

Sabine Gromer · Stephanie Schorp

# Ready for Success

Das Praxisbuch für den erfolgreichen  
Karriere-Übergang

**campus**

**Ready for Success**



Sabine Gromer, Stephanie Schorp

# Ready for Success

Das Praxisbuch für den  
erfolgreichen Karriereübergang

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51953-1 Print  
ISBN 978-3-593-45900-4 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45899-1 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: zeichenpool, München

Umschlagmotiv: © shutterstock, Plasteed

Satz: DeinSatz Marburg | mg

Gesetzt aus der Minion Pro und der Proxima Nova

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein Unternehmen mit finanziellem Klimabeitrag  
(ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

*Für alle, die uns das Vertrauen schenkten, sie einen  
Teil ihres Weges zu begleiten, als Dankeschön für  
den Erfahrungsschatz, der daraus gewachsen ist.  
Und für all jene, die nicht nur mutig sind,  
sondern auch bestens vorbereitet ihren nächsten  
Karriereschritt angehen werden.*



# Inhalt

Are you »Ready for Success«? .....	11
Karriere macht man selbst, sie macht sich nicht von allein .....	14
Persönliche Einblicke .....	15
 Kapitel 1 Mythen und Grundannahmen über Karriereübergänge .....	19
Ein Karriereübergang ist mehr als nur eine Veränderung ..	21
Übergang ist nicht gleich Übergang .....	30
Den Übergang sichtbar machen .....	33
Die Macht der Homöostase .....	36
Glaubenssätze .....	39
Scheitern hat einen Preis – Für alle Beteiligten .....	42
 Kapitel 2 Sich selbst und seinen Wert kennen ist die Basis für Erfolg .....	49
Coaching als Methode der Wahl bei Karriereübergängen ..	50
Persönlichkeit macht Karriere .....	52
Selbstbild und Selbstwert .....	55
Machen Sie sich bewusst, wer Sie sind und was Sie darstellen .....	60
Ihre Vision für eine erfolgreiche Karriere .....	63
Kompetenzen im Heute für morgen .....	69

<b>Kapitel 3</b>	<b>So stellen Sie bewusst die Weichen für Ihren Übergang .....</b>	79
	Verfügbar? Verführbar? .....	79
	Vom Suchen und Gefundenwerden .....	86
	Assessments & Co – Und immer wieder sind Sie auf dem Prüfstand .....	100
	Bevor Sie unterschreiben, verhandeln Sie Ihren persönlichen Erfolg .....	104
	Der professionelle Abgang .....	106
	Übergangsplanung – Starten Sie gestärkt in die neue Rolle, dank der besten Vorbereitung .....	109
<b>Kapitel 4</b>	<b>Jetzt zählt's – Leisten Sie in den ersten Tagen, Wochen und Monaten erfolgreiche und gut geplante Aufbauarbeit .....</b>	115
	Es geht los – Tag 1 .....	116
	Der erste Eindruck erzeugt Rücken- oder Gegenwind .....	116
	Die Beziehung zu Vorgesetzten .....	122
	Die ersten 10 Tage .....	130
	Die ersten 100 Tage .....	131
	Röntgenblick für das Ökosystem der Organisation .....	133
	Survival Task – Die Sache, an der Sie gemessen werden .....	141
	Das erste halbe Jahr und darüber hinaus .....	144
<b>Kapitel 5</b>	<b>Zwischen den Zeilen – Kommunikationsstrategien für erfolgreiche Karriereübergänge .....</b>	147
	Wie und wann kommuniziere ich stimmig? .....	148
	Gesprächsanleitungen – Wissen, wie man wem was und warum sagt .....	152
	Storytelling – Geschichten, die Sie erzählen müssen .....	165
<b>Kapitel 6</b>	<b>Bleiben Sie als Führungskraft im Erfolgsmodus .....</b>	175
	Moderne Führungskonzepte und -stile .....	175
	Netzwerke, die Sie stützen .....	185
	In Krisenzeiten braucht es den Blick über den Tellerrand .....	193

<b>Kapitel 7 Transformationen – Die Eigenheiten und Stolperfallen der verschiedenen Karriereübergänge .....</b>	<b>197</b>
Die Kaminkarriere: Aufstieg innerhalb einer Organisation .....	197
Die Platzwechselkarriere: Umstieg innerhalb einer Organisation .....	201
Die Umzugskarriere: Sie steigen innerhalb einer Branche auf oder um .....	203
Die neue Nachbarschaft: Auf- oder Umstieg in eine andere Branche .....	206
Die Auswanderkarriere: Auf- oder Umstieg in eine andere Stadt oder gar ein anderes Land .....	212
Die Umsteigerkarriere: Wechsel vom Konzern zum Mittelstand oder andersherum .....	215
Die Selfmade-Karriere: Selbstständigkeit ist immer ein Umstieg mit Risiko .....	220
Auszeiten: Elternzeit, Sabbatical und Unruhezustand ....	223
Das Karriereende: Ausstieg aus dem Operativen, Einstieg in die Zeit danach .....	228
Verpasste Chancen – Was ist, wenn ich die Transition nicht mache? .....	233
<b>Kapitel 8 Von der Sinnhaftigkeit und Ausgewogenheit.....</b>	<b>235</b>
In der Energie und Kraft bleiben .....	235
Schauen Sie auf Ihren Energiehaushalt .....	235
Psychosoziale Gesundheit und Führungskultur .....	237
Hat das alles noch einen Sinn? – Sinnkrisen und Sinnfindung .....	237
Ein herzliches Dankeschön .....	243
Leseempfehlungen .....	246
Anmerkungen .....	249
Die Autorinnen .....	255



# Are you »Ready for Success«?

Wer sich einer neuen beruflichen Herausforderung stellt, weiß in aller Regel, dass sie kein Spaziergang wird. Ein beruflicher Übergang ist mehr als eine kurzfristige Veränderung, er ist ein tiefgreifender psychologischer und fast immer disruptiver Prozess. Sich darauf zu verlassen, dass das bislang Erlebte und Gelernte ausreicht, um den Weg hin zum Neuen erfolgreich zu meistern, ist ein Trugschluss, dem viele unterliegen.

Sicher sind Ihre Erfahrungen wertvoll, aber sie sind kein Erfolgsgarant. Es braucht vielmehr eine selbstreflektierte Vorbereitung und eine hohe Achtsamkeit für das, was relevant, wichtig und richtig ist. Das benötigt vor allem Zeit. Zeit, die Sie später nicht mehr aufholen können. Starten Sie deshalb mit der Vorbereitung Ihres beruflichen Übergangs im besten Fall viele Wochen, besser noch Monate vor dem offiziellen Antritt. Es ist die beste Grundlage, um bereits in den ersten Stunden zeigen zu können, dass man sich mit Ihnen die optimale Besetzung ins Boot geholt hat.

Seit vielen Jahren begleiten wir Menschen auf ihren Karrierewegen. Unser Fokus liegt auf Persönlichkeiten, die ins Management oder in den Vorstand aufsteigen oder schon Teil dessen sind und nun einen Um- oder Aufstieg planen – oder einen Ausstieg. Geschrieben haben wir dieses Buch jedoch für jeden Menschen, der einen beruflichen Übergang erwägt und sich hierauf vorbereiten möchte. Für den, der »Karriere machen« will. Und für alle, die für sich eine Art Reiseanleitung suchen, sich ein Coaching aber nicht leisten können oder wollen. Eine Reiseplanung, die vielseitig einsetzbar ist und die gerade auch in schwierigen Situationen Handlungsmöglichkeiten aufzeigt und Mut macht zum Weitergehen.

Wir wissen, Karriereübergänge können reibungslos und erfolgreich verlaufen, wenn man die wesentlichen Stellschrauben kennt. Wir geben Ihnen Impulse für die verschiedenen Übergänge. Ergänzt durch Vorschläge für die Tage vor dem Start, die ersten 100 Tage in der neuen Rolle und auf die Frage, welche Fähigkeiten man eigentlich in unserer schnelllebigen Welt benötigt, um langfristig erfolgreich zu sein. Wir sprechen deshalb auch allgemeine Themen wie Selbstwert und Selbstreflexion an. Denn diese unerlässliche Vorarbeit von Ihnen ist eine Grundvoraussetzung für die bestmögliche Karriereentscheidung.

In unserer täglichen Arbeit sind wir vertrauensvolle Ratgeberinnen, ehrliche Kritikerinnen und Transformationsarchitektinnen für unsere Klientinnen und Klienten. Das möchten wir mit diesem Buch auch für Sie sein. Nutzen Sie unseren Erfahrungsschatz für Ihren Werdegang. Wir wissen, dass »Karriere machen« seine Tücken hat. Doch wir können bestätigen, dass es spannend und freudvoll sein kann, wenn wir an stimmigen Orten, in passenden Rollen und an sinngebenden Zielen mitgestalten. Um das zu erreichen, braucht es mehr als die Unterschrift unter einem Vertrag.

Wir selbst waren viele Jahre in leitenden Positionen tätig, haben am Erfolg von international tätigen Unternehmen mitgewirkt und Krisen gemeistert. Wir haben Führungsteams geleitet, wir haben entwickelt und umgesetzt. Und wir haben viel gelernt. Über uns selbst und über die Unternehmensführung. Auch dass man sich eine Rolle zu eigen macht, indem man direkt darauf einwirkt – durch aktives Gestalten und selbstbewusstes Handeln.

Aber auch wir haben nicht jeden Übergang mit Bravour gemeistert. Über einige der Fallen, auf die wir im Buch hinweisen, sind wir selbst gestolpert. Wir haben manchmal schmerhaft daraus gelernt, wie man es besser macht. Und sind daher heute kompetente und verständnisvolle Ratgeberinnen, die auf gelebte Erfahrung setzen können. Wir wünschen uns, dass dieses Wissen Sie auf Ihrem Berufsweg dabei unterstützt, die ein oder andere Hürde gekonnt zu nehmen. Achtsam und vorausschauend zu denken und zu handeln, ist die Essenz eines »Setup for Success«. Und genau das wollen wir Ihnen mit diesem Buch auf den Weg geben.

Heute sind wir Coaches, Begleiterinnen für Transformation, Expertinnen für Leadership und Persönlichkeit und Headhunterinnen, und wir sehen täglich den Bedarf für dieses Buch. Denn viel zu häufig kommen Menschen zu uns, wenn sprichwörtlich das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Dann bleibt uns wenig anderes übrig, als einen Stellenwechsel oder Exit zu begleiten. Dieses Buch ist darum nicht nur die Quintessenz unserer langjährigen Beratungsexpertise, sondern zugleich ein Erlebnisbericht. Es werden weitere Menschen zu Wort kommen, die über ihren persönlichen Übergang berichten. Das Teilen von Beispielen soll Ihnen Mut machen und zeigen, dass Fehler und Rückschläge integraler Bestandteil jedes Wachstumsprozesses sind. Sie sind nicht das Ende des Weges, sondern Wegweiser, die uns lehren, reflektieren und letztendlich stärker und reifer werden lassen. Mit unseren Fallbeispielen möchten wir eine tiefere Ebene der Verbindung und des Verständnisses schaffen, die über Ratschläge und Tipps hinausgeht.

Aus unserer Praxis wissen wir: Der Übergang zehrt an der Kraft. Denn auf welche neue Stufe Karrieren übergehen, entscheidet sich häufig in sehr kurzer Zeit. Haben Sie in den ersten Wochen noch ein Zeitfenster, in dem Sie gestalten oder Akzente setzen können, werden die Möglichkeiten mit der Zeit immer geringer, bis Sie auf einem Pfad feststecken, auf den Sie vielleicht gar nicht wollten. Wir haben dieses Buch auch deshalb geschrieben, damit Ihnen das nicht passiert.

In unserem Beratungsformat »Set-up for Success« coachen wir bewusst eine kleine Gruppe von Menschen im Rahmen eines vertraulichen Rückzugortes. Im aktiven Miteinander erarbeiten wir für jeden Teilnehmenden einen konkreten Plan zur Gestaltung des eigenen Karriereübergangs und stellen sicher, dass alle die Zügel fest in der Hand behalten. Genau das möchten wir mit Ihnen in diesem Buch tun. Wir glauben fest daran, dass jede und jeder seine eigenen Chancen bestimmt. Wir wollen, dass Sie gestärkt starten, selbstbewusst Ihren Weg finden und gehen und erfolgreich ankommen.

## **Karriere macht man selbst, sie macht sich nicht von allein**

Um Selbstbewusstsein und Eigenmacht in unserem Berufsweg zu erleben, müssen wir Klarheit über unseren Karrierewunsch haben. Und damit sind wir mittendrin bei einer der spannendsten Fragen, wenn es um den beruflichen Erfolg geht: Was bedeutet das eigentlich, Karriere machen? Fragt man fünf Personen, bekommt man sieben Antworten. Und darum haben wir aktuell dort nachgefragt, wo weltweit die Einzelmeinungen von Millionen Menschen wiedergegeben werden, bei GPT4.<sup>1</sup>

»Karriere machen« wird individuell unterschiedlich verstanden und hängt von persönlichen Werten, Zielen und Lebensumständen ab. Es bezeichnet den beruflichen Fortschritt in einem gewählten Feld, der sich in Aufstiegen, Gehaltserhöhungen, Kompetenzerweiterung und gesellschaftlicher Anerkennung äußern kann. Objektiv wird Karriere oft an messbaren Erfolgen wie Beförderungen und Auszeichnungen gemessen, während sie subjektiv von den persönlichen Vorstellungen und Werten der Einzelnen abhängt. Für einige bedeutet Karriereerfolg den hierarchischen Aufstieg, für andere die Verfolgung persönlicher Leidenschaften oder eine sinnstiftende Tätigkeit, die zu persönlicher Erfüllung führt und möglicherweise einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leistet.

Karriere machen hat eine subjektive und individuelle Komponente. Für jeden Menschen hat es eine andere Bedeutung. Wenn wir die verschiedenen Aspekte und Blickwinkel beleuchten, helfen wir Ihnen, Ihre eigene und persönliche Definition zu finden. Wir sprechen deshalb allgemeine Karriere- wie auch Managementthemen an.

Ja, wir kennen sie auch, die Menschen, die behaupten, ihre Karriere ist einfach passiert. Wenn wir jedoch genau hinsehen, dann erkennen wir auch in diesen Zufallskarrieren Muster, Vorrarbeit, Positionierung und den Appetit auf mehr.

Karriere ist bestenfalls ein aktiver und reflektierter Prozess. Denn darauf zu warten, dass »es sich irgendwie ergibt«, ist keine eigenmächtige Option. Wir zeigen Optionen auf, was wann und wie die besten Ergebnisse für Ihren Karriereübergang bringen kann. Damit Sie da-

raus Ihr individuelles Vorgehen ableiten können. Denn die Zeiten von Standardlösungen sind vorbei. Zu viele von uns haben das wirklich sehr fundierte Buch *Die entscheidenden 90 Tage*<sup>2</sup> von Michael Watkins gelesen und angewandt. Leider laufen Sie Gefahr, heute belächelt zu werden, wenn auch Sie bei Ihrem Antritt von »den entscheidenden 90 Tagen« und Gesprächsleitfäden aus dem Buch sprechen. Zu viele vor Ihnen haben schon das Gleiche gesagt und es bedauerlicherweise selten erfolgreich umgesetzt. Daher entwerfen wir gemeinsam mit Ihnen einen individuellen und authentischen Fahrplan. Und wir werden dezent darauf hinweisen, was Sie wann am besten nicht tun sollten.

Dieses Buch widmet sich zunächst den Gesetzen, die über den beruflichen Erfolg entscheiden. Danach sehen wir uns an, wie Sie die Tage vor dem Start in Ihrer neuen Rolle am besten organisieren und wie Sie den optimalen Einstieg finden, um langfristig effizient und wirkungsvoll sein zu können. Zum Abschluss gehen wir gezielt darauf ein, wie Sie souverän auftreten und kommunizieren und wie Sie sich selbst trotz der Intensität der Karriereübergangszeit nicht vergessen.

Vorab noch eine unverzichtbare Zutat: Sie brauchen Lust zum Mitgestalten Ihrer neuen Rolle. Nur so werden Sie die Karriere gestalten, die Sie sich wünschen. Sicher lässt sich nicht alles vorausschauend planen und orchestrieren. Doch je selbstsicherer Sie handeln, desto größer sind die Erfolgsaussichten.

## Persönliche Einblicke

Jeder erwachsene Mensch bringt eine Vielzahl an Erfahrungen und gelebtem Wissen zu Lebensübergängen mit. Wir alle waren Kinder, wurden Teenager und dann junge Erwachsene, wechselten vom Kindergarten in die Schule und in einen Beruf oder ein Studium. Wir verliebten uns, wir entliebten uns, unser Herz wurde gebrochen, und wir brachen Herzen. All dieses gelebte Wissen kann Ihnen ein guter Ratgeber sein.

Indem unsere Interviewpartner:innen ihre Geschichten mit Ihnen teilen, laden wir Sie ein, Ihre eigene zu reflektieren und die Schritte

zu erkennen, die Sie auf Ihrem persönlichen und beruflichen Weg voranbringen können. Es ist ein Aufruf, sich selbst und anderen gegenüber nachsichtig zu sein, zu erkennen, dass Perfektion eine Illusion ist und der wahre Fortschritt im Streben nach Wachstum und Verständnis liegt.

Unser großer Dank gilt all den Menschen, die sich in ihrem vollen Alltag die Zeit genommen haben, um einen Beitrag zu diesem Buch zu leisten.

Und wir danken Ihnen dafür, dass Sie uns Ihr Vertrauen schenken, ein Stück Ihrer Reise mit Ihnen zu gehen und dazu beizutragen, dass Sie Ihre beruflichen Wünsche verwirklichen.

Wien & München im Sommer 2024

Sabine Gromer & Stephanie Schorp

#### BEIPACKZETTEL

Dieses Buch ist ein Standardwerk für erfolgreiche Karrieretransformationen. Es geht um Persönlichkeit, Reflexion, Kommunikation, Zielsetzungen, Strategie und Führungskompetenz. Und um ein gesundes Selbstverständnis, also das Wissen darum, wie man kraftvoll bleibt, auch wenn der Alltag durchgetaktet ist und Überraschungen die Agenda oftmals durchkreuzen. Als praxisorientiertes Macherinnen- und Macherbuch konzipiert, müssen Sie es nicht in einem Zug von der ersten bis zur letzten Seite lesen. Wir haben es so gestaltet, dass es auch in verdaulicher »Snackform« genossen werden kann.

Wir setzen da an, wo andere Bücher aufhören: in der Praxis. Dieses Buch wirkt, wenn Sie es situationsgerecht und authentisch einsetzen. Zu welcher Uhrzeit und in welcher Dosis auch immer.

- **Inhaltsstoffe:** Jedes Kapitel enthält praktische Erfahrungen, Interviews, Anleitungen, Ideen und eine Handlungsanleitung zum Do-it-yourself. Impulse von renommierten Expertinnen und Experten belegen die Wirksamkeit von gut geplanten Karriereübergängen.
- **Anwendungsgebiete:** Für alle Personen in Übergangsphasen ihrer Karriere, die einen Auf- oder Umstieg planen. Es ist sowohl geeignet für Führungskräfte aller Hierarchiestufen (Teamleitung bis C-Level), ambitionierte Berufseinstiegende sowie für Menschen, die das Land oder die Branche wechseln möchten.
- **Gegenanzeigen:** Falls Sie nach einer schnellen Lösung ohne persönliches Engagement suchen, ist dieses Buch nicht geeignet.
- **Nebenwirkungen:** Die Lektüre kann zu gesteigerter Eigenmacht, Stärkung der Selbstwahrnehmung, Verbesserung der Entscheidungsfähigkeiten und intensivem Karriereengagement führen. Seltene Fälle von Übermotivation wurden berichtet.
- **Besondere Warnhinweise:** Die im Buch enthaltenen Strategien erfordern aktive Umsetzung und persönliche Anpassung.
- **Pharmakologische Eigenschaften:** Dieses Buch bietet eine detaillierte Analyse der Herausforderungen und Chancen, die mit Karriereübergängen verbunden sind. Es kombiniert theoretisches Wissen mit praktischen Anleitungen und beinhaltet bewährte Methoden zur Selbstreflexion und persönlichen Entwicklung.
- **Aufbewahrung:** Lagern Sie es an einem trockenen, lichtgeschützten Ort. Bei Nichtgebrauch empfehlen wir, das Buch an eine Person weiterzugeben, die sich in einer Phase der beruflichen Veränderung befindet.



## Kapitel 1

# Mythen und Grundannahmen über Karriereübergänge

Beginnen wir unsere gemeinsame Reise direkt mit der Klärung der größten Mythen über Karriereübergänge. Denn »wer an diese Mythen glaubt, übernimmt keine Verantwortung für seine Karriere«.<sup>3</sup> Wir unterschätzen die Frequenz der Karrierewechsel und überschätzen die durchschnittliche Verweildauer in Rollen. Die Wechselbereitschaft ist höher, als viele vermuten. Laut der *Jobstudie* von Ernst & Young aus dem Jahr 2023 stieg die Wechselbereitschaft seit Beginn der Erhebung 2015 rasant an und war noch nie so hoch wie heute. Waren 2023 rund 63 Prozent der Beschäftigten offen für einen neuen Job, so waren das 2017 nur 17 Prozent.<sup>4</sup> Aber wechselbereit zu sein heißt noch lange nicht, einen Karriereübergang zu wagen. Tatsächlich sehen sich 26 Prozent der Befragten gelegentlich bis aktiv nach einer neuen beruflichen Herausforderung um.<sup>5</sup> Auch in unserer Praxis erkennen wir eine Art modernes Nomadentum in der Berufswelt. Das hat mehrere Gründe: Entlassungsprogramme in vielen Unternehmen haben das Loyalitätsgefüge zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden gestört und die Bindung der Mitarbeitenden geschwächte.<sup>6</sup> Der hybride Arbeitsplatz ist akzeptabler und damit die Standortflexibilität höher. Nie war es (zumindest scheinbar) leichter, Jobangebote zu finden.

Auf der anderen Seite ist es für viele Unternehmen eine große Herausforderung, weiterhin attraktiv für neue Talente zu sein. Viele gehen mit erhöhten Gehältern in den Markt und versuchen, mit kreativen Methoden auf sich als Arbeitgebende aufmerksam zu machen – mit gemischem Erfolg. Während wir dieses Buch schreiben, haben wir in den deutschsprachigen Ländern einen Arbeitnehmendenmarkt und leiden an Fachkräftemangel. Für Sie, liebe Leserin, lieber Leser, ist das

selbstverständlich ein Vorteil. Vielleicht gehören auch Sie zu den motivierten Menschen, die offen sind für gute Angebote?

Dann sind Sie in guter Gesellschaft. Trotz hoher Arbeitszufriedenheit sind laut einer Mercer-Studie 35 Prozent der Berufstätigen in Deutschland bereit für eine berufliche Veränderung.<sup>7</sup> Das gilt auch für Menschen im Top-Management: Circa 15 bis 20 Prozent der Vorstandspositionen in den 160 DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen werden pro Jahr neu besetzt. Das entspricht rund 100 Personen.<sup>8</sup>

Auf der einen Seite steht also eine hohe Wechselwilligkeit, aber auf der anderen eine ebenfalls recht hohe Misserfolgsrate bei Karriereübergängen. Bei Führungskräften liegt sie sogar bei 40 Prozent, und das sind laut Heidrick & Struggles nur solche Personen, die bereits nach 18 Monaten freiwillig oder unfreiwillig nicht mehr in ihrer Position sind.<sup>9</sup> Die Dunkelziffer liegt höher. Wir kennen viele Beispiele von entmachteten Führungskräften, die geparkt auf einer Position ohne Einfluss ihr Dasein fristen. Wir wollen, dass Ihnen das nicht passiert!

Eigenmacht, Einflussnahme und selbstbestimmtes Handeln sind Ihr gutes Recht in der Berufswelt. Berufliches Fortkommen hat manchmal mit dem Fakt zu tun, dass man am richtigen Ort oder zur richtigen Zeit ist, das Richtige gesagt oder die richtigen Menschen getroffen hat. Zufallskarrieren sind selten, aber möglich. Doch sich aktiv und geplant auf ein Ziel zu zubewegen, ist die bessere Wahl, als darauf zu hoffen, die Ausnahme zu sein. Geben Sie niemals den Fahrersitz frei, und halten Sie das Steuer zu jeder Zeit fest in den Händen – nur so gelingt die Veränderung in Ihrem Sinne. Selbstverständnis ist die Basis für Ihre Positionierung, und damit meinen wir nicht Angeben und Selbstüberschätzung.

So, wie viele Wege nach Rom führen, gibt es auch bei einem Karriereübergang ein klares Ziel, aber nicht die *eine* Route.

In diesem Buch packen wir gemeinsam mit Ihnen zusammen Ihren Koffer, den Sie für einen Karriereübergang benötigen. Es geht um Ihre Persönlichkeit, den passenden Kommunikationsstil, strategisches Energiemanagement, je nach Rolle auch um Führungskompetenzen und schlussendlich um kulturelles Verständnis für die neue Umgebung.

Zudem brauchen Sie Resilienz, die Magdalena Rogl in ihrem Buch *MitGefühl – Warum Emotionen im Job unverzichtbar sind* wunderbar

beschreibt: »Resilienz wird meist mit Widerstandsfähigkeit beschrieben. Es ist aber nicht immer hilfreich, Widerständen standzuhalten. Manchmal ist es sinnvoller, wie beim Trampolin den Druck wahrzunehmen, ihm nachzugeben, die Energie aufzunehmen und letztlich zu nutzen, um danach noch höher springen zu können.«<sup>10</sup> Wir werden in diesem Abschnitt das Konzept von Resilienz erweitern: um Antifragilität. Das ist die Fähigkeit, aus schwierigen Lebenslagen gestärkt hervorzugehen.

## **Ein Karriereübergang ist mehr als nur eine Veränderung**

Wir alle wissen von unseren Reiseplanungen, dass wir nicht jede Eventualität vorhersehen können. Am Ende kommt es meist anders als gedacht. So ist es auch im Job. Die neue Vorgesetzte verlässt kurz nach Ihrem Antritt das Unternehmen. Der Aufgabenbereich birgt mehr Herausforderungen als erwartet. Die Stimmung im Team ist schlechter, als der erste Eindruck vermittelte. In diesen Fällen bringt es wenig, sich stundenlang zu ärgern. *Wie* Sie auf diese Überraschungen reagieren, ist entscheidend für deren Auswirkung und auch für Ihr Ansehen. Der österreichische Neurologe und Psychiater Viktor Frankl sagte: »Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.«<sup>11</sup> Oder wie er in einem seiner Bücher schreibt: »Leben heißt letztlich eben nichts anderes als: Verantwortung tragen [...] für die Erfüllung der Aufgaben, die jedem Einzelnen das Leben stellt.«<sup>12</sup>

Je klarer Sie sich selbst über sich sind, desto bessere Entscheidungen treffen Sie. Weil Sie wissen, was Sie können, was Sie wollen und wo Ihre Grenzen liegen. Durchatmen und mit Abstand zu überprüfen, welche Lösungsmöglichkeiten es für die Probleme gibt, ist am besten. Handeln und denken Sie lösungsorientiert. Das wird Ihnen gelingen, wenn Sie gut vorbereitet starten und die richtigen Utensilien im Reisegepäck haben. Und dazu gehört in jeder Phase Ihres Übergangs die Beantwortung dieser drei Fragen:

1. Was ist nach dem Übergang möglich, was vorher nicht möglich war?
2. Was wird sich nicht ändern nach dem Übergang?
3. Was ist nach dem Übergang nicht mehr akzeptabel oder möglich?

Beantworten Sie diese Fragen möglichst breit, inkludieren Sie auch andere Lebensbereiche wie Ihre Partnerschaft, Familie, Wohnsituation. So wird die tiefgreifende Veränderung transparent und erkennbar, was Ihr Übergang in voller Selbstbestimmung mit sich bringt.

Zudem sollten Sie eine Lebenssinn-Vision haben. Es braucht dazu das Wissen um Ihre Werte, und Sie brauchen eine klare Vorstellung dessen, was Sie (sich) wert sind. Damit sind Sie auch besser gewappnet für stürmische Zeiten auf Ihrer Reise.

Wir müssen jedoch auch anerkennen, dass Karriereübergänge in den letzten Jahren nicht einfacher geworden sind. Ganz im Gegenteil, sie haben an Komplexität gewonnen, da sich die Art, wie wir arbeiten, tiefgreifend verändert hat. Manchmal geht der Wandel schneller, als man denkt. Und oft kommt die Veränderung aus einer Richtung, die niemand auf dem Radar hatte. Bestes Beispiel ist hier Corona. Die Pandemie hat nachhaltige Veränderungen mit sich gebracht: Hybrides Arbeiten, Homeoffice, die 4-Tage-Woche, flexible Arbeitszeiten – vieles davon ist heute selbstverständlich. Arbeitnehmende sind ebenso betroffen wie Arbeitgebende. Sie müssen lernen zu unterscheiden, was Sie selbst in der Hand haben und was Sie nicht ändern können und akzeptieren müssen (zum Beispiel eine Absage).

Gemeinsam mit unseren Klient:innen fokussieren wir uns auf den Fortschritt und sehen zu, so viele Spielräume wie möglich zu nutzen, um Positives und Sinnvolles mitgestalten zu können.

Sie können das verteufeln oder für sich entscheiden, die erweiterten Rahmenbedingungen für Ihren Erfolg zu nutzen:

1. Ihre Jobmöglichkeiten sind gestiegen, da die Globalisierung und der technische Fortschritt Ihnen Zugang zum weltweiten Arbeitsmarkt ermöglichen. Das erhöht die Chance, genau den Job zu finden, der Ihrer ist.

2. Werden Sie ein:e KI-Optimist:in. Der technische Fortschritt macht Ihre Arbeit produktiver. Anwendungen der künstlichen Intelligenz (KI) automatisieren Routinearbeiten und sorgen dafür, dass Sie Zeit haben, sich auf komplexere, kreative und strategische Aufgaben zu konzentrieren.
3. Sie erleben durch berufliche Wechsel die Welt und neue Kulturen, auch wenn Sie nicht für Stunden in ein Flugzeug steigen. Das sorgt für neue Eindrücke und trainiert Ihre Empathie. Es öffnet den Horizont und lässt Sie neue Sichtweisen kennenlernen.
4. Sie sind mobiler und flexibler, weil die Technik – je nach Job – Arbeiten zu jeder Zeit und an jedem Ort ermöglichen.
5. Sie können mehr als jemals zuvor über Ihren künftigen Arbeitsplatz erfahren. Plattformen wie Glassdoor<sup>13</sup> oder Kununu geben tiefe Einblicke in Organisationen, ihre Kultur und Gehälter.

Eine der wichtigsten menschlichen Eigenschaften ist unsere Fähigkeit, Neues zu entdecken und uns weiterzuentwickeln. Das Zeitalter der Digitalisierung stellt diese Forderung an uns alle. Wie kann es gelingen? Wir glauben an zwei wesentliche Elemente, die uns dabei unterstützen: Das Leben von Antifragilität und die Bereitschaft, unsere Komfortzonen zu verlassen.

## Antifragilität

Antifragilität ist die Fähigkeit eines Systems, sich durch Schocks und Stressoren zu verbessern und daraus Nutzen zu ziehen. Dieses Konzept ist besonders wichtig in Umgebungen, die von Unvorhersehbarkeit und Wandel geprägt sind. Es passt also genau zu der Zeitenwende, in der wir uns befinden. Nassim Nicholas Taleb unterscheidet in seinem Buch zwischen drei Kategorien: fragile, robuste und antifragile Systeme.<sup>14</sup> Fragile Systeme werden durch Stressoren geschädigt (Glas bricht), robuste Systeme widerstehen ihnen (Diamanten nicht), und antifragile Systeme profitieren von ihnen (unsere Muskeln werden durch Gebrauch stärker). Antifragilität ist damit in unseren Augen die Weiterführung des

Resilienzgedankens. Während Resilienz heißt, schwierige Zeiten robust zu überstehen, bedeutet Antifragilität, aus schwierigen Zeiten noch stärker, noch klüger oder noch erfolgreicher hervorzugehen.

Antifragile Systeme blühen in Chaos, bei hoher Volatilität und vielen Unsicherheiten auf und verlieren an Qualität, wenn sie davor geschützt werden. Lebende Ökosysteme neigen dazu, antifragil zu sein. Stress eliminiert die schwächeren Komponenten; die stärkeren überleben. Der Antifragilitäts-Test von Dr. Paige Williams erlaubt eine einfache Einordnung. Sie nennt ihn Test der Symmetrie: Alles, was bei einem zufälligen Ereignis mehr Nachteile als Vorteile erfährt, ist fragil. Alles, was mehr Vorteile als Nachteile erfährt, ist antifragil.<sup>15</sup> Damit ist alles, was sich nicht verändert, robust. Karriereübergänge sind unserer Meinung nach ideale Momente, um von Antifragilität Gebrauch zu machen, zum Beispiel, um nach dem Stress des Interviewprozesses und der ersten Monate in einer neuen Rolle gestärkt daraus hervorzugehen.

Diese Fähigkeit ist laut dem Futuristen Matt O'Neill auch eine der wichtigsten Antidot von Menschen und Unternehmen im Umgang mit künstlicher Intelligenz. In einer Ära, die durch immer schnelleren Wandel definiert ist, ist die Fähigkeit einer Führungskraft, effektiv mit Unsicherheit umzugehen, wichtiger denn je. Im Unternehmenskontext kann Antifragilität das Fördern von Vielfalt, das Befürworten der Dezentralisierung von Autorität und Entscheidungsfindung, die Förderung von Innovation und Anpassungsfähigkeit sowie die Begrüßung von konstruktivem Wandel umfassen – auch dann, wenn er aus unvorhersehbaren oder störenden Umständen entsteht.<sup>16</sup>

Wie es uns gelingen kann, im Berufsleben Antifragilität zu entwickeln, erklärt Dr. Paige Williams in zehn Schritten<sup>17</sup>:

1. **Das Gute suchen:** Betrachten Sie Veränderungen als Chance zur Verbesserung.
2. **An dem arbeiten, was möglich ist:** Konzentrieren Sie sich auf Ihre Einflussmöglichkeiten.
3. **Mehr kommunizieren:** Teilen Sie Ihre Gedanken mit dem Team und hören Sie zu.