang an die Aufgaben erfüllen können, für die sie angestellt wurden, oder dass sie schnell genug lernen, um innerhalb weniger Wochen auf dem Laufenden zu sein.⁵ Egal, ob Sie neue Fertigkeiten erwerben wollen oder in dem Job, für den man Sie angestellt hat, einfach besser werden wollen: Es ist nun Ihre Aufgabe, sich weiterzubilden und in sich selbst zu investieren. Unternehmen wollen das nicht mehr tun, teilweise auch deshalb, weil Sie wahrscheinlich nicht viele Jahre Ihres Lebens dort arbeiten werden. Vielmehr werden Sie in Ihrem Leben viele verschiedene Jobs haben. Früher gab es einen langfristigen Pakt zwischen Arbeitgeber und Angestelltem, der eine lebenslange Beschäftigung als Gegenleistung für lebenslange Loyalität garantierte. Dieser Pakt wurde durch einen auf Leistung basierenden, kurzfristigen Vertrag ersetzt, der immer wieder von beiden Seiten erneuert werden muss. Die berufliche Loyalität fließt nun „horizontal“ innerhalb eines Netzwerks anstatt „vertikal“ zum Chef hin, wie Dan Pink bemerkt hat.

Der Untergang dieser traditionellen Karriereerwartungen hat mit mindestens zwei zusammenhängenden Makrofaktoren zu tun: Globalisierung und Technologie. Vielleicht denken Sie, dass um diese beiden Begriffe ein zu großer Hype gemacht wird, aber die langfristigen Auswirkungen dieser beiden Faktoren werden tatsächlich noch viel zu wenig aufgebaut. Durch die Technologie werden Jobs automatisiert, für die früher hart erarbeitetes Wissen und mühsam eingeübte Fertigkeiten nötig waren, darunter in der Regel *gut bezahlte Angestelltentätigkeiten*, wie der Beruf des Börsenmaklers, des Rechtsanwaltsgehilfen und des Radiologen.⁶

- 5) „Cost Cutting Strategies in the Downturn: A Delicate Balancing Act“, Mai 2009,
http://www.towerswatson.com/assets/pdf/610/CostCutting-RB_12-29-09.pdf
- 6) Andy Kessler, „Is Your Job an Endangered Species?“, *Wall Street Journal*, 17. Februar 2011,
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703439504576116340050218236.html>

Zwar entstehen durch Technologien normalerweise neue Jobs, aber die Schaffung neuer Jobs hinkt oft genug der Verdrängung der alten hinterher. Zudem erfordern diese neuen Jobs im Allgemeinen andere, höhere Qualifikationen als diejenigen, an deren Stelle sie treten.⁷

Wenn Technologien die Fertigkeiten, die Sie in vielen Branchen brauchen, schon nicht überflüssig machen oder verändern, dann ermöglichen sie es zumindest mehr Leuten aus der ganzen Welt, mit Ihnen um Ihren Job in Wettbewerb zu treten, indem sie es Unternehmen erlauben, Arbeit leichter ins Ausland auszulagern. Dieser Prozess führt dazu, dass Ihr Gehalt schrumpft. Handel und Technologie sind nicht über Nacht aufgetaucht und werden auch nicht bald wieder verschwinden. Der Arbeitsmarkt, in dem wir alle tätig sind, hat sich permanent gewandelt.

Vergessen Sie also, was Sie über die Arbeitswelt zu wissen glaubten. Die Regeln haben sich geändert. „Anlegen, Zielen, Feuer“ wurde durch „Zielen, Feuer, Zielen, Feuer, Zielen, Feuer“ ersetzt. Heute reicht es nicht mehr, nur dann einen Job zu suchen, wenn man arbeitslos oder mit seiner Stelle unzufrieden ist, sondern es gilt das Gebot, immer nach neuen Gelegenheiten Ausschau zu halten. An die Stelle von bloßem Netzwerken ist der intelligente *Netzwerkaufbau* getreten.

Immer größer wird die Kluft zwischen den Menschen, die diese neuen Karriereregeln kennen und über die neuen Fertigkeiten verfügen, die man in der globalen Wirtschaft braucht, und denjenigen, die sich an alte Denkweisen klammern und sich weiter auf Standardfertigkeiten verlassen. Die Frage ist nur, zu welcher Gruppe Sie gehören.

7) Siehe die Links in Will Wilkinsons Erörterung, „Are ATMs Stealing Jobs?“, *The Economist*, 15. Juni 2011, <http://www.economist.com/blogs/democracyinamerica/2011/06/technology-and-unemployment>

WARUM DIE START-UP-STRATEGIE?

Mit dem Wandel ergeben sich neue Chancen und neue Herausforderungen. Eine unternehmerische Denkweise ist gefragt. Ob Sie nun für ein Unternehmen mit zehn Angestellten, einen riesigen multinationalen Konzern, eine gemeinnützige Organisation, eine staatliche Behörde oder irgendeine Organisation dazwischen arbeiten – wenn Sie neue Chancen ergreifen und den Herausforderungen der heutigen fragmentierten Karrierelandschaft gerecht werden wollen, müssen Sie denken und handeln, als würden Sie ein Start-up betreiben: Ihre Karriere.

Warum die *Start-up*-Strategie? Wenn Sie ein Unternehmen gründen, dann treffen Sie die meisten Entscheidungen in einem informationsarmen Umfeld, in dem sowohl Zeit als auch finanzielle Mittel beschränkt sind. Es gibt keine Garantien und keine Sicherheitsnetze. Sie gehen also ein gewisses Risiko ein. Ebenso wie der Markt ändert sich der Wettbewerb. Der Lebenszyklus des Unternehmens ist ziemlich kurz. Die Bedingungen, unter denen Unternehmer ihre Unternehmen gründen und vergrößern, sind dieselben, unter denen wir nun *alle* leben, wenn wir eine Karriere entwickeln. Sie wissen nie, was als Nächstes passiert. Sie verfügen nur über beschränkte Informationen. Die finanziellen Mittel sind knapp. Der Wettbewerb ist scharf. Die Welt verändert sich. Und die Zeit, die Sie mit einem einzelnen Job verbringen, nimmt immer mehr ab. Das bedeutet, dass Sie sich die ganze Zeit anpassen müssen. Und wenn Sie das nicht schaffen, dann wird niemand – weder ein Arbeitgeber noch der Staat – Sie auffangen, wenn Sie fallen. Unternehmer gehen mit diesen Unsicherheiten, Veränderungen und Beschränkungen offensiv um. Sie machen eine Bestandsaufnahme ihrer Stärken, ihrer Ziele und der Marktrealitäten, um einen Wettbewerbsvorteil zu

entwickeln. Sie gestalten flexible, abwandelbare Pläne und bauen in ihrer Branche ein Netzwerk von Beziehungen auf, das die Gründungsphase ihres Unternehmens überdauert. Sie suchen und schaffen offensiv Chancen für einen Karrieredurchbruch, zu denen ein kalkuliertes Risiko gehört, und sie managen dieses Risiko aktiv. Sie machen sich ihr Netzwerk zunutze, um die geschäftlich relevanten Informationen zu bekommen, die sie brauchen, um schwierige Herausforderungen zu meistern. Sie tun dies von dem Moment an, da sie erstmals ihre neue Idee entwickeln, und alle Tage danach – während die Start-ups sich von ihrem Anfangsstadium, in dem sie von einer Garage aus betrieben werden, zu Unternehmen entwickeln, die mehrere Stockwerke Büroraum besetzen. *Wenn Sie in der heutigen Welt beruflich erfolgreich sein wollen, müssen Sie sich genau diese unternehmerischen Strategien zu eigen machen.*

Diese Strategien sind wertvoll, egal auf welcher Karrierestufe Sie sich gerade befinden. Verfolgen Sie sie unbedingt, ob Sie nun gerade das Studium abgeschlossen haben, bereits seit einem Jahrzehnt im Beruf stehen und nach dem nächsten großen Karriere-schritt streben oder später im Leben noch einmal eine ganz neue Karriere starten. Unternehmen handeln so, als ob sie klein wären, um sich einen Innovationsvorsprung zu bewahren, egal, wie stark sie wachsen. Steve Jobs nannte Apple „das größte Start-up-Unternehmen auf dem Planeten“. In gleicher Weise müssen Sie jung und agil bleiben; Sie müssen für immer ein *Start-up* sein.

WARUM WIR?

Ich (Reid) habe LinkedIn im Jahr 2003 mitgegründet, und zwar mit dem Ziel, Fachkräfte in der ganzen Welt miteinander zu vernetzen, um sie produktiver und erfolgreicher zu machen. Mittlerweile hat LinkedIn über 100 Millionen Mitglieder (zur Zeit des Börsengangs im Mai 2011) und nach neun Jahren habe ich viel

werden, sind auffallend ähnlich. Seither habe ich alles, was ich aus 20 erfolgreichen Jahren in Silicon Valley gelernt habe, in Strategierahmen umgesetzt und diese auf die Idee angewandt, dass jede Person ein kleines Unternehmen darstellt. Ebenso betrachte ich auch meine eigene Karriere: Ich sehe sie als ein Start-up.

Als ich Ben erstmals begegnete, befand er sich an einem kritischen Punkt seiner Karriere: Er musste sich gerade entscheiden, ob er stärker im technischen Bereich unternehmerisch tätig sein wollte (er hatte bereits einige Unternehmen gegründet), ob er mehr schreiben wollte (er hatte bereits ein Buch über das Unternehmertum geschrieben), ob er mehr Auslandsreisen machen wollte (er war bereits ausgiebig gereist) oder ob er alles irgendwie verbinden wollte. Damals war er Anfang 20 und setzte sich mit Fragen wie diesen auseinander: Wie weit in die Zukunft sollte er planen? Welche Art von Karriererisiken sollte man eingehen? Wie kann jemand sich auf breiter Basis ausprobieren und *gleichzeitig* spezielles Expertenwissen aufbauen? Dann sagte er etwas, was mich faszinierte. Er sagte zu mir, er werde selbst dann, wenn sein nächster Schritt nicht in der Gründung eines Unternehmens bestünde, all diese entscheidenden Karrierefragen so angehen, wie es ein Unternehmer tun würde.

In den Monaten vor unserem ersten Treffen hatte Ben Dutzen de von Ländern bereist und Tausende von Studenten, Unternehmern, Journalisten und Geschäftsleuten besucht – darunter waren Community-College-Studenten [Bildungseinrichtung für Erwachsene, entspricht der deutschen Volkshochschule, A. d. Ü.] in Mittelamerika, Kleinunternehmer in ländlichen Gebieten Indonesiens oder auch Regierungsmitarbeiter in Kolumbien. An diesen weit entfernten Orten sprach er über seine eigenen Erfahrungen und lernte gleichzeitig etwas über die Bestrebungen und Haltungen talentierter Leute vor Ort, indem er diese beobachtete. Als besonders bemerkenswert fiel ihm auf, dass es Unternehmertum – im weitesten Sinne des Wortes – überall gab: Tausende von

werden, sind auffallend ähnlich. Seither habe ich alles, was ich aus 20 erfolgreichen Jahren in Silicon Valley gelernt habe, in Strategierahmen umgesetzt und diese auf die Idee angewandt, dass jede Person ein kleines Unternehmen darstellt. Ebenso betrachte ich auch meine eigene Karriere: Ich sehe sie als ein Start-up.

Als ich Ben erstmals begegnete, befand er sich an einem kritischen Punkt seiner Karriere: Er musste sich gerade entscheiden, ob er stärker im technischen Bereich unternehmerisch tätig sein wollte (er hatte bereits einige Unternehmen gegründet), ob er mehr schreiben wollte (er hatte bereits ein Buch über das Unternehmertum geschrieben), ob er mehr Auslandsreisen machen wollte (er war bereits ausgiebig gereist) oder ob er alles irgendwie verbinden wollte. Damals war er Anfang 20 und setzte sich mit Fragen wie diesen auseinander: Wie weit in die Zukunft sollte er planen? Welche Art von Karriererisiken sollte man eingehen? Wie kann jemand sich auf breiter Basis ausprobieren und *gleichzeitig* spezielles Expertenwissen aufbauen? Dann sagte er etwas, was mich faszinierte. Er sagte zu mir, er werde selbst dann, wenn sein nächster Schritt nicht in der Gründung eines Unternehmens bestünde, all diese entscheidenden Karrierefragen so angehen, wie es ein Unternehmer tun würde.

In den Monaten vor unserem ersten Treffen hatte Ben Dutzen de von Ländern bereist und Tausende von Studenten, Unternehmern, Journalisten und Geschäftsleuten besucht – darunter waren Community-College-Studenten [Bildungseinrichtung für Erwachsene, entspricht der deutschen Volkshochschule, A. d. Ü.] in Mittelamerika, Kleinunternehmer in ländlichen Gebieten Indonesiens oder auch Regierungsmitarbeiter in Kolumbien. An diesen weit entfernten Orten sprach er über seine eigenen Erfahrungen und lernte gleichzeitig etwas über die Bestrebungen und Haltungen talentierter Leute vor Ort, indem er diese beobachtete. Als besonders bemerkenswert fiel ihm auf, dass es Unternehmertum – im weitesten Sinne des Wortes – überall gab: Tausende von