

*aus*

MATHIAS MORGENTHALER

MARCO ZAUGG

stei  
sien

*um*steigen

aktualisierte  
**Neuaus-  
gabe**

WEGE  
ZWISCHEN JOB  
UND  
BERUFUNG

ZYTGLOGGE



*aus*

MATHIAS MORGENTHALER

MARCO ZAUGG

steigen  
un

steigen  
um

aktualisierte  
**Neuaus-  
gabe**

WEGE  
ZWISCHEN JOB  
UND  
BERUFUNG

ZYTGLOGGE



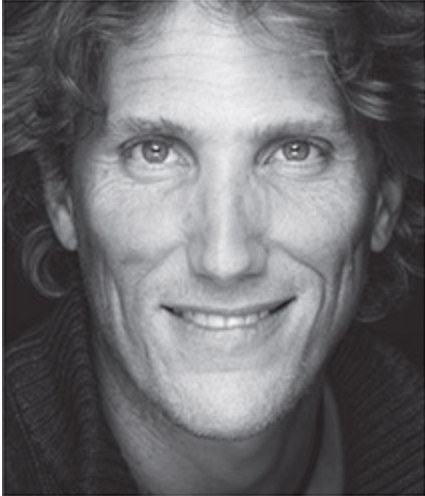


FOTO: BEAT MUMENTHALER

## **MATHIAS MORGENTHALER**

Geb. 1975, lebt in Bern, Studium der Germanistik und Journalistik. Journalist, Coach, Referent. Hat in den letzten 25 Jahren weit über 1000 Interviews mit bekannten und unbekanntem Persönlichkeiten zum Thema Beruf und Berufung geführt. Inhaber der Wortwirkung GmbH und Teilhaber der Beruf+Berufung Education GmbH.

[www.beruf-berufung.ch](http://www.beruf-berufung.ch)

### **Bei Zytglogge erschienen:**

«Out of the Box – Vom Glück, die eigene Berufung zu leben»,

*2. Auflage 2021*

«Beruf und Berufung – Interviews»,

*2. Auflage 2010*



FOTO: IRIS KREBS

## **MARCO ZAUGG**

Geb. 1954, lebt in Bern, Studium der Rechtswissenschaften, Rechtsanwalt, Vater von zwei Söhnen. Langjährige Berufs- und Führungserfahrung in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft. Seit 2002 selbständig als Coach und Prozessbegleiter.

[www.marcozaugg.ch](http://www.marcozaugg.ch)

# Den eigenen Weg finden

Die fünfte, vollständig überarbeitete Auflage von <Aussteigen – Umsteigen> richtet sich an all jene, die ihr Schicksal in die eigene Hand nehmen und ihre Veränderungswünsche in die Tat umsetzen wollen.

*Sie bietet:*

- Impulse für eine berufliche Neuorientierung
- Porträts von Menschen, die ihren Traum leben
- Selbstcoaching-Aufgaben für bessere Entscheidungen

## Offen für Neues

Wer träumt nicht manchmal davon, sich neu zu erfinden, etwas ganz anderes zu tun, konsequenter der eigenen Berufung zu folgen?

Seit Ausbruch der Corona-Krise sind viele Menschen stärker auf sich selber zurückgeworfen, Sinnfragen werden lauter. Doch stärker als der Wunsch nach Aus- und Umsteigen ist bei vielen die Verunsicherung.

*Sollte man nicht besser am Bestehenden festhalten, bis der Sturm vorüber ist?*

Wir sind aufgrund unseres Reptilienhirns so programmiert, dass wir bei Angst eher erstarren und im Gewohnten verharren, als zu neuen Ufern aufzubrechen. Doch das instinktive Festhalten am Bestehenden ist kontraproduktiv.

*Nur wer in bewegten Zeiten aktiv seinen Weg sucht, kann die Chancen ergreifen, die jede Krise bereithält.*

*aus*

MATHIAS MORGENTHALER  
MARCO ZAUGG

steigen  
un

steigen  
*um*

WEGE ZWISCHEN JOB  
UND BERUFUNG

ZYTGLOGGE





## **Bildnachweise**

Andreas Agazzi, S. [60](#)

Fotoatelier Haldemann, S. [133](#)

Frederike Asael, S. [198](#)

Sabina Bobst, S. [221](#)

Jelena Gernert, S. [194](#)

Daisy Gilardini, S. [123](#)

Cordula von Martha, S. [111](#)

Daniel Martinek, S. [231](#)

Mathias Morgenthaler, S. [71](#)

Adrian Moser, S. [160/161](#)

Beat Mumenthaler, S. [175](#)

Toni Suter, S. [203](#)

Volker Umbreit, Leipzig, S. [37](#), [40](#), [51](#), [55](#), [264](#), [272](#), [289](#), [293](#), [300](#)

Marco Zaugg, S. [23](#), [28](#), [30](#), [32](#), [35](#), [43](#), [46](#), [48](#), [53](#), [58](#), [255](#), [256](#), [266](#), [268](#), [271](#), [283](#), [291](#), [297](#), [298](#), [302](#), [305](#), [318](#)

Alle anderen ZVG/PD

5., vollständig überarbeitete Auflage 2022

© 2013 Zytglogge Verlag, Schwabe Verlagsgruppe AG, Basel

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Hugo Ramseyer, Angelia Schwaller

Korrektorat: Monika Künzi, Jakob Salzmann

Umschlagfoto: fotolia.de

Gestaltung/Satz: Franziska Muster Schenk, Stefan Sossna

E-Book-Produktion: CPI books GmbH, Leck

ISBN ePub: 978-3-7296-2378-1

[www.zytglogge.ch](http://www.zytglogge.ch)

# Inhalt

[Vorbemerkung zur Neuausgabe](#)

[Vorwort](#)

[Einleitung](#)

## **Teil 1: [Zeit, etwas Neues zu beginnen](#)**

[Der Auslöser für Veränderungen – Leidensdruck oder Sehnsucht?](#)

[Wie laufen Veränderungen ab?](#)

[Was hält uns zurück?](#)

[Was bringt uns in Bewegung?](#)

## **Teil 2: [Interviews und Porträts](#)**

### **[Adelmann Hans](#)**

[«Hat man wenig Geld und viel Zeit, ist schon viel gewonnen»](#)

### **[Aeby Christian](#)**

[Das Brot seiner Kindheit](#)

### **[Assig Dorothea / Echter Dorothee](#)**

[«Die besten Jobs sind niemals ausgeschrieben»](#)

### **[Bangerter Yves](#)**

[«Wer nie etwas probiert, gibt dem Glück keine Chance»](#)

### **[Bär Elsbeth](#)**

[Wenn die Talent-Managerin im Keller fündig wird](#)

**Bauke Jan**

Ein Feuerwehrkommandant mit gutem Draht nach oben

**Bosshart Olivia**

«Seither mache ich keine Frustkäufe nach Feierabend mehr»

**Bucher Patrik**

«Ich habe mich entschieden, keinen Job mehr zu suchen»

**Dekeyser Bobby**

«Ich liebe Krisen, weil sie Energie freisetzen»

**Dettwiler Peter**

Wenn ein UBS-Manager auf Gewürze, Tee und Kaffee umsteigt

**Farner Maya**

«Ich kann zwar nicht gehen, aber ich könnte versuchen zu tanzen»

**Fuhrmann Patric**

«Wir kauften mit dem Geld aus der Pensionskasse 20 Tonnen Quinoa»

**Gerber Lebrecht**

«Der Corona-Lockdown war für mich ein Glücksfall»

**Gilardini Daisy**

«Jeder Mensch wird zweimal geboren»

**Haenni Loïse**

«Ich danke Gott, dass er mich auf diese Idee gebracht hat»

**Hauck Iwan**

«In meinem Keller finden die Chefs eine Oase zum Ausspannen»



**Hunziker Freddy**

Schweizer Käsetradition neu interpretiert

**Illy Francesco**

«Starbucks handelt mit Kühen, nicht mit Kaffee»

**Jüngst Lena**

Eine Bachelorarbeit, die Gold wert ist

**Manser Gabriela**

«Wenn man zu hoch fliegt, fällt man rasch vom Himmel»

**Messerli Jürg**

«Eigentlich bin ich heute in erster Linie ein Schatzsucher»

**Metzener Paul**

«Schwierig wurde es erst, als ich wieder in der Schweiz war»

**De Meyer Sofia**

Wenn die Anwältin Fruchtsäfte abfüllt

**Beat Mumenthaler**

«Beim Fotografieren wurde meine grosse Schwäche zur Stärke»

**Niazi Nilofar**

Eine Wallstreet-Bankerin mit besonderer Mission

**Paech Niko**

«Sind wir dressierte Affen oder aufgeklärte Menschen?»

**Reckhaus Hans-Dietrich**

Ein Unternehmer warnt vor seinem Gift

**Angelina Seifert**

Wenn die alleinerziehende Mutter als Unternehmerin durchstartet

### **Staub Mats**

«Die Neugier war meistens grösser als die Angst»

### **Steuder Ananta**

«Das Einzige, worauf es wirklich ankommt, ist Stille»

### **Taugwalder Gabriela**

Die Anwältin, die ihre Kundschaft in Trance versetzt

### **Tröndle Andreas**

«Ich entdeckte ein Paradies, an dem ich immer vorbeigerannt war»

### **Tschugmall Isabelle**

Ein Leben zwischen Elefanten und Aktienkursen

### **Urech Beat**

«Dann fühlen Sie sich wie der König von Frankreich»

### **Wasescha Maura**

«Mein wichtigstes Startkapital war mein Lachen»

### **Webster Adrian**

«Ich will die Qualitäten der Kindheit zurückholen»

### **Wenk Christian**

«Ich hatte Angst, am Rand der Gesellschaft zu bleiben»

### **Zürcher Martina**

«Wir leben so, dass wir später nichts bereuen»

## **Teil 3: Lesen ist gut. Tun ist besser.**

Übungen und Tipps für die ersten Schritte

### **Was finden Sie hier?**

### **Zur Einstimmung**

Notizheft

Das Gasthaus

Ihr Ort

## **Hinein in den Veränderungsmodus**

Auf Menschen zugehen

Das Wort «man»

Atmung

Mikroveränderungen im Alltag

Regelmässige Miniunterbrechungen

Treffen Sie konkrete Abmachungen mit sich selber!

Entrümpelungsaktion

## **Wie ticken Sie?**

Ihre Erfolge

Haben Sie eine aktive oder eine reaktive Grundhaltung?

Wie gehen Sie mit sich selber um?

Persönliche Entwicklungsaufgabe

Wie funktionieren Sie?

Dringlichkeit

## **Woher kommen Sie und wo stehen Sie?**

Bleiben oder Gehen?

Fragen zu Ihrer Herkunftsfamilie

Der rote Faden Ihrer Laufbahn

Lebensrad

Ihre Werte

«Love it, leave it or change it»

### **Wohin wollen Sie?**

In fünf, zehn, fünfzehn Jahren

Vorbilder

Ihre Stärken

Ihre Wünsche

Vision

Kriterienliste

Interessenbiografie

Landkarte

Innere Ideenkonferenz

Innere Fantasiereise

### **Konkrete Schritte**

Ausprobieren und Prototypen

Jobprojekte

### **Was tun gegen Blockaden?**

Bedenkenliste

Drei Fragen bei Angst

Selbstfürsorge

Selbstführung

Zugang zu meinen Ressourcen

Umgang mit Stress und Druck

Glaubenssätze

Antreiber



[Perspektivenwechsel](#)

[Willenskraft](#)

[Sich belohnen](#)

## **[Weiterführende Informationen](#)**

[Bücher](#)

# Vorbemerkung zur Neuausgabe

Die erste Ausgabe dieses Buches ist 2013 erschienen. Damals konnten sich die wenigsten vorstellen, dass Pandemien Europa und die Schweiz im nun erlebten Ausmass beeinträchtigen würden. Doch Covid ist nicht die einzige und bestimmt nicht die grösste Herausforderung, vor der die Menschheit heute steht.

Der Philosoph Markus Gabriel schrieb in der «Neuen Zürcher Zeitung»: «Inzwischen hat uns das Zivilisationsmodell der Moderne, das darin besteht, die Ressourcenprobleme, das Überleben unserer Spezies durch Naturwissenschaft und Technik unter Kontrolle zu bringen, an den Rand der Selbstausrottung gebracht. Unsere Instrumente der Natur- und Gesellschaftsbeherrschung wenden sich in ihrer Entfesselung gegen uns.»

Ist die Suche nach einer beruflichen Neuausrichtung in Westeuropa vor diesem Hintergrund nicht ein Luxusproblem? Sollten wir nicht einfach dankbar sein, wenn wir Arbeit und ein geregeltes Einkommen haben, statt uns mit Sinnfragen zu quälen? Wären wir nicht besser beraten, den Status quo zu bewahren und finanziell vorzusorgen, statt berufliche Aus- und Umstiege zu wagen? So argumentieren viele, die sich gegen eine Veränderung sträuben. Wir vertreten hier einen anderen Standpunkt: Gerade weil viele von uns privilegiert sind, sollten wir mutig vorgehen und anspruchsvoller werden in Bezug auf unsere Berufstätigkeit. Es gibt dafür mindestens zwei gute Gründe:

Erstens: Unsere Arbeit macht einen Grossteil unserer Lebenszeit aus. Wer acht Stunden und mehr pro Tag mit einer Tätigkeit verbringt, die er als sinnlos erlebt, die ihn auslaugt oder in innere Widersprüche verwickelt, vergeudet damit nicht nur seine Lebenszeit; solches Verhalten erhöht auch das Risiko, krank zu werden, weil permanenter Stress, Anpassungsdruck, Überdruß und mangelnde Wertschätzung irgendwann auf die Psyche und womöglich auf den Körper übergreifen. Wer sich im Beruf ohne Freude und Erleben von Selbstwirksamkeit abmüht, dem fehlt auch die Kraft, sich im privaten Umfeld, in der Gesellschaft oder in der Politik sinnvoll zu engagieren.

Zweitens: Die Art, wie wir arbeiten und was wir beruflich tun, hat sehr viel mit den Fragen zu tun, die uns heute alle umtreiben. Wenn wir die Sinnhaftigkeit und die Nachhaltigkeit unseres beruflichen Handelns nicht mehr sehen und deshalb nach Alternativen suchen, tun wir das nicht nur für uns persönlich, sondern wir leisten damit indirekt auch einen Dienst an der Gesellschaft. Wer seine Arbeit als stimmig und bedeutsam erlebt, ist friedlicher, empathischer und konstruktiver unterwegs als jene, die in einem sinnlosen Job ausharren. Zudem ermutigen positive Erfahrungen mit Aus- und Umstiegen dazu, neue gesellschaftliche Herausforderungen anzupacken, statt die Augen davor zu verschliessen.

*Tatsächlich habe ich viel weniger Angst, seit ich mich den Ängsten stelle.*

ANAÏS NIN

Seit Ausbruch der Corona-Krise sind viele Menschen stärker auf sich selber zurückgeworfen; wenn die Kontakt-, Freizeit- und Reiseangebote eingeschränkt sind, rücken

Sinnfragen in den Vordergrund. Auch viele erfolgreiche Berufsleute haben sich im Homeoffice gefragt, welchem grösseren Ganzen ihr Tun eigentlich dient und warum sie all die Jahre so viel mehr Zeit mit Geschäftspartnern verbracht haben als mit der eigenen Familie. Viele haben davon geträumt, die Weichen neu zu stellen und konsequenter ihrer Berufung zu folgen.

Oft ist es allerdings beim Träumen geblieben, denn stärker als der Wunsch nach Aus- und Umsteigen ist in Krisenzeiten die Verunsicherung. Sollten wir nicht besser am Bestehenden festhalten, bis der Sturm vorüber ist? Riskieren wir andernfalls, zwischen Stuhl und Bank zu fallen?

Aus neurologischer Sicht ist solche Skepsis leicht nachvollziehbar: Wir sind aufgrund unseres Reptilienhirns so programmiert, dass wir bei Angst eher im Gewohnten verharren, als zu neuen Ufern aufzubrechen. Doch das instinktive Festhalten am Bestehenden ist fatal: Wenn rundherum alles in Bewegung ist, hilft Erstarren wenig; was heute sicher scheint, ist morgen mit einiger Wahrscheinlichkeit überholt. 85 Prozent der Berufe, die im Jahr 2030 wichtig sein werden, waren im Jahr 2017 noch gar nicht erfunden - so zumindest die Schätzung von 20 Sachverständigen des Institute for the Future in Kalifornien, das sich mit der Frage befasst, wie die digitale Revolution die Arbeitswelt verändern wird.

Es gibt also gute Gründe, unsere Aus- und Umsteigekompetenz zu trainieren. Oft besteht das grösste Risiko nicht in einer Veränderung, sondern darin, sich nicht zu bewegen. Hand aufs Herz: Wie wird Ihr Leben in einem Jahr, in fünf Jahren, in zehn Jahren aussehen, wenn Sie einfach im bekannten Trott weitermachen? Wie werden Sie auf Ihrem Sterbebett auf Ihr Leben zurückblicken?



Mit diesem Buch möchten wir Sie ermutigen, den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern offen zu sein für Neues. Wer in bewegten Zeiten aktiv seinen Weg sucht, kann die Chancen ergreifen, die jede Krise bereithält.

Die vollständig überarbeitete Neuauflage von <Aussteigen - Umsteigen> soll Sie darin unterstützen, Ihr Schicksal in die eigene Hand zu nehmen und Ihre Veränderungswünsche in die Tat umzusetzen.

*Mathias Morgenthaler und Marco Zaugg, im November  
2021*

# Vorwort

Das Wichtigste im Leben ist, frei und glücklich zu sein – viele von uns würden das wahrscheinlich unterschreiben. Nicht wie alt wir werden, wie wichtig wir sind oder welche Hürden wir überwinden müssen, sondern dass wir glücklich sind. Und wir alle träumen, nachts, manchmal auch tags, vom Glück. Bewusst oder weniger bewusst. Träume brauchen eine gewisse Aussicht auf Erfüllung, sonst schmerzen sie uns und wir vergessen oder verdrängen sie früher oder später. Die Zuversicht, dass unsere Träume wahr werden können, ist nicht nur eine Frage des Selbstvertrauens, des Wissens um unsere Fähigkeiten und des festen Glaubens daran, sondern vor allem eine Frage unseres Muts, zu neuen Ufern aufzubrechen – unabhängig davon, was andere darüber denken mögen, wie lange wir suchen müssen und ob wir auch scheitern können. Frei von Ängsten.

Bedenken wie «Was denken andere darüber?», «Wie sehe ich dabei aus?», «Ich kann mich damit doch nicht outen!», «Das habe ich nicht gelernt!», «Jetzt ist es zu spät dafür!», «Das Risiko ist zu gross!» oder «Der Preis ist zu hoch!» blockieren uns. Sie hindern uns daran, unseren Träumen zu folgen und, wer weiss, unser Glück zu finden. Immer wieder, auch in kleinen Dingen im Alltag. Dabei haben wir häufig keine Ahnung, was für immense Fähigkeiten in uns stecken, was alles gelingen würde, wenn wir es nur probierten.

Ich selber habe geglaubt, die Welt erobern zu können, auf der Suche nach dem Glück. Als Medizinstudent, auf dem Weg zum Duathlon-Weltmeister, nebenbei Pianist und frisch verliebt. Ein Trainingsunfall hat auf einen Schlag alle meine Träume zerstört. Paraplegie, Rollstuhl für den Rest des Lebens, «die ultimative Herausforderung», wie ich es im Bewusstsein des totalen Verlusts nannte. Das Wieder-Aufstehen in dieser Situation, das Neuorientieren und Unter-Beweis-Stellen hat vor allem Mut gebraucht. Mut, es trotz allen Bedenken zu probieren. Und nochmals zu probieren. Und hartnäckig ein drittes Mal. Ich brauchte die feste Überzeugung, dass es Wege gab, auch wenn ich sie oft nicht sah. Den Glauben, dass es in den allermeisten Fällen eine Frage des Willens war, ob ich meine Träume realisieren konnte, und nicht eine Frage der Machbarkeit. Rückblickend kann ich mit Verwunderung feststellen, dass ich auch als sogenannt Behinderter praktisch alles erreichen konnte, was mir wirklich wichtig und was theoretisch machbar war: Wieder komplett selbständig zu werden, mich neu zu verlieben, als Arzt das volle Vertrauen der Patienten zu gewinnen, am Klavier mich selbst und andere zu berühren, mit dem Handbike Alpenpässe zu überqueren, Menschen Mut zu machen, ja sogar wieder ein wenig wie damals die Welt zu erobern.

Wo wäre ich heute, wenn ich damals nicht in den Hörsaal zurückgekehrt wäre? Es hat unendlich viel Überwindung gebraucht.

«Wo wäre ich, wenn ...?» Fragen Sie sich selbst einmal! Es sind häufig nicht grosse Barrieren, sondern unsichtbare, innere Hindernisse, die uns am stärksten behindern. Solche, die nüchtern betrachtet gar keine sind. Und umgekehrt macht uns kaum etwas glücklicher, als mit Mut

und Hingabe ein grosses Hindernis überwunden zu haben.  
Hand aufs Herz: Bereuen Sie Dinge, die Sie gewagt haben?  
Oder ist es nicht vielmehr so, dass wir am meisten bereuen,  
wenn wir etwas gar nicht versucht haben, was wir im  
Herzen wirklich wollten?

Dieses Buch erzählt von ungewöhnlichen  
Lebensgeschichten, von Menschen, die kleine und grosse  
Hindernisse überwunden haben, und macht vor allem Mut.  
Lassen Sie sich mitreissen!

*Christian Wenk*



# Einleitung

Karriereratgeber gibt es viele. Wie man aufsteigt in grösseren Organisationen, wie man mehr Lohn herausholt in zähen Verhandlungen, wie man dank einwandfreier Bewerbung, beharrlichem Networking und geschicktem Verhalten im Vorstellungsgespräch eine neue, bessere Stelle findet: All das ist hundertfach beschrieben, alle paar Wochen erscheint ein neues Buch mit altem Inhalt dazu.

Selbstverwirklichungs-Bücher gibt es vermutlich noch mehr. Sie tragen Titel wie «Tu was du willst, und du musst nie wieder arbeiten» und wollen uns glauben lassen, dass sich die Dinge ganz von selber arrangieren, wenn wir nur fest genug auf unser Bauchgefühl oder unsere innere Stimme hören. Wer zu seiner Mitte gefunden hat, so lautet der Tenor dieser Bücher, ist alle Sorgen los, alle Türen stehen ihm offen zum Paradies auf Erden.

Das Buch, das Sie hier in den Händen halten, ist weder ein Karriereratgeber noch ein Selbstverwirklichungs-Buch.

Denn mit Karriere allein ist nichts gewonnen – schon deshalb nicht, weil man nie die oberste Stufe der Leiter erreicht. Es gibt immer andere, die es weiter gebracht haben, die mehr verdienen, grössere Anerkennung bekommen. Und weil sich karrierebewusste Menschen eher gegen oben als gegen unten vergleichen, liegt die Frustration immer näher als die Befriedigung. Kommt dazu, dass Karriere nie umsonst zu haben ist. Vielen dämmert mit der Zeit, dass der Preis, den sie für ihren Aufstieg bezahlt haben und noch bezahlen, hoch ist. Manch glänzende Karriere ist mit Einsamkeit, Verzicht auf Freizeit und

Hochstapelei erkaufte worden - kein Wunder, melden sich früher oder später Zweifel, Ängste, Sinnfragen, Stress oder Krankheiten.

Auch die Selbstverwirklichung ist eine tückische Sache, denn sie führt leicht in versteckte Abhängigkeiten. Viele Trainer und Gurus, die uns zurufen, alles sei möglich, wenn wir nur genug auf unsere ureigenen Kräfte vertrauen, erreichen mit ihren suggestiven Botschaften genau das Gegenteil von dem, was sie propagieren: teuer bezahlte Gefolgschaft statt Eigenständigkeit. Zudem ist das Märchen, der Erfolg stelle sich von selber ein, wenn man seine wahre Berufung gefunden habe, zu schön, um wahr zu sein. Soll die Arbeit genug Geld für den Lebensunterhalt und Resonanz über den Freundeskreis hinaus einbringen, ist es mit Selbstverwirklichung allein selten getan.

Dieses Buch richtet sich an Menschen, die sich beruflich verändern wollen oder müssen und die auf diesem Weg Orientierung, Inspiration und Unterstützung gebrauchen können - ganz egal, ob Sie Ihre Stelle verloren haben, eine Erkrankung Sie zur Neuorientierung zwingt, Sie sich zunehmend schwertun, im gewohnten Umfeld zu funktionieren, oder Sie sich ohne akuten Leidensdruck mit der Frage auseinandersetzen, worauf es Ihnen ankommt im Leben.

Schliesslich richtet sich dieses Buch auch an jene, die sich zunächst vielleicht gar nicht angesprochen fühlen, weil bei ihnen scheinbar keine Veränderung ansteht. Gemeint sind die vielen Angestellten, die ständig am Jammern sind, obwohl sie einen Job haben und ihr Arbeitgeber sie anständig entlohnt - nur wissen sie nicht so genau, wofür eigentlich. Sie stellen sich von Zeit zu Zeit die Frage, was ihre Arbeit am Ende bewirkt und ob sie nicht im falschen

Film sitzen, weil sie im Grunde etwas ganz anderes machen möchten. Es ist nicht nötig, hier die Gallup-Studien zu zitieren, die uns Jahr für Jahr vorrechnen, wie viele Milliarden den Unternehmen durch unmotivierte Angestellte entgehen. Jeder kann in seinem Umfeld austesten, wie hoch der Anteil jener ist, die mit innerem Feuer zur Arbeit gehen – es sind in der Regel höchstens zwei von zehn Befragten. Bei den anderen acht stellt sich die Frage, ob sie wirklich zufrieden sind mit dem beruflichen Alltagstrott oder ob sie sich in ruhigen Momenten überlegen: War das schon alles? Hatte ich nicht einmal ganz andere Pläne? Wofür möchte ich mich mit ganzer Energie einsetzen? Und was müsste sich ändern, damit dies möglich wäre?

*Die meisten Leute planen ihre Ferien besser als ihr Leben.*

MARY KAY ASH

Bei Veränderungen hilft Theorie nur bedingt weiter. Man kann am Beckenrand noch so viele Bücher übers Schwimmen lesen – irgendwann muss man ins kalte Wasser springen, sonst lernt man es nie. Gleichwohl kann es hilfreich sein, die eigene Situation erst einmal von aussen zu betrachten und sich eine ungefähre Vorstellung davon zu machen, welche Phasen wir in Veränderungsprozessen durchlaufen, welche Ängste auftauchen können und wie wir das Ziel auch in kritischen Momenten im Auge behalten.

**Teil 1** des Buches, der eine Einführung ins Thema vermittelt und Orientierung verschafft, beruht auf den Coaching-Erfahrungen, die wir in den letzten 20 Jahren bei der Begleitung von Klientinnen und Klienten in Veränderungsprozessen gesammelt haben. So

unterschiedlich die Menschen und ihre Anliegen auch waren, manche Themen tauchten immer wieder auf. Deshalb schien es uns sinnvoll, sie im ersten Teil zu benennen und zu skizzieren, was uns bremst in Veränderungen, und welche Ressourcen uns voranbringen.

**Teil 2** steht im Zeichen der Inspiration. Wer Stelleninserate liest, könnte meinen, es gebe nur diese engen Jobprofile und es komme darauf an, sich in so ein Profil zu zwängen oder sich die fehlenden Kompetenzen dafür anzueignen. Die 38 in diesem Buch versammelten Interviews und Porträts von Mathias Morgenthaler – eine Auswahl aus über 1200 Gesprächen, die er in den letzten 25 Jahren zu diesem Thema veröffentlicht hat – zeigen das Gegenteil: Da begegnen wir einem früheren Filmregisseur, der mit 60 Jahren den Bäckerberuf erlernt hat und heute Hamburgs bestes Brot backt. Wir lernen eine Immobilienmaklerin kennen, die heute in St. Moritz die luxuriösesten Objekte verkauft – an jenem Ort, wo sie vor Jahrzehnten als Putzfrau und alleinerziehende Mutter schwierige Startbedingungen vorfand. Und wir machen Bekanntschaft mit einem ehemaligen Flugbegleiter, der sich als Seifenmacher in Arosa einen Traum erfüllt hat. Die 38 Porträts zu lesen, ist ein Unterfangen mit Risiken und Nebenwirkungen. Es ist durchaus möglich, dass der Mut und die Leidenschaft dieser Aus- und Umsteiger auf Sie, liebe Leserinnen und Leser, abfärbt und Sie daran erinnert, was durch Sie noch alles in die Welt kommen könnte.

Wo aber anfangen, wenn das Ziel oder der Weg im Nebel liegen? In **Teil 3** des Buches stehen Sie dann im Mittelpunkt. Sie finden dort Fragen, Aufgaben und Empfehlungen, die Sie darin unterstützen, die nächsten Schritte jener

Veränderung in Angriff zu nehmen, die bei Ihnen gerade ansteht. Diesen Teil nicht nur zu lesen, sondern wirklich durchzuarbeiten, ist anstrengender, als die Erfolgsgeschichten anderer zu lesen, aber der Effort kann sich lohnen. Wer sich nicht nur den Kopf darüber zerbricht, was er ändern möchte, sondern sein Vorhaben systematisch anpackt, riskiert, einiges zu bewegen: zunächst bei sich und bald auch in seinem Umfeld.

So ist es gut möglich, dass dieses Buch Ihre Karriere beflügelt und Ihre Selbstverwirklichung vorantreibt, gerade weil es weder auf das eine noch auf das andere abzielt. In erster Linie geht es uns darum, dass Sie ambitioniert unterwegs sind und Ihre Träume, Talente, Bedürfnisse und Werte ernst nehmen.

Wir wünschen Ihnen eine Lektüre voller Entdeckungen und gutes Gelingen in allem, was Ihnen wirklich wichtig ist.

*Mathias Morgenthaler und Marco Zaugg, im April 2013  
(aktualisiert im November 2021)*

*Man weiss nie, was daraus wird, wenn die Dinge verändert werden. Aber  
weiss man denn, was daraus wird, wenn sie nicht verändert werden?*

ELIAS CANETTI



*aus*  
steigen

**Teil 1:**

**Zeit, etwas Neues  
zu beginnen**

*um*  
steigen