



DER PERSÖNLICHE CHANGE

Mal ins kalte Wasser springen

Jede Veränderung, die wir sehen wollen, beginnt in der Regel bei uns selbst. Change ist oftmals eine persönliche Sache und jeder entwickelt dazu seine ganz eigenen Strategien. Auch **Sabine Kluge** hat schon einige prägende Veränderungen erlebt. Eine davon war ihr Wechsel von Siemens in die Startup-Welt.

Welche größere persönliche oder berufliche Veränderung hast du schon mal erlebt?

Eine der wohl prägendsten war tatsächlich mein Sprung von Siemens ins Startup-Universum um die Jahrtausendwende. Ich war damals in der strategischen Planung bei Siemens – eine Rolle, auf die ich wirklich stolz war und die mich erfüllte. Dann ging mein Chef in Elternzeit und ich hing plötzlich ziemlich orientierungslos da. Zu jung für seine Rolle, aber trotzdem die einzige Ansprechpartnerin für alle möglichen Fragen.

Als dann die Anfrage kam, ob ich Lust hätte, ein Internet-Startup mitaufzubauen – Vorstand Marketing und Strategie, eigenes Team –, da war das im Berlin der Dotcom-Zeit einfach unwiderstehlich. Vielleicht auch ein bisschen wie ein Fluchtweg, wenn ich ehrlich bin.

Wie hast du sie gemeistert?

Ganz ehrlich? Mit einer Mischung aus purem Adrenalin und Learning by doing. Das war eine der intensivsten, spannendsten Zeiten meines Lebens – aber auch brutal. Wir mussten wöchentlich zu unseren Venture-Capital-Gebern zum Rapport antreten, meist mit kritischen Nachrichten im Gepäck. Der Druck war enorm.

Ich habe einfach gemacht. Team aufgebaut, Strategien entwickelt, Entscheidungen getroffen – oft ohne Netz und doppelten Boden. Was mir geholfen hat? Meine Konzernenerfahrung war tatsächlich Gold wert, auch wenn alles viel schneller und agiler laufen musste.

Was hast du daraus gelernt?

Das war meine Masterclass in schwierigen Gesprächen! Ich habe gelernt, kritische Botschaften zu überbringen – an Investoren, deren Erwartungen wir nicht erfüllten, an Mitarbeitende, von denen



Sabine Kluge

ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung, Autorin sowie Senior Expert für systemische Organisationsentwicklung und tiefenpsychologische Beratung. Mit ihrem Unternehmen, der Kluge + Konsorten GmbH, entwickelt sie orchestrierte Ideen digitaler und kultureller Transformation mit Fokus auf Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung.

wir uns deutlich schneller trennen mussten, als ich das aus dem Konzern kannte.

Aber auch: Bei all dem Adrenalin habe ich den etwas ruhigeren Rhythmus im Konzern richtig schätzen gelernt. Diese Erfahrung hat mich gelehrt, dass es nicht das eine richtige Tempo gibt, sondern dass man flexibel zwischen verschiedenen Geschwindigkeiten wechseln können muss, je nach Situation. Und generell: Manchmal muss man ins kalte Wasser springen, um zu merken, dass man schwimmen kann. **c!**