

**Petra Schulte**

## **Der Blick in die Schlucht – Jeder von uns trägt in sich den Wunsch nach Veränderung und Selbstentfaltung**

Seit 20 Jahren coache ich immer wieder Managerinnen und Manager, die durch Veränderungen in ihrem Unternehmen oder durch ihre eigene persönliche Entwicklung noch einmal völlig umsteigen wollen oder müssen. Die selbstmotivierten Umsteiger bewegt dieser Wunsch schon 3-5 Jahre. Die fremdmotivierten Umsteiger erleben die Situation des Wechsels und der persönlichen Veränderung oft als sehr überraschend.

### **Selbstmotivierter oder fremdbestimmter Wechsel**

Es gibt ein paar Dinge, die diese beiden Umsteiger-Typen eint. Es gibt weniger trennende Aspekte, als beide Zielgruppen gerne voneinander glaubten.

Die größte Gemeinsamkeit dieser beiden Managergruppen ist „der Blick in die Schlucht“, bevor sie zum Sprung auf die andere Seite ansetzen. Egal, von wo und aus welchem Motiv heraus sie starten: Sie alle entdecken plötzlich, dass ihr bisheriger Kurs an einer Klippe endet, und dass sie diese überwinden müssen, um sicher auf der anderen Seite zu landen.

Dieser Moment der Erkenntnis lässt sie innehalten und mit dem Blick nach unten unerwartete Empfindungen erkennen, die ihren Antrieb, ihre Selbstsicherheit und den notwendigen Schwung für den Sprung nachhaltig beeinflussen. Sie können sich für eine kurze Zeit kaum von dem magischen Sog losmachen, der sie hinunterlockt und ihnen völlig andere Optionen verkündet, als sie vorher noch erhofft hatten.

### **Umsteiger auf Erfolgskurs**

Manager, die sich noch einmal neu erfinden wollen oder von ihren Firmen aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeit nachhaltig dazu eingeladen werden, stehen oft in der Mitte ihrer Kraft. Sie haben sich bereits beruflich bewiesen und finden viel Anerkennung für ihre Erfolge.

Sie arbeiten 10-20 Jahre kompetent an einem konkreten Karriere- und Erfolgspfad, genießen berufliche und gesellschaftliche Reputation. Auch wirtschaftlich haben sie bis dahin einiges erreicht.

## **Umsteiger mit Einladung**

Einige der hier beschriebenen Manager werden von der Midlife Crisis und von der generellen Lebenseinladung zur Neuschöpfung und zum Durchstarten überrascht. Ihnen geht nach 20 Jahren Marketing- oder Vertriebsleitung, nach 5-10 Jahren als Geschäftsführer oder nach dem ersten Vorstandsvertrag auf: „Da gab es doch noch ganz andere Anlagen und Talente in mir, denen ich jetzt endlich Raum und eine echte Chance geben möchte. Vielleicht bin ich doch ein ganz anderer. Wohin ging die Leichtigkeit meiner Jugend? Mit welchem Karrieremodell finde ich (zurück) zu meiner Mitte und vom Leistungsdruck zurück zur Lebensfreude?“

Andere unter ihnen erreichen die gleichen Reflexionen und Fragen, auch wenn der äußere Anlass durch den Firmenumbau oder einen Führungswechsel eingeleitet wurde.

Sie eint, dass sie das Modell Karriere neu betrachten und vor einem Wechsel stehen.

## **Welchen Unterschied machen Eigenmotivation oder Outplacement-Situationen?**

Zunehmend bereiten Organisationen ihre langgedienten Manager mittels Outplacement-Programmen und gut abgefederter Finanzpakete auf den Umstieg vor. Früher gab es statt strukturierter Aus- und Umstiegsbegleitung oft den „Golden Handshake“, umfangreiche Abfertigungs-/Abfindungspakete, die als Überbrückungs- oder gar finanzielle Endlösung dienten. Heute verkleinern Unternehmen die finanziellen Pakete gern und bieten organisatorische Begleitung durch „Outplacement-Coaching“ an: Wegbegleitung durch Fachberatung.

Die Unterscheidung, ob der Wechsel selbst- oder fremdbestimmt ist, wirkt sich nur kurzfristig im weiteren Verlauf beim Blick in die Schlucht aus. Auch der Umfang und die Art der Unterstützung haben überraschend wenig Einfluss auf die weiter unten beschriebenen Erlebnisse.

Der selbstbewußte, erfolgsverwöhnte Manager, der die Selbstveränderung eigeninitiativ anstrebt, träumt vielleicht vom großen Spiel in der Regionalpolitik, von der eigenen Unternehmensgründung, von

künstlerischer Schaffensfreude und wirtschaftlicher Unabhängigkeit oder von einem grundlegenden Wechsel auf einen anderen Kontinent. Er weiß um seinen Wert und will diesen endlich richtig platzieren, weiter steigern und selbst ausloten.

Der Manager, der in die Veränderungsschere geraten ist, hinterfragt sich zögerlicher, sucht nach vertrauten Erfolgsmustern und vergangenen Bestätigungen. Radikale Schnitte und Komplettumbauten reizen ihn mehr aus wirtschaftlicher Notwendigkeit als aus dem Wunsch nach Selbstverwirklichung.

## **Die gemeinsame Startposition**

Oft gehen beide mit relativ gefüllter Tasche und einer guten Absicherung für eine absehbare Umbauphase von mehreren Monaten auf die Absprungkante zu.

Der eine zeigt uns seinen festen, dynamischen, elastischen, manchmal auch verspielten Schritt.

Der andere schaut sich immer wieder mal um, ob er beobachtet wird, wie das Feedback ist und wer ihn auf diesem Weg begleitet.

Je näher sie der Kante kommen, desto langsamer wird ihr Schritt – egal, welche Startposition sie gerade noch hatten.

Der Blick nach unten löst bei beiden leises Grauen aus. Die Klippe ist sehr viel höher als erwartet. Die rettende Seite scheint plötzlich so weit weg, dass sie sich unabhängig voneinander fragen, was sie überhaupt auf die Sprungidee gebracht hat und wer von ihnen den je erwartete hätte, so etwas sei zu schaffen.

## **Die Schritte vor dem Sprung**

Sie gehen so oder so meist unvorbereitet und untrainiert in die neue Situation. Beide Manager haben sich ihre wirklichen Ressourcen, ihre Erfolgsmuster, ihre Verbindungen und Stützstrukturen nicht gut genug angeschaut. Sie wissen nicht, worauf sie bauen können. Wann immer sie auf die Kante zumarschieren, sind sie zu früh dran. Im Alltagstrott trainiert niemand ernsthaft auf den Stabhochsprung, der ihn auf die andere Seite katapultieren soll. Im Alltagstrott trainieren wir nämlich den Trott, den plaudernden Spaziergang, das Geplänkel mit dem „was wäre wenn“.

## Was uns ohne Vorbereitung und ohne Training passieren kann

1. Unser Zögern bringt Wanken und Unsicherheit in unseren Schritt. Bleiben wir in dem Bild mit der Schlucht: Wir suchen plötzlich Halt am Inadäquaten, an der vertrockneten Baumwurzel alter Beziehungen, die wir lange nicht gepflegt haben. Wir machen lang vergessene gymnastische Übungen mit unserem Lebenslauf und hoffen, diese trainieren unsere Sprungkraft und unsere eingeschlafenen Muskeln. Wir halten Ausschau nach Leitern, Kletterstufen, kleinen Einkerbungen – auf dem Weg nach unten. Völlig weg von der Sprungidee werden Kletteroptionen und Ausweichmanöver erwogen.

### **Wir akzeptieren unzulängliche Mittel und Wegunterbrechungen, die uns vom Ziel abbringen.**

2. Die sich durch die Annäherung an die Kante rapid ändernde Perspektive löst Verzerrungen und Irritationen aus. Was aus der Entfernung noch einladend, relativ leicht erreichbar, fast nah aussah, verliert mit der neuen Optik seine Dimensionen und Maße. Wer kennt das nicht von einer Wanderung im Wald oder im Gebirge: Wir sehen Lichtungen oder nahe Gipfel vor uns und wähnen uns am Ziel. Doch sobald wir in „greifbarer Nähe“ sind, tauchen davor liegende Gräben mit Untiefen und Hindernisse auf, die sowohl unser Zeitmanagement („nur noch 5 Minuten und wir sind oben“) als auch unsere Energien neu berechnen lassen.

### **Wir verlieren unsere Strukturen, alte Anker greifen nicht.**

3. Mit jedem Arbeitsmeter zur Bewältigung der neu aufgetauchten Hindernisse und des scheinbar sicheren Weges nach unten in die Schlucht verlieren wir den Kontakt zur vorherigen Klippe und auch zur gegenüberliegenden rettenden Seite.

Die Schlucht ist tief und eng. Je weiter wir ziellos nach unten klettern, desto weniger Himmelsblau und Sonnenschein können wir im Blickfeld behalten. Desto mehr Überblick verlieren wir. Mit jedem Schritt verlieren wir Energie und erkennen, wie steil der Anstieg drüben werden kann.

### **Wir verlieren die Orientierung.**

4. Viele retten sich dann plötzlich durch eine Umdefinition ihres geplanten Weges. Sie akzeptieren neue Ziele, die sie nicht für möglich gehalten hatten. Sie nehmen die nächstbeste Gelegenheit wahr, sich in einer Nische, Erdmulde, einem Mauerschatten

anzulehnen, durchzuatmen, sich auszuruhen. Die kleine Verschnaufpause, bevor wieder Kraft für den nächsten Anlauf gesammelt ist. Der nächstbeste Job wird plötzlich attraktiv, fast interessant. Wir glauben, von hier aus regenerieren wir uns und starten danach wirklich durch.

### **Wir lassen uns vorschnell auf faule Kompromisse ein.**

5. Die fatalste Begleiterscheinung ist jedoch der soziale Tunnelblick. Menschen unter Stress verlieren ihre Ressourcen aus den Augen, missdeuten Unterstützungsversuche und fühlen sich von Kontaktversuchen entwertet und bedroht. Der Wegbegleiter wirkt rasch wie ein Mahner und manchmal gar wie Ballast, wie eine Ablenkung auf dem gefährlichen Weg, der so viel Konzentration braucht. Die helfende Hand wirkt hinterfragend und fordernd statt stützend. Die freundliche Frage löst Zweifel und Rechtfertigungen aus. Das Angebot einer Alltagsnormalität verursacht Entfremdung. Der verpasste Termin wird zur Ablehnung.

### **Wir gehen aus dem Kontakt.**

#### **Dabei kann es auch ganz einfach sein: Konzentriertes Packen ersetzt lange Vorbereitung**

Will ich hoch hinaus und auf der gleichen oder einer vergleichbaren Höhe wieder aufsetzen, muss ich meine Kräfte und meine Ressourcen rechtzeitig sammeln.

#### **1. Ressourcen:**

Meine Muskeln trainiere ich bestmöglich mittelfristig und regelmäßig. Gelingt mir das nicht, muss vor allem Ballast abgeworfen werden, damit mein Schritt leicht bleibt.

Eine leichte Diät und ein sich steigerndes Fokussierungsprogramm erhöhen meine Aufmerksamkeit, meine Wachsamkeit und meine Belastbarkeit. Ich kann innerhalb weniger Tage mehr Leistungskraft und Elastizität aufbauen. Dazu brauche ich einen vernünftigen Plan und ein Zielbild. Mit diesem Zielbild klar vor meinem geistigen Auge können mich selbst die schlechten Lichtverhältnisse unten in der Schlucht nur noch schwer irritieren oder ablenken.

#### **Störthemen sichte und sortiere ich. Was ich nicht loslassen möchte, parke ich für später.**

#### **2. Strukturen:**

Die voraussehbare Leere und das erkennbare Fehlen von äußeren Zwängen durch Dienstreisen, Meetings, Anwesenheit im Büro wird von Kollegen möglicherweise neidisch beäugt: Jetzt ist endlich Zeit für größere Urlaube? Umsteiger machen keine entspannten Urlaube, denn

sie fiebern der neuen Situation und der anderen Seite der Schlucht entgegen. Solange der Weg dorthin für sie nicht sicherheitsstiftend erkennbar ist, bleibt die Entspannung aus. Freiraum gleicht Vakuum und Nebel. Auf dem Weg in die Schlucht visiere ich Zwischenziele, Überhänge und kleinere Vorsprünge an, auf denen ich mich kurz neu orientiere und ausruhe. Die Woche hat fünf Arbeitstage. Wenn ich davon vier für täglich 3-4 Stunden meiner neuen Zukunft fest widme, kann ich auch Entspannung aus dem Freiraum ziehen.

**Ich schaffe mir Tages- und Wochenstrukturen und baue mir Routinen auf: Für jeden Arbeitstag der Woche definiere ich konkrete Zeitfenster mit zielgerichteten inhaltlichen Aufgaben.**

### **3. Orientierung:**

Wie schön, wenn ich einen Plan und Koordinaten habe. Outplacement-Literatur und -Beratung gibt es bereits recht häufig. Recherche führt mich vielleicht an wunden Punkten vorbei, doch dabei können mir Dritte, Freunde, Partner helfen. Ein guter Coach, ein Supervisor, ein ehemaliger Vorgesetzter – sie alle können Störfaktoren sein, wenn wir uns vor der neuen Situation verstecken wollen. Doch meist sind sie uns gute Berater und hilfreiche Austauschpartner. Sie setzen gern mit uns klare Maßnahmenpläne mit sehr konkreten, teils kleinteiligen Schritten auf und diskutieren mit uns die Höhenmeter, die Untiefen, mögliche Verweilplätze und Vorbereitungsschritte. Sie haben rasch Ideen zu: Wer überarbeitet den Lebenslauf? Wer formuliert das Motivationsschreiben? Wer sammelt Unterlagen, Referenzen, ggf. sogar noch Zeugnisse oder wenigstens Kontaktdaten und Ansprechpartner bei Headhuntern? Das vorhandene Kartenmaterial überprüfen sie mit neutralem Blick auf Lesbarkeit, Aktualität und Notwendigkeiten. Orientierung kommt aus Feedbackschleifen, Dialogen, Auseinandersetzungen und wieder Feedback. Jetzt heißt es, erprobte Kartenleser aktivieren, das Navi programmieren und sich Schritt für Schritt einen ersten Detailplan aufzusetzen.

**Ich entwickle die Landkarte der nächsten Schritte.**

### **4. Messgrößen:**

Der neutrale Blick von außen hilft mir bei der Evaluierung meiner Berechnungen und Planungen. Eine Berechnung möglicher Wegoptionen, ein Karriereplan und ein Stärken-Coaching zeigen Perspektiven und Fallstricke auf. Jemand mit einem kühlen Kopf hilft mir, Karriereoptionen gegen Karriererfallen abzuwägen. Die Feedbackpartner im Umfeld sind wichtige Stützen. Ihren Rat darf ich allerdings auch auf ihre Eigenmotivation überprüfen. Wer rät aus zu starkem Sicherheitsbedarf heraus zu den kleinsten Schritten und erlebt meinen Weg in die Zukunft selbst als bedrohlich? Wer schickt mich in einen unpassenden Job, Hauptsache, ich bin „versorgt“? Was kann sein Vorteil dabei sein? Wie sieht die Situation in einem halben oder in zwei Jahren aus? Wie habe ich mich bis dahin logisch (Karriere) und

inhaltlich (Kompetenz) weiter entwickelt? Wie plausibel kann ich dann noch einmal wechseln? Bewusstes Angstmanagement verhindert zu große Risiken genauso, wie es uns davor bewahrt, uns zu klein zu setzen und uns zu früh zu bescheiden. Ein neutraler Partner hilft dabei, wieder ruhig und ausgeglichen zu atmen.

**Ich hole mir zusätzliche Außenperspektive.**

### **5. Cheerleader und Wegbegleiter:**

Die schwierigste Übung heißt Kontakthalten, sozial verbunden zu bleiben. Am liebsten schreibe ich hier jetzt: Gründen Sie eine Selbsthilfegruppe. Doch das ist am Thema vorbei.

Stattdessen stellen Sie auch für die Kontaktpflege einen Jahresplan auf: Mit wem wollen Sie dunkle Stunden teilen? Wen wollen Sie um Licht bitten? Von wem wollen Sie mit Ihren Zweifeln gehört werden? Wer darf Sie aufmuntern, unterhalten und mit seiner eigenen Normalität auch immer wieder einmal ablenken?

Dieser Jahresplan hilft am ehesten, wenn er konkrete Daten und Einträge aufweist: Monatliche Gespräche, wöchentliche Gespräche, halbwochige Gespräche – von Ihnen initiiert, beim Gegenüber wieder in Erinnerung gebracht, wenn versehentlich vom anderen vergessen, freundlich eingefordert und (selbst-)bewusst gepflegt.

Bleiben Sie im Kompetenzaustausch und planen Sie diesen so, dass Sie nicht vorzeitig ermüden oder sich frustriert abwenden.

Gehen Sie immer wieder auf Menschen zu, lassen Sie sich in Interessensgruppen und Weiterbildungen einladen und empfehlen, die Ihre Kompetenz hinterfragen, erweitern, stützen. Beginnen Sie, über Ihre Themen zu schreiben, zu lesen, zu reden, sich zur Verfügung zu stellen.

**Am wichtigsten: Bleiben Sie in Kontakt.**

Nichts wird weniger leicht verziehen, als wenn Sie in dieser Phase unleidlich, frustriert, vorwurfsvoll werden und sich schließlich zurückziehen. Wie immer die Situation aus Ihrer Sicht wirkt: Ihr Gegenüber hat selten einen ursächlichen Anteil daran. Er ist Zeitzeuge und damit noch am ehesten Ihr Partner.

Ich plane für mich social events, Pflege- und Lerntermine, suche Austauschplattformen und Regelmäßigkeit im Umgang mit Partnern.

Und darüber hinaus: Halten Sie diese Kontakte, wenn der Sprung auf die andere Seite geschafft ist.

1. Ein applaudierendes Publikum ist immer gut fürs Ego.
2. Geben Sie Hoffnung durch Beispielwirkung.
3. Das Netz in der Not ist besonders gut im Erfolg, denn es trägt.
4. Menschen schätzen Verbindlichkeit. Sie schafft Vertrauen, das zu gemeinsamen Projekten führen kann.

## Was für alle Umsteiger gleich bleibt

Der Anfang-40er, der zwischen einem Vorstandssessel und einem Sitz im Nationalrat schwankt, erschrickt genauso beim Blick in die Schlucht, wie der Mittfünfziger, der nach 25 Konzernjahren dem Change zum Opfer fällt und sich plötzlich nicht mehr an seine Verdienste, seine einzigartigen Qualitäten und seine erprobten Stärken erinnern kann. Sie beide einen die oben aufgelisteten Fallen und Lösungsansätze.

## Meine Einladung an Sie

Lassen Sie uns diesen Weg diskutieren und unsere Erfahrungen vergleichen: Sie haben sicher Beobachtungen und Lösungen, die meinen Gesprächspartnern wichtige Hilfe bieten.

[www.petra-schulte.com](http://www.petra-schulte.com)

**Autor:**  
**Petra Schulte**  
petra.schulte@usp-d.com

**USP-D**  
**Deutschland Consulting GmbH**  
Moltkestraße 101  
D-40479 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211 913 697 00  
Fax +49 (0)211 913 697 10  
office.duesseldorf@usp-d.com

**USP-D Consulting GmbH**  
Winckelmannstraße 8/6+7  
A-1150 Wien  
Tel. +43 (0)1 585 55 94  
Fax +43 (0)1 585 62 26  
office.wien@usp-d.com

[www.usp-d.com](http://www.usp-d.com)



**USP-D**

enhancing  
effectiveness