# Die bisherigen linearen Karrieremodelle und -strategien haben ausgedient

Nach langjährigen Karrieren in der Finanzbranche haben Jan B. Keller und Rudolf Wötzel 2017 ihre eigene Karriere-Coaching-Firma gegründet. Im Interview erfahren wir mehr über ihre Tätigkeit und ihren Weg zur Selbständigkeit.



#### Wie sind Sie zum Karriere-Coaching gekommen?

Wir verfügen über eine langjährige Führungserfahrung bis auf Stufe Geschäftsleitung und kennen uns mit anspruchsvollen Transformationsprojekten (M&A u.a.) und Stellenabbaumassnahmen aus. Die letzten Jahre durften wir Firmen in diesen Themen beraten und zahlreiche Führungskräfte, Experten, Teams, aber auch jüngere Talente erfolgreich coachen resp. bei der beruflichen Standortbestimmung oder im Karriere-Transferprozess begleiten. Die positiven Rückmeldungen und Weiterempfehlungen bestätigen unseren Erfolg und sind Ansporn zugleich.

In unserer täglichen Arbeit hilft die eigene Berufs- und Lebenserfahrung, die sich durch markante und bewusste Orientierungsänderungen und unternehmerisches Denken und Handeln auszeichnet. Insbesondere kennen wir die innere Dynamik, die sich oft heftig und unkontrolliert in Phasen des Umbruchs bei Executives entfaltet. Dazu gehören veränderte Selbstwahrnehmung und verändertes Selbstbewusstsein, bis hin zu Sinn- und Lebenskrisen. Des Weiteren verfügen wir selbstverständlich über ein breites und aktives berufliches Netzwerk.

# Weshalb haben Sie sich nach erfolgreichen Karrieren selbständig gemacht?

Bei meinem Partner waren es die Erkenntnisse, dass er sein Leben nachhaltig umstellen muss, wenn er nicht vollständig «ausbrennen» will. Seinen Wunsch, eine eigene Familie zu gründen und vermehrt Zeit in der Natur zu verbringen, brachte er nicht in Einklang mit seinem Beruf. Weiter stellte er zunehmend die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit als erfolgreicher Investmentbanker und Experte für komplexe M&A-Transaktionen in Frage. Seine persönliche Werthaltung stand immer mehr im Widerspruch zu seinen Aufgaben. Heute lebt er als glücklicher Ehemann und Familienvater in Klosters und hat sich ein Portfolio an für ihn sinnvollen und attraktiven Aktivitäten zusammengestellt.

Ich selbst habe nach einer erfolgreichen Karriere innerhalb der internationalen Finanzbranche – Leiter Human Resources bis auf Stufe Geschäftsleitung – vor fünf Jahren mit Unterstützung eines Karrierecoaches eine berufliche und persönliche Standortbestimmung vorgenommen. Nach einigen Wechseln, aufgrund von Bankenintegrationen respektive Übernahmen, entstand bei mir zunehmend der Wunsch, meine vielseitigen Erfahrungen, als selbständiger Berater und Executive Coach weiterzugeben. Zudem beobachtete ich die Entwicklung der Finanzbranche zunehmend in vielerlei Hinsicht kritisch. Die Versuche, mich bei bestehenden

«Wir stellen immer

wieder fest, dass sich die

notwendige Energie,

Gedankenfreiheit und

Inspiration für erfolg-

reiche Ideen nach

Aufgabe einer festen

Anstellung am besten

entfalten.»

«70% der neuen Stellen

werden durch aktives

Networking gefunden.»

Beratungsfirmen als Partner auch finanziell zu beteiligen, misslangen aus unterschiedlichen Gründen. Rückblickend erwiesen sich diese Versuche für die eigene Firmengründung als sehr wertvoll, da ich viel lernte und das Netzwerk weiter ausbauen konnte. Daher

benötigte es nicht viel Überzeugungsarbeit von meinem heutigen Geschäftspartner, gemeinsam die Firma mindyourstep GmbH zu gründen.

## Wie reagierten ihr Umfeld und ihre Familie auf den Entscheid, eine eigene Firma zu gründen?

Den Weg in die Selbständigkeit sollte man auf keinen Fall idealisieren oder gar unterschätzen. Dieser Weg ist im Normalfall in den ersten Jahren mit deutlicher Mehrarbeit und finanziellen Einbussen verbunden. Entsprechend ist es wichtig, die ganze Familie inkl. Kinder beim Entscheid einzubeziehen, da sie

unmittelbar davon betroffen sind. Nur wenn alle am gleichen Strick ziehen und den Entscheid unterstützen, kann sich der Erfolg einstellen. Sehen Sie es so: Wenn Sie die Unterstützung der Familie für Ihr Projekt gewinnen, ist das ein gutes Zeichen für die Qualität Ihrer Beziehung. Ein finanzielles Polster für das erste Jahr schadet ebenfalls nicht.

Aus der Not heraus sich selbständig zu machen, ist nicht wirklich ratsam. Nur wenn eine konkrete Geschäftsidee besteht, und, ganz wichtig, die innere Überzeugung und Passion dafür gereift ist, sollte man sich für diesen Weg entscheiden.

Andererseits stellen wir immer wieder fest, dass sich die notwendige Energie, Freiheit in den Gedanken und Inspiration für erfolgreiche Ideen dann am besten entfalten, nachdem eine feste Anstellung aufgegeben wurde. Ein schwieriger Drahtseilakt also.

## Wie können sich Mitarbeitende auf die anhaltenden Veränderungen im Arbeitsmarkt anpassen?

Die Anforderungen und Chancen auf dem Arbeitsmarkt verändern sich laufend. Die Finanzbranche befindet sich in einem disruptiven

Wandel. Die Retailbanken erhalten Konkurrenz durch Technologiefirmen (Google, Apple), innovative Start-ups, Versicherer und Telekommunikationsfirmen u.a.

Finanzinstitute und Mitarbeitende müssen sich anpassen. Die Digitalisierung hat

ebenfalls enorme Auswirkungen auf die Erträge, und so werden weiterhin Stellen abgebaut und ins günstige Ausland verlagert, auch wenn letzterer Trend punktuell rückläufig ist. Die «Altersguillotine 50» besteht in vielen Firmen nach wie vor, sowohl bei der Kündigung als auch der Neuanstellung. Die bisherigen linearen Karrieremodelle und -strategien haben ausgedient. Unerwartete

Karrierebrüche und das vorzeitige Ausscheiden vor der ordentlichen Pensionierung werden zur Normalität.

Wir empfehlen, sich mit den folgenden Fragestellungen auseinanderzusetzen: Was bedeutet dieser Wandel für meine aktuel-

le Funktion resp. meine persönliche und berufliche Zukunft? Wie gut fühle ich mich darauf vorbereitet? Wie zufrieden bin ich mit meiner Arbeit? Wie steht es um meine fachlichen Kompetenzen? Wie bilde ich mich sinnvoll weiter? Ist eine Umschulung innerhalb der Firma möglich und realistisch? Wie positioniere ich mich erfolgreich im Unternehmen? Kenne ich meine beruflichen Optionen? Habe ich Alternativen («Plan B»), sollte es zu einer unfreiwilligen Trennung mit meinem Arbeitgeber kommen? Betreibe ich ein erfolgreiches Networking?

Kenne ich die neuen Gesetze des Arbeitsmarkts? Wie erstelle ich einen modernen,

inhaltlich aussagekräftigen Lebenslauf? Wie betreibe ich ein erfolgreiches «Digital Self-Branding»? Welche Social-Media-Plattformen soll ich nutzen und wie präsentiere ich mich dort? Hindert oder fördert meine Anspruchshaltung – auch in Bezug auf Einkommen und Mobilität – meine berufliche Zukunft?

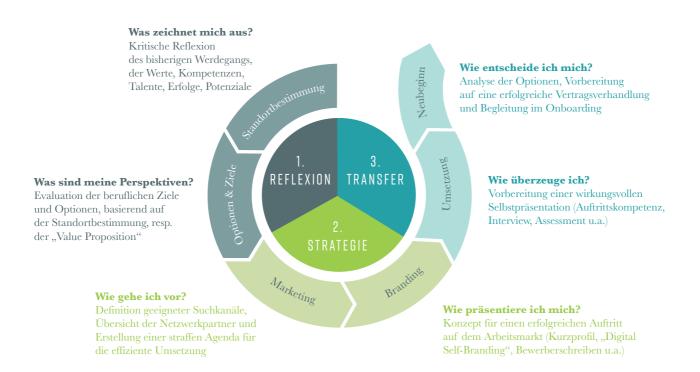
Heute empfiehlt es sich, die berufliche Situation regelmässig mit einem Karrierespezialisten kritisch zu überprüfen, sich aktiv um die Gestaltung der beruflichen Karriere zu kümmern und sich rechtzeitig auf die beruflichen Optionen vorzubereiten. Dies empfiehlt sich insbesondere im Alter von 35, 45 und 50 Jahren resp. wenn Sie seit 5 Jahren in der gleichen Funktion und Firma arbeiten.

#### Wie sieht eine berufliche Standortbestimmung aus?

In einem unverbindlichen Gespräch klären wir die Erwartungen und persönlichen Zielsetzungen. Ausgangspunkt ist das Individuum, aktuelle Situation und Umfeld. Wir stellen Glaubenssätze, Ansprüche, Motivation und Werte auf den Prüfstand, konfrontieren den Coachee mit der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Ge-

meinsam erarbeiten wir die persönliche «Ressourcenbilanz»-Fachkompetenz, Persönlichkeit, Leadership-Qualitäten, kommunikative und emotionale Fähigkeiten, Werte, Stärken und Entwicklungsbereiche. Darauf basierend evaluieren wir realistische Optionen und

erstellen die Strategie für eine erfolgreiche Umsetzung der persönlichen und beruflichen Ziele. Beim Schritt in die Selbständigkeit regen wir die Führungskräfte an, erst einmal in überschaubaren kleinen Projekten zu üben, «sein Ding» zu machen. Sie gehen ja als Kletternovize auch erst einmal in die Kletterhalle und nicht gleich in die Eigernordwand.



Wir unterstützen in der Erarbeitung eines aussagekräftigen Lebenslaufs, eines Kurzprofils für Netzwerkaktivitäten, eines professionellen Auftritts auf LinkedIn, einer «Digital Self-Branding»-Strategie, eines Kompetenzportfolios für Verwaltungsratsmandate oder Erstellung eines Business Cases für die Selbständigkeit und, last but not least, beim erfolgreichen Networking.

Zum Einsatz kommen validierte Diagnostikinstrumente in den Bereichen der Persönlichkeitsanalyse, der Führungskompetenzen und Werthaltungen. Die Terminplanung gestaltet sich flexibel und richtet sich nach der zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit.

In einem strukturierten Prozess vermitteln wir die für einen Neubeginn notwendige Fitness. Hilfe zur Selbsthilfe ist dabei unsere Philosophie. Erfahrene und langjährige Mitarbeitende erlernen das erfolgreiche Networking, die eigenständige Stellensuche und effektive Bewerbung. Die Programme werden auf die individuelle Situation massgearbeitet.

#### Welche beruflichen Optionen gibt es?

Ein klarer Trend besteht im Wunsch, ein vielseitiges «Job Portfolio» aufzubauen. Eine einzige Festanstellung birgt stets die Gefahr, sie – auch unverschuldet – zu verlieren. Mit einem «Job Portfolio» verringert man die Abhängigkeit von einer einzigen Einnahmequelle und mit der Selbständigkeit die Abhängigkeit von einem Arbeitgeber.

Hier eine Auswahl an Möglichkeiten:

- Teilzeitanstellung
- Interim- und Projektmanagement auch eine gute Option, um die Zeit vor einer Neuanstellung sinnvoll zu überbrücken und zu grosse Lücken im Lebenslauf zu vermeiden
- Dozententätigkeit
- Selbständigkeit hier existieren neben der eigenen Firmengründung eine Vielzahl von Alternativen, wie eine Partnerschaft in einer bestehenden Firma, Firmenbeteiligung u.a.
- Consulting
- Verwaltungsratsmandate von diesen allein kann man in der Regel nicht leben

Jan B. Keller studierte nach einem BA in Architektur an der ETH Betriebspsychologie an der Uni Zürich. Begleitend arbeitete er mehrere Jahre als HR Consultant mit den Schwerpunkten Assessment und Training. Als HR Business Partner der UBS betreute er eine Geschäftseinheit beim weltweiten Aufbau und absolvierte einen Lehrgang in HR Management und später eine Executive-Coaching-Weiterbildung am IAP Zürich. Als Head Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung in einem internationalen Industrieunternehmen und danach in bedeutenden Privatbanken sammelte er wertvolle Erfahrungen in anspruchsvollen Transformationsprozessen, M&A-Aktivitäten und umfassenden Restrukturierungsmassnahmen. Gemeinsam mit seinem Geschäftspartner Rudolf Wötzel gründete er 2017 die Firma mindyourstep GmbH mit Büros in Zürich und Klosters.