

(Fortsetzung von Seite 1)

Grösse hat dieser integrierte Ansatz eine Vielzahl von Resultaten erzielt, welche die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig gestärkt haben:

- Die gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelte Strategie ist leichter umsetzbar. Die Mitarbeiter werden von Kritikern zu Anwälten der Strategie. Sie sind überzeugt von deren Richtigkeit und werden damit zu aktiven Treibern der Umsetzung, statt als passive «Befehlsempfänger» zu agieren.
  - Durch diese Integration von Schlüsselpersonen wird auch Change Management weitgehend überflüssig. Es entsteht eine Lust auf Veränderung.
  - Das gesamte vorhandene Wissen der Organisation wird konsolidiert, verbreitert und nachhaltig in der Organisation verankert und bildet die Basis für eine eigenständige Strategie, die kontinuierlich weiter entwickelt wird.
  - Fachwissen kann eingekauft werden. Dabei kann heute ein grosser Teil des Marktwissens durch interne Trainees oder Praktikanten unter Anleitung erstellt werden.
  - Die Mitarbeiter werden geschult in strategischem Management und wenden dieses Wissen an. Strategisches Denken und Handeln wird zu einem integralen Teil der Mitarbeiterausbildung und der Management Entwicklung.
  - Es entsteht eine gemeinsame Sprache, die Bedeutung von Begriffen wird geklärt, und durch das gleiche Verständnis von Problemen und Lösungen entsteht Vertrauen.
  - Die konstruktive Kontroverse wird zum zentralen Element der Unternehmenskultur. Sie stärkt das gegenseitige Vertrauen und schafft Transparenz bei der Zusammenarbeit.
- Das Resultat sind Strategien, die passgenau aufs Unternehmen zugeschnitten und von Mitbewerbern nur schwer nachzuahmen sind.

(\*) Ignaz Furger ist Inhaber der Furger und Partner AG Strategieentwicklung in Zürich.

(furger@furger-partner.ch; www.furger-partner.ch)

## Karriere ohne Karriereplan

# Erfolgreiche Brüche

**Sie haben erfolgreiche, teilweise aussergewöhnliche Karrieren gemacht. Irgendeinmal kam der Entschluss, diese Erfolgsgeschichte für eine neue zu beenden. Führungskräfte berichten über erfolgreiche Veränderungsstrategien.**

von Dr. Ernst Bechinie (\*)

Was hat bei diesen Menschen eine – in vielen Fällen – tief greifende Veränderung ausgelöst? Wie haben sie ihren Berufswechsel erfolgreich bewältigt? Der Autor hat dazu 50 Unternehmer, Führungskräfte und Professionals in der Schweiz befragt. Die meisten Interviewten waren zum Zeitpunkt ihrer Veränderung zwischen 36 und 45 Jahre alt. Heute, rund zehn Jahre später, sind sie weiter erfolgreich in der Wirtschaft tätig. Bei ihnen hatte sich plötzlich etwas im Berufsumfeld oder Privatleben verändert: Sie wurden überrascht von externen oder internen Erschütterungen. Sie haben die Situation als Zeichen zum Handeln verstanden. Wichtig und gemeinsam bei allen war, dass sie ihren Erfolg auf ein rasches Handeln zurückführten. Nicht nur Analyse und Introspektion, sondern das Ausprobieren von neuen beruflichen Alternativen war entscheidend.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die INSEAD Professorin Herminia Ibarra. Sie schreibt in ihrer empirischen Studie «Working Identity»: «Erfolgreiche berufliche Veränderungen beruhen weniger auf einer Analyse und der tiefen Kenntnis des inneren Selbst am Anfang der Veränderung. Der Erfolg beruht vielmehr darauf, dass Menschen sich auf den Weg machen und mögliche Zukunftsszenarien ausprobieren. Selbstreflexion kann

die direkte Erfahrung des Erprobens von alternativen Möglichkeiten nicht ersetzen.»

### Sieben zentrale Erkenntnisse

1.) *Innere Signale wahrnehmen:* Fast alle Befragten haben sich nach der «Erschütterung» aus eigenem Antrieb auf den Weg gemacht. Die finalen Auslöser waren eine Mischung aus drei Faktoren: Drang nach neuen professionellen Herausforderungen, Unzufriedenheit mit der bestehenden Berufssituation und die Suche nach einem veränderten Arbeitssinn. Eine Teilnehmerin sagte: «Ich konnte mir nicht mehr vorstellen, in der Schule zu bleiben. Ich wollte eine Horizonterweiterung und ich hatte Angst vor Stillstand. Dabei war mir anfangs nicht klar, was ich tun wollte. Bei aller Freude an der Lehrertätigkeit, es war nicht mehr der zentrale Sinn meines Lebens.»

2.) *Das Ausprobieren am Markt führte zum Ziel:* Erfolgreiche berufliche Veränderungen geschahen in einem Prozess des «trial and error» am Markt. Sie waren nicht vorwiegend das Ergebnis von Analysen fern des Marktes, und sie erfolgten nicht nach dem Karrierehandbuch. Dazu der Eigentümer einer Beratungsfirma: «Ich habe nie einen Karriereplan gehabt – trotz MBA Abschluss. Meine Veränderung vom Angestellten zum Unternehmer kam aus der Intuition heraus, dem Ausprobieren von Neuem, dem Überwinden von Fehlschlägen und Ergreifen von Chancen im richtigen Moment. Alles, ohne zu wissen, was aus mir am Ende werden würde.»



Ernst Bechinie

3.) *Vertrauen auf eigene Ressourcen und frühere Erfolge:* Der Weg der Veränderungen war verbunden mit Zweifeln an den eigenen Kompetenzen und mit Unsicherheiten. Wesentlich ist, sich frühere Erfolge zu vergegenwärtigen und auf gemachte Erfahrungen zu vertrauen. Eine ehemalige Bankerin, heute Eigentümerin eines Trainingsunternehmens: «Es geht um den Glauben an sich. Tief in mir ist ein Grundvertrauen. Das hat geholfen, offen zu bleiben für das, was kommt. Es hat mich auf mein berufliches Wissen und meine Lebenserfahrung vertrauen lassen.»

4.) *Die eigene Passion entdecken und ihr folgen:* Alle haben ihre Kompetenzen analysiert und diese mit den für sie relevanten Märkten verglichen. Das war für die befragten Profis gängiges Handwerk. Entscheidend war allerdings, herauszufinden, womit sie emotional verbunden sind und was dies für ihre berufliche Zukunft bedeuten könnte. Der Weg dazu ging über Gespräche am Markt und Rückmeldungen von Partnern und Freunden sowie Vertrauen. Eine Personalberaterin mit Aktivitäten im Kulturbusiness schildert: «Erst nach zwei Jahren des Hin- und Herwechsels zwischen meinem lukrativen Geschäft und meiner Nebentätigkeit erkannte ich, dass mein Herz der Kultur gehört. Und ich vertraute darauf, dass ich diese Aktivität zum geschäftlichen Erfolg bringen würde.»

5.) *Von Vorbildern lernen:* Für viele war es hilfreich, Menschen zu finden, die das machten, was ihnen vorschwebte. Diese Vorbilder fanden sie in der Regel ausserhalb ihres bisherigen Tätigkeitsgebiets. Ein Angestellter auf dem Weg in die Selbstständigkeit sagt: «Unterstützt hat mich ganz wesentlich ein Freund aus einem ganz anderen Umfeld. Er hat mir die Augen geöffnet und mir gezeigt,

dass es eine interessante und passende Welt ausserhalb des Angestellten-Status gibt.»

6.) *Reden und Zuhören:* Anfangs war es für viele schwierig, sich zu öffnen und geeignete Gesprächspartner zu finden. Es ging darum, die richtigen Botschaften für die jeweils richtigen Leute parat zu haben. Wichtig war, Gespräche ausserhalb der bekannten Umgebung zu führen und dabei Einblick in andere Berufswelten und Geschäftsmodelle zu erhalten. Ein Geschäftsführer dazu: «Mut und neue Erkenntnisse habe ich immer wieder in den vertraulichen und offenen Gesprächen mit meiner Frau und zwei Freunden aus ganz anderen Berufen gefunden.»

7.) *Sich Zeit nehmen:* Die betrachteten Karriereübergänge dauerten im Mittel etwas über ein Jahr. Die Bandbreite lag zwischen sechs Monaten und drei Jahren. Die Zeit war notwendig, um sich damit auseinanderzusetzen und um Altes loszulassen. Ein Manager aus einem Konzern am Weg in die Geschäftsführung eines Start-up-Unternehmens meint: «Tiefe Veränderungen passieren, wenn die innere Bereitschaft vorhanden ist, alles infrage zu stellen. Bei mir waren dies eindeutig Job, Sprache, Stadt, meine sozialen Beziehungen. Dazu brauchte ich Zeit und erst dies alles infrage zu stellen hat mir die Kraft für meine Veränderung gegeben.»

### Würden sie es wider tun?

Ein Geschäftsführer: «Ja, Das Risiko des Wechsels hat sich gelohnt. Ich habe mich beruflich weiterentwickelt, neue Leute und andere Welten kennen gelernt. Der Einsatz meiner Kernkompetenzen an neuen Arbeitsplätzen und an den richtigen Stellen hat die berufliche Freude und Genugtuung erneuert. Ich habe aus vergangenen Fehlern gelernt. Gewisse Dinge haben sich trotz allem wiederholt. Erkenntnis: In der Zeit sind mir meine Stärken bewusster geworden. Und ich sehe meine Grenzen deutlicher. Ich weiss heute klarer, was ich nicht mehr will.»

(\*) Ernst Bechinie ist Executive Coach in Lausanne. (ebechinie@solutioncoaching.ch)