

VON RUNDSTEDT

WHITEPAPER

AUF DER ÜBERHOLSPUR AUSGEBREMST  
BERUFLICHE UMBRÜCHE BEI TOPMANAGERN

## INHALTSVERZEICHNIS

1 Zusammenfassung	04
2 Einleitung: Die besondere Situation von Senior Executives	05
3 „Vereinzelt schwere Gewitter“ – die Phasen des beruflichen Umbruchs	06
3.1 Wolken ziehen auf	06
3.2 Der Blitz schlägt ein	08
3.3 Die Ruhe vor dem Sturm	10
3.4 Der lange, dunkle Regen	12
3.5 Die Wolken brechen auf	14
4 Was von Rundstedt für Senior Executives in Umbruchphasen tun kann	15

# 1 ZUSAMMENFASSUNG

Senior Executives sitzen an den Schalthebeln der Macht. Ihnen werden außergewöhnliche Eigenschaften und eine besondere Persönlichkeit zugesprochen. Doch was geschieht, wenn Topmanager ihre Position verlieren?

Das vorliegende Whitepaper bietet einen umfassenden Einblick in die Lebenswelt von Senior Executives in ungewollten Umbruchphasen. Es hilft Führungskräften, kritische Karrieresituationen frühzeitig zu erkennen, und liefert Betroffenen konkrete Hilfe für die Verarbeitung des Jobverlusts sowie praktische Tipps zur Neuorientierung. Darüber hinaus enthält die Studie interessante Erkenntnisse für Unternehmen, Coaches und Forschungseinrichtungen.

Im Rahmen einer Masterarbeit an der Hochschule Fresenius Köln wurden Topmanager, die Umbruchphasen erlebt haben, zu ihren Erfahrungen befragt. Dabei konnte ein prototypischer Verlauf festgestellt werden, der an ein schweres Gewitter erinnert. Die Analogie dient dazu, den Umbruchprozess anschaulich in einzelne Phasen zu gliedern.

Diesen Phasen wurden anschließend die jeweils Erfolg versprechenden Strategien beziehungsweise geeigneten Problemlösungen zugeordnet.

## DIE STUDIE – SO SIND WIR VORGEGANGEN

Durchgeführt wurde diese deutschlandweit einmalige Studie von der Hochschule Fresenius und der HPO Research Group gemeinsam mit der Talent- und Karriereberatung von Rundstedt. Im Rahmen der Untersuchung wurden 21 Topmanager interviewt, die bereit waren, die Erfahrungen mit ihrem beruflichen Umbruch zu schildern. Die jeweils zweistündigen Gespräche, ergänzt durch diverse Persönlichkeitsskalen, Selbsteinschätzungen und eine neuartige Methode der Verlaufsanalyse der Befindlichkeit, fanden im Zeitraum November 2013 bis Mai 2014 in den Räumlichkeiten der v. Rundstedt & Partner GmbH in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg und München statt. Durchgeführt wurde die Studie unter der wissenschaftlichen Leitung von Sebastian Debnar-Daumler von der HPO Research Group. Sie ist Bestandteil der Masterarbeit von Jörg Bauer zur Erlangung des akademischen Grades eines Master of Arts (M. A.) an der Hochschule Fresenius Köln im Fachbereich Wirtschaft & Medien, Studiengang Business Psychology. Zwischen Claus Verfürth, Sebastian Debnar-Daumler und Jörg Bauer bestand für dieses Projekt eine Forschungskooperation.

Durch die Hochkarätigkeit der Interviewpartner und eine gute Streuung bezüglich Alter, und Zeitraum seit dem Umbruch und Branche konnte eine breite Stichprobe mit genügend Variation aufgestellt werden. Da die Schilderungen sowohl sehr private als auch firmeninterne Informationen beinhalten, wurden die Daten nur anonymisiert verwendet.

## 2 EINLEITUNG: DIE BESONDERE SITUATION VON SENIOR EXECUTIVES

Am Anfang steht der Schock. Bis eben noch fand das Leben auf der Überholspur statt. Ein Alltag unter Hochspannung, mit Arbeitstagen, die selten weniger als 12 Stunden hatten und an denen ein wichtiger Termin den anderen jagte. Und nun? Vollbremsung. Stillstand. Plötzlich ist da diese unbegreifliche Leere. Und danach oft nur noch Verwirrung, Ratlosigkeit und Wut.

So oder ähnlich beschreiben viele Topmanager den Moment, in dem sie von der Trennung erfahren haben. Als High Performer waren sie es gewohnt, an den ganz großen Rädern zu drehen, Verhandlungen auf höchster Ebene zu führen und ständig um den Erdball zu jetten. Ihr Beruf war ihr Leben und diente als Jungbrunnen für Ego und Selbstwertgefühl. Sie genossen ein hohes Ansehen und bezogen ein weit über dem Durchschnitt liegendes Gehalt. Für jeden war klar zu erkennen, dass sie in der ersten Liga spielten.

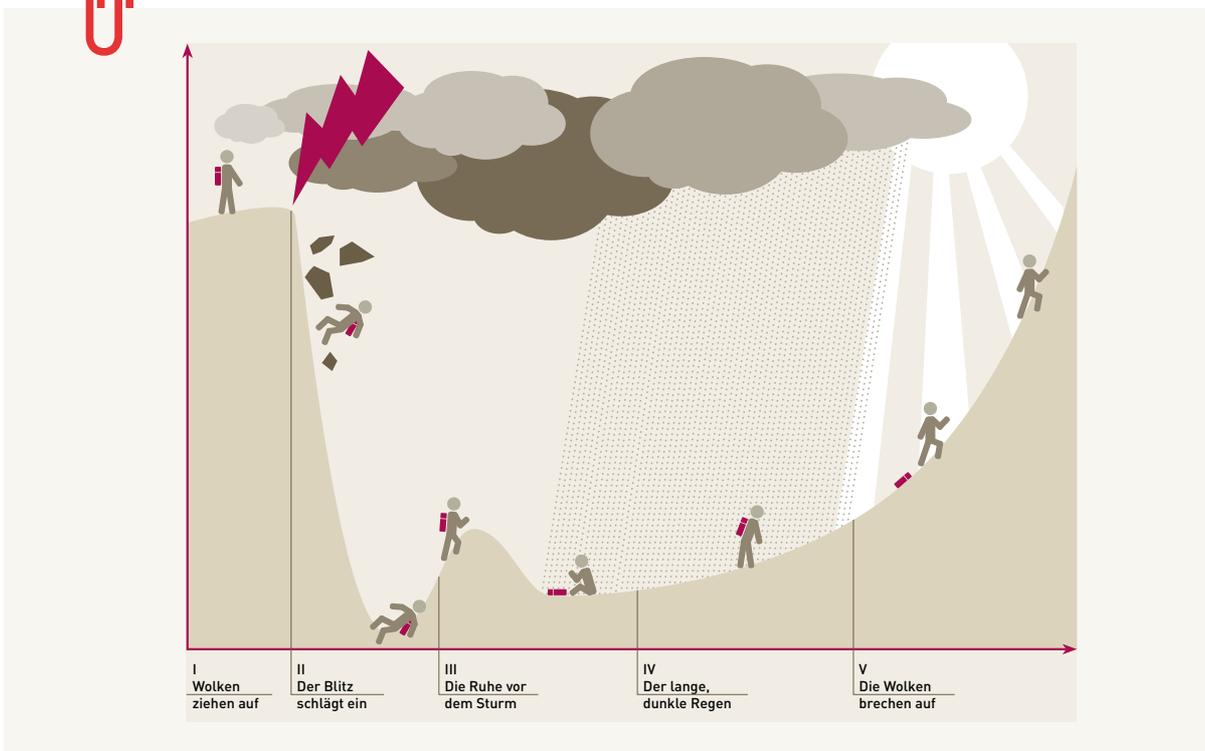
Doch dann die Trennung. Kurz und äußerst schmerzhaft. Der ungewollte Verlust ihres Jobs stürzt die meisten Topmanager in eine schwere persönliche Krise. Abgeschnitten von den Zirkeln der Macht, wird ihnen plötzlich bewusst, dass ihr Gefühl, unersetzbar zu sein, auf einer Illusion beruhte. Während sie noch vor Kurzem beinahe jedes Erfolgserlebnis auf die eigene Leistungsfähigkeit zurückführten, stellt die neue Situation nun ihr Selbstkonzept komplett in Frage.

Vergleicht man die Verläufe solcher einschneidender Umbrüche, fallen eine Reihe von Gemeinsamkeiten ins Auge. Sie ähneln den unterschiedlichen Phasen eines Gewitters. Genau wie ein Wanderer in luftiger Höhe wird der Topmanager in der Regel von dem „Unwetter“ überrascht. Wer in gefährlichem Gelände in eine solche Extremsituation gerät, hat auf den Lauf der Dinge keinen Einfluss mehr. Er muss nach Lösungen suchen, wie er das Gewitter übersteht, ohne Schaden zu nehmen. Bis sich die dunklen Wolken endlich wieder verziehen, gilt es, einen kurvenreichen Weg zurückzulegen.

# 3

## „VEREINZELT SCHWERE GEWITTER“ – DIE PHASEN DES BERUFLICHEN UMBRUCHS

Auf Basis der im letzten Abschnitt beschriebenen Gewitteranalogie haben wir ein Phasenmodell entwickelt. Es hilft dabei, die in den einzelnen, zeitlich aufeinander folgenden Abschnitten auftretenden Herausforderungen zu verdeutlichen.



### 3.1 Wolken ziehen auf

Das Phasenmodell beginnt unmittelbar vor dem Umbruch. Die Führungskraft, symbolisiert durch den Wanderer, hat sich erfolgreich auf eine Position hochgearbeitet, aus der sie voller Stolz auf die bisherigen Erfolge blicken kann. Irgendwann beginnen Wolken aufzuziehen – die Vorboten eines kommenden Umbruchs.

Manch einer bemerkt, wie die Spannungen zunehmen und die Luft zu knistern beginnt. Andere registrieren zwar die Wolken, gehen aber davon aus, dass das Gewitter vorüberziehen wird. Je sicherer sich der Topmanager fühlt, umso weniger bezieht er die Vorboten auf sich selbst. Senior Executives, die bereits Umbrüche erlebt haben und daher Ähnlichkeiten und Parallelen feststellen können, erkennen die Signale in der Regel früher als andere.

„ In den letzten Wochen hab ich schon gemerkt, dass da was in der Luft lag. “



## WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Die Vorbereitung auf einen möglichen Umbruch ist für Senior Executives schwierig. Im Rückblick erkennen Topmanager jedoch häufig: Es gab durchaus Hinweise dafür, dass sich etwas Ungutes zusammenbraute. Sie wurden nicht mehr zu allen wichtigen Meetings eingeladen, erfuhren die Neuigkeiten nicht mehr aus erster Hand und die Kommunikation mit ihren Vorgesetzten nahm ab. Die wenigsten waren allerdings in der Lage, diese Signale richtig zu deuten. Topmanager sollten nicht nur ihren eigenen „Antennen“ vertrauen. Entscheidend sind in dieser Phase vor allem Verbündete und Partner, die Hintergrundinformationen liefern oder bei der Interpretation der Unternehmenspolitik helfen können.
- Rechtzeitig sollte damit begonnen werden, sowohl interne als auch externe Netzwerke zu pflegen und neue aufzubauen. Selbst Mitgliedschaften bei Xing oder LinkedIn sind mittlerweile auch in den Chefetagen hilfreich. Des Weiteren hilft es immer, Gespräche zu führen und die eigenen Marktchancen auszutesten, ohne dabei die Loyalität zum Unternehmen zu verletzen.
- Zudem sollte die finanzielle Absicherung frühzeitig organisiert werden – und zwar solange die finanziellen Ressourcen noch da sind.

„ Kommunikation ist wichtig. Immer mal durch die Gänge gehen und Small Talk machen. “

„ Es ist nicht gut, immer nur auf ein Unternehmen fixiert zu sein. Wer eine lange Zeit in einem Großkonzern tätig ist, verliert die Sensibilität dafür, was einem passieren kann. “

### 3.2 Der Blitz schlägt ein

Das Einschlagen des Blitzes zerstört die Hoffnung, dass sich die dunklen Wolken wieder verziehen werden. Der Schock trifft den Topmanager hart und lässt ihn buchstäblich aus großer Höhe abstürzen. Mit dem Jobverlust bricht für ihn die zentrale Säule seines Lebenskonzepts weg. Kein Teil des „Systems“ mehr zu sein, war für ihn bis zu diesem Zeitpunkt nicht denkbar gewesen. Das Gefühl der Ohnmacht und der Unfähigkeit, aktiv auf die Situation einwirken zu können, ist für ihn neu. Hinzu kommt die Sorge, den gewohnten Lebensstandard nicht mehr halten zu können.

Nachdem der erste Schock überwunden ist, sorgen administrative Prozesse dafür, dass der Schmerz nicht nur emotionaler Natur ist, sondern handfest spürbar wird. Die Abgabe der Schlüssel für das Büro und den Firmenwagen sowie das Kappen der Kommunikationskanäle machen Topmanagern ebenso zu schaffen wie der Abbruch des Kontakts zu ehemaligen Weggefährten, der häufig die Frage zurücklässt: Wer war eigentlich für und wer gegen mich?

Besonders belastend ist die Situation für gekündigte Topmanager, bei denen der Zeitraum bis zum endgültigen Verlassen des Unternehmens noch sehr lang ist. Teilweise kann sich die Trennung bis zu einem Jahr hinziehen. Dennoch müssen sie weiterhin funktionieren und ihre Verpflichtungen erfüllen. Es ist kaum möglich, sowohl den Ausstieg organisieren und Aufhebungsverträge zu verhandeln als auch gleichzeitig schon intensiv an der Neuorientierung zu arbeiten.

Die meisten ehemaligen Senior Executives machen sich Vorwürfe, weil sie die Signale vor ihrer Kündigung nicht richtig gedeutet haben.

„ Ich hätte doch erkennen müssen, dass ich nicht zeit meines Arbeitslebens auf der Position sitzen bleiben konnte, dass ich mich frühzeitig um eine neue Position hätte bemühen müssen. “



## WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Es ist hilfreich, wenn wichtige laufende Projekte vor dem Ausscheiden abgeschlossen werden. Durch eine gut organisierte Verabschiedung, bei der sich der ehemalige Senior Executive die verdiente Anerkennung „abholen“ kann, lässt sich ein angemessener Schlusspunkt setzen. Da die bestehenden Netzwerke nach etwa einem halben Jahr zu bröckeln beginnen, ist es ratsam, zügig und strukturiert mit dem gezielten Aufbau neuer Kontakte zu beginnen.
- Besonders für die ersten Schritte zur Überwindung der Tiefphase stellen das familiäre Umfeld und die (Ehe-)Partner eine große Unterstützung dar. Sie helfen dabei, das Erlebte einzuordnen, und stärken das Selbstwertgefühl. Ebenso ist der enge Kontakt zu guten Freunden, Mentoren oder Menschen mit ähnlichen Erfahrungen von Vorteil. Gemeinsam lässt sich die neue Situation besser reflektieren.
- Es ist sehr sinnvoll, juristischen Rat einzuholen. Verhandeln sollte der Betroffene in den meisten Fällen jedoch selbst. Die Chance, beim ehemaligen Arbeitgeber auf Gutwilligkeit zu stoßen und das bestmögliche Ergebnis zu erreichen, ist dabei oft größer als bei Terminen mit rechtlichem Beistand.
- Im Mittelpunkt der Ausstiegsverhandlungen sollte die Sicherung der materiellen Basis in Form einer angemessenen Abfindung oder ähnlichem stehen. Wichtig ist es, gut vorbereitet in die Verhandlungen über die Trennungsmodalitäten zu gehen. Es kann nicht schaden, die Verhandlungsführung vorab mithilfe eines darauf spezialisierten Karriereberaters zu trainieren.
- Um zu einem späteren Zeitpunkt auf den ehemaligen Arbeitgeber als glaubhaften Referenzgeber zurückgreifen zu können, sollte während des Trennungsprozesses auf kommunikative Tiefschläge verzichtet werden. Frei nach dem Motto „Man begegnet sich im Leben immer zweimal“ ist es wichtig, die Referenzfähigkeit zu erhalten.

### 3.3 Die Ruhe vor dem Sturm

In dieser Phase klingt die Aufregung langsam ab. Gestützt von der gewohnten Erfolgsgewissheit, arbeitet sich der „Wanderer“ wieder nach oben. Sein Selbstbild ist zwar etwas angekratzt, aber dennoch macht er sich mit Fleiß, Disziplin und den Strategien, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, auf die Suche nach einer neuen, gleichwertigen Position. Er ist überzeugt davon, dass es sich nur um ein kurzes Tief handelt und er schnell wieder auf einer ähnlichen Höhe angelangt sein wird wie vor dem Absturz. Den Gedanken, dass die Durststrecke etwas länger werden könnte, lässt er nicht zu.

„ *Wenn Sie große Unternehmen geführt haben, dann haben Sie den Eindruck, dass die Projekte nur deshalb so geflogen sind, weil Sie selbst an der Spitze standen.* “

Die Erkenntnis, dass das Alte abgeschlossen werden muss, um sich auf etwas Neues zu konzentrieren, bringt bei den Topmanagern häufig eine Form der Erleichterung mit sich. Oft ist die Suche nach einer neuen Herausforderung von kämpferischem Optimismus geprägt. Auch die Menschen in ihrem Umfeld sind davon überzeugt, dass die Topmanager sehr schnell wieder eine gleichwertige Aufgabe finden werden.

„ *Freunde und Bekannte haben gesagt: In deiner Position, mit deinem CV, da müsstest doch die Leute Schlange stehen vor deinem Haus.* “

Doch oft werden die Erwartungen enttäuscht. Die Vorstellung von einem schnellen „Comeback“ erweist sich als Illusion. Diese „Wiedereinstiegsillusion“ resultiert aus der trügerischen Annahme der Topmanager, schnell wieder in einer vergleichbaren Position Fuß fassen zu können. Sie wird zum einen gespeist durch die Überzeugung, frühere Erfolge hingen untrennbar mit der eigenen Persönlichkeit zusammen, und zum anderen durch eine Fehleinschätzung des Arbeitsmarktes auf dem gewohnten Toplevel. Anstatt sich aufzulösen, verdichten sich die Wolken. Es beginnt ein langer, dunkler Regen.

In dieser Phase spielt die sogenannte Selbstkomplexität eine wichtige Rolle. Sie generiert sich aus vielen voneinander unabhängigen Bereichen und bildet die Grundlage für den Selbstwert und die Identität einer Person. Je zahlreicher die Bereiche sind, aus denen sich die Selbstkomplexität zusammensetzt, desto eher kann der Verlust eines dieser Bereiche – wie zum Beispiel der Job als Topmanager – durch die übrigen kompensiert werden. Im Falle der Senior Executives hat der berufliche Aufstieg die meiste Zeit in Anspruch genommen – soziale Kontakte blieben dabei häufig auf der Strecke. So wird die Rolle als erfolgreicher Firmenlenker mit der Zeit zum zentralen Pfeiler des eigenen Selbstbilds. Andere identitätsstiftende Rollen werden immer weiter verdrängt, Person und Position verschmelzen. Welches Loblied dem Menschen und welches der Position gesungen wird, kann nicht mehr unterschieden werden.



## WAS KÖNNEN SIE TUN?

- Aktivitäten außerhalb des Unternehmens haben bei der Bewältigung der Krise eine immense Bedeutung. Neben der Zeit, die mit der Familie und Freunden verbracht wird, können Hobbys oder das Engagement in Ehrenämtern, Sportvereinen oder Gremien eine positive Rolle spielen.
- Ehrliches Feedback auf Augenhöhe und ein offener Austausch mit neutralen Beratern hilft den Topmanagern dabei, Handlungsoptionen zu erarbeiten und sich auf mögliche Konsequenzen vorzubereiten. Gemeinsam mit einem Sparringspartner sollten sie strukturiert damit beginnen, eigene Alleinstellungsmerkmale zu ermitteln, Ziele zu definieren und Einsatzfelder zu suchen. Dazu gehört es, sich infrage stellen zu lassen und Was-wäre-wenn-Szenarien durchzugehen.
- Auch wenn sich die Topmanager selbst in einer schwachen Position sehen, sollten sie emotionale Stärke zeigen und über ihre Situation offen reden.
- Eine große Rolle spielt die Netzwerkarbeit: Senior Executives sollten ihr berufliches Netzwerk gezielt aktivieren und erweitern – auf dieser Ebene ist der verdeckte Stellenmarkt das A und O. Daher ist es wichtig, sein Ohr immer am Markt zu haben und so die richtigen Kontakte zu den wichtigen Partnern zu knüpfen.

„Aktivieren Sie ein möglichst breites Kontaktnetz – und wenn Sie es Ihrem Frisör erzählen. Vielleicht hat dessen Schwester einen Headhunter geheiratet und der sucht gerade genau so jemanden wie Sie.“

### 3.4 Der lange, dunkle Regen

Der „Wanderer“ stellt fest, dass sich die Winde nicht so schnell drehen. In die Hoffnung auf den erwarteten schnellen Wiedereinstieg mischt sich langsam die wachsende Sorge, nichts Vergleichbares zu finden. Die Erkenntnis, dass noch ein langer Weg vor ihm liegt, steht in einem deutlichen Kontrast zu seiner ersten Annahme, dass das Comeback in kurzer Zeit gelingen werde, Existenzängste und Selbstzweifel hinterlassen ihre Spuren. In der Retrospektive werden diese Rückschläge von den Senior Executives als Auflösung einer Illusion, der Wiedereinstiegsillusion beschrieben. Diese Desillusionierung ist der Ausgangspunkt für eine emotionale Talfahrt - den langen, dunklen Regen. Dieser fällt umso heftiger aus, je geringer die bereits im vorigen Abschnitt beschriebene Selbstkomplexität der Topmanager ist.

Ein gerade entlassener Topmanager hat bei der Bewerbung nicht immer die besten Karten. Die Welt wartet nicht auf ihn. Der Ausstieg wird in den kleinen, meist sehr spezialisierten Märkten zwar schnell bekannt. Die wahren Hintergründe werden aber nur selten offen kommuniziert.

„ *Sobald der Fisch aus dem Wasser ist, fängt er an zu riechen. Und jetzt bist du ja schon acht Monate ohne Job. Da fragen sich die anderen: Warum hat den denn noch keiner weggefischt? Mit dem muss was nicht in Ordnung sein.* “

Da sich viele Senior Executives noch nie aktiv um eine Position bemühen mussten, sehen sie sich einer Situation gegenüber, die sie nur schwer mit ihrem Selbstbild vereinbaren können. Statt aus der Position der Stärke Argumente vorgelegt zu bekommen und mit diesen in kurzer Zeit eine Entscheidung zu treffen, finden Sie sich nun auf der anderen Seite des Tisches wieder.

„ *Meine Kontakte, die ich immer als besonders gut interpretiert hatte, erwiesen sich als Rohrkrepiere.* “

Einige Manager erwägen in dieser Phase sogar, eine Anstellung auf tieferer Ebene anzustreben. Doch dies ist oft mit Problemen verbunden. Neben den geringeren Gehältern spielen dabei das soziale System eines Unternehmens und der Umgang mit unterschiedlichen Hierarchien eine entscheidende Rolle.

„ *Was man kriegt, gefällt einem nicht – was man will, kriegt man nicht.* “

Einerseits ist durch den Umbruch ein hohes Maß an Orientierung abhandengekommen, andererseits „befreit“ dies die Betroffenen auch von externen Erwartungen. So öffnet sich vielfach der Raum, sich mit den eigenen Zielen und Werten objektiv auseinanderzusetzen und neue Perspektiven und Möglichkeiten zu erschließen.

Vielen Topmanagern wird in dieser Phase immer deutlicher, wie wenig Anknüpfungspunkte und gemeinsame Gesprächsthemen es im eigenen sozialen Umfeld gibt, selbst wenn man dieses zu Beginn der Krise noch als wichtigste Hilfe empfunden hatte.

„ Und dann erzählt der Nachbar wie die Zwetschgen wachsen und ich erzähle ihm, dass ich vor sechs Monaten mit Cristina Kirchner ein Abendessen hatte. Kennt er nicht. Okay, ich weiß auch nicht wie seine Zwetschgen heißen. Da sind einfach Welten dazwischen.. “

#### WAS KÖNNEN SIE TUN?



- Zunächst sollte der Topmanager die Illusion eines schnellen Wiedereinstiegs hinter sich lassen. Nur so kann er sich voll und ganz darauf konzentrieren, seinen ganz individuellen Mehrwert sichtbar zu machen. Es gilt, nach Erarbeitung der Alleinstellungsmerkmale, daraus seine persönliche Marketingstrategie abzuleiten.
- Auf je mehr Säulen die eigene Identität beruht, desto leichter lässt sich der Verlust eines dieser Stützpfeiler – in diesem Fall der beruflichen Spitzenposition – verkraften. Versteht der Betroffene sich nicht nur als Topmanager, sondern beispielsweise auch als fürsorglicher Ehemann und Vater, talentierter Sportler oder leidenschaftlicher Ehrenamtlicher, kann er den Verlust einer dieser identitätsstiftenden Rollen leichter kompensieren.
- Topmanager sollten sich für die Übergangsphase Zeit nehmen und nicht in blinden Aktionismus verfallen. Sechs bis neun Monate müssen eingeplant werden. Selbst ein Jahr ohne Job wird auf dieser Ebene problemlos akzeptiert.
- Der Austausch mit externen Ratgebern wird in dieser Phase immer wichtiger. Schließlich geht es längst nicht mehr nur um die reine Arbeitssuche, sondern um komplexere Fragen, wie die nach den eigenen Werten und Zielen. Als besonders wertvoll erweisen sich hierbei Gesprächspartner auf Augenhöhe, denen die Probleme, vor denen Topmanager an den Wendepunkten ihrer Karrieren stehen, aus eigener Erfahrung bekannt sind. Professionelle Karriereberater bieten diese Expertise und liefern durch individuelles Coaching oder durch die konkrete Hilfe im Bewerbungsprozess Erfolg versprechende Unterstützung.

„ Man muss die Fragen klären: Wer bin ich, was will ich, was kann ich? Was macht mich einzigartig und wie kann ich das einsetzen? “

### 3.5 Die Wolken brechen auf

Das Gewitter ist verschwunden, einige Wolken sind aber noch immer am Himmel zu sehen. Der „Wanderer“ schaut zurück. Er hat seinen Rucksack zurückgelassen und ist an dem Erlebten gewachsen. Doch Absturz, Schock und der schwere Weg durch den Regen haben ihre Spuren hinterlassen und werden ihn noch lange begleiten. Viele der Topmanager empfinden die Trennung als solche im Rückblick nicht mehr als kränkend. Was jedoch vielfach bleibt, ist eine Kränkung durch die Art, wie die Trennung vollzogen wurde. Darüber hinaus wurde für viele erst nach dem Umbruch ersichtlich, welche Wertschätzung ihnen selbst galt und welche nur ihrer Position.

„ *Ich bin selbstkritischer, reflektiere anders und überlege mehr. Ich spüre schon, ich bin härter geworden.* “

Durch die Besinnung auf die ganz persönlichen Ziele und Wertvorstellungen ist es dem Topmanager letztendlich gelungen, den Umbruch konstruktiv zu bewältigen und in einer neuen Position durchzustarten. Er hat seine eigenen Fähigkeiten, Ziele und Besonderheiten einer kritischen Betrachtung unterzogen und sieht sich selbst in einem neuen Licht. Sein Selbstbild hängt nicht mehr so stark von einer Rolle oder Position ab.

„ *Statt durch inhaltliche Aufgabenbewältigung angetrieben zu sein, steht nun eher der Spaß an der Arbeit im Vordergrund.* “

Verbunden damit ist häufig eine neue berufliche Aufgabe, die oft stärker der persönlichen Ausrichtung entspricht und eine größere Zufriedenheit mit sich bringt.

„ *Es war ein Wechsel von der Berufskarriere zur Erfüllungskarriere.* “



- Im Rückblick geben drei Viertel der befragten Senior Executives an, dass sie heute in ihrer neuen Position mehr Freiheiten und Gestaltungsspielraum genießen.
- Mehr als 80 Prozent haben mehr Freizeit als früher.
- Bei fast 90 Prozent haben sich ihre privaten Beziehungen verbessert.
- Alle Studienteilnehmer gaben an, ihre Lebensfreude sei nach dem überstandenen Umbruch mindestens ebenso groß wie früher, teilweise sogar größer.

# 4

## WAS VON RUNDSTEDT FÜR SENIOR EXECUTIVES IN UMBRUCHPHASEN TUN KANN

Als einer der bundesweit führenden Anbieter in der Karriereberatung verfügen wir über drei Jahrzehnte Erfahrung in der Begleitung und Beratung von Senior Executives.

Die wichtigste Voraussetzung für unseren Erfolg ist dabei die Qualität und Expertise unserer Berater. Sie haben selbst erfolgreich Leitungspositionen in namhaften Konzernen bekleidet, darunter unter anderem als Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer und CEOs internationaler Unternehmen. Sie können Herausforderungen, die mit einer gehobenen Position verknüpft sind, aus eigener Erfahrung einschätzen.

Topmanager in Umbruchphasen finden in ihnen neutrale Gesprächs- und Sparringspartner auf Augenhöhe. Unsere Berater fördern das Verständnis der aktuellen Situation, helfen bei der Entwicklung von Bewältigungsstrategien sowie bei der Herausarbeitung der individuellen Alleinstellungsmerkmale und persönlichen Ziele.

von Rundstedt bietet Senior Executives, die sich neu orientieren, Zugang zu den Netzwerken der Entscheider. Unser Unternehmen ist in der Lage, Kontakt zu relevanten Ansprechpartnern herzustellen. Zudem verfügen wir über zuverlässige Informationen von Insidern aus den verschiedensten Branchen, die wie Seismografen Veränderungen in den Märkten registrieren. Das beinhaltet teilweise auch die Kenntnis von neu zu besetzenden, nicht öffentlich ausgeschriebenen Stellen.

### **v. Rundstedt & Partner GmbH**

Claus Verfürth  
Managing Director  
Senior Executive Solutions

Bleichstraße 20 · 40211 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0)211 83 96-11  
Mobil: +49 (0)173 5 49 18 25  
E-Mail: [verfuerth@rundstedt.de](mailto:verfuerth@rundstedt.de)

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

## DIE AUTOREN

### CLAUS VERFÜRTH

Claus Verfürth ist Managing Director Senior Executive Solutions bei von Rundstedt. Als Berater begleitet er Topmanager bei ihrer beruflichen Neuorientierung.

Telefon: +49 (0)211 83 96-11  
E-Mail: [verfuerth@rundstedt.de](mailto:verfuerth@rundstedt.de)

### SEBASTIAN DEBNAR-DAUMLER

Sebastian Debnar-Daumler ist Mitglied der HPO Research Group. Der Psychologe forscht im Themengebiet Hochleistungskultur und gestaltet Entwicklungsprogramme für Führungskräfte.

Telefon: +49 (0)173 5 86 04 68  
E-Mail: [sebastian.debnar-daumler@hpo-research.org](mailto:sebastian.debnar-daumler@hpo-research.org)



**V. RUNDSTEDT & PARTNER GMBH**  
Bleichstraße 20 · 40211 Düsseldorf  
Tel.: +49 211 83 96-0 · Fax: +49 211 3 23 94 24  
[service@rundstedt.de](mailto:service@rundstedt.de) · [www.rundstedt.de](http://www.rundstedt.de)