

# Neustart – und stärker als zuvor

Ob Aufstieg, Umstieg oder Ausstieg: Umbrüche im Job können die Gesundheit belasten. Drei Betroffene erzählen, wie sie einschneidende Veränderungen gemeistert haben

**H**erausforderungen? Für Melanie Brandes gibt es nichts Schöneres. „Klar“, sagt die 42-jährige Diplom-Betriebswirtin aus Gelnhausen bei Frankfurt, „jeder Karriereschritt birgt auch Risiken. Doch Widerstände feuern mich eher an, sonst wäre ich als Frau und junge Mutter bei einem Zulieferer für die Automobilindustrie wohl kaum so weit gekommen.“ All die kleinen und größeren Krisen, wie sie wohl jede Führungskraft erlebt, hat Brandes stets rasch bewältigt. Die Nadelstiche der Einsamkeit, wenn frühere Teamkollegen sie nach der Beförderung zur Abteilungsleiterin plötzlich nicht mehr fragen, ob sie mit in die Kantine gehen wolle. Oder die Selbstzweifel, wenn eine Vertrauensperson ohne Vorwarnung kündigte.

Karrieretechnisch hat Brandes immer noch eine Schippe draufgelegt. Als ein Tinnitus erstmals „zu viel Stress“ signalisierte, schob sie die lästigen Ohrgeräusche auf den Druck in ihrer Abteilung und behob das Problem, indem sie eine Aufgabe mit noch mehr Arbeit annahm. „Eine tolle Stelle, bei der es darum ging, Projektmanagement weltweit zu etablieren“, erzählt sie. Als das Unternehmen in Schieflage geriet und die Stimmung

schlechter wurde, rebellierte bei Brandes das gesamte System: „Ich konnte nicht mehr schlafen, obwohl ich müde war, nicht mehr zuhören, wusste nicht, welche Aufgabe ich zuerst angehen soll. Meine Festplatte war voll.“

Auf der  
Karriereleiter  
ging es jahrelang  
immer nur nach  
oben

**D**er Hausarzt zog die Notbremse und schickte die Vielarbeiterin sofort in eine Zwangspause. „Zu Hause habe ich wie besessen alle Schränke aufgeräumt. Plötzlich saß ich verzweifelt auf dem Küchenboden vor den herausgerissenen Schubladen und habe gesagt: ‚Ich kriege das nicht hin!‘“ Heute weiß die Geschäftsfrau, dass dieser Moment, das „laute Aussprechen“, der erste Schritt aus der Krise war.

„Viele Menschen im Dauerstress haben das Gespür dafür verloren, wann sie über ihre eigenen Grenzen gehen“, erklärt Susanne Kleiner. Die Freiburgerin ist professioneller Coach für Krisen- und Konfliktsituationen im Beruf. Mit ihren Klienten arbeitet sie meistens im ersten Schritt daran, wieder in Kontakt zu sich selbst zu kommen. „Selbstführung“ nennt Kleiner diese wichtige Kompetenz. Eine weitere sei die Fähigkeit, in Konfliktsituationen „für sich selbst einzustehen“. Als Leitfaden für eine erfolgreiche Kommunikation im Job empfiehlt sie die Formel „Sag es“:

S – Situation sachlich schildern („Ich habe bereits 80 Überstunden gemacht.“)

A – Auswirkung beschreiben („Ich mache Fehler oder vergesse Termine.“)

G – Gefühle und Bedürfnisse benennen („Ich bin frustriert, weil mir Qualität wichtig ist.“)

E – Empathie zeigen (Vorgesetzte oder Kollegen fragen: „Wie sehen Sie das?“)

S – Schlussfolgerung und konkrete Bitte formulieren („Ich bitte Sie, Aufgaben neu zu verteilen.“)

Powerfrau Brandes musste lernen, sich um sich selbst zu kümmern. Die drei Monate Auszeit nutzte sie für eine The- ▶

»  
Bei meinem Traumjob habe ich zum ersten Mal Bedingungen gestellt und es hat funktioniert  
«

## Melanie Brandes, 42

Die Betriebswirtin lernte in der Krise vor allem, Prioritäten zu setzen, damit sie sich nicht vor lauter Arbeit selbst verliert. Derart gestärkt, gelang ihr nach kurzer Auszeit nicht nur die Rückkehr ins Unternehmen, sondern auch ein erneuter Aufstieg. Ihre Erfahrungen nutzt die Powerfrau mittlerweile als Coach für Führungskräfte.

»  
**Meinen Umstieg vom hoch dotierten Manager zum Professor auf dem Land habe ich nie bereut**  
 «



### Sascha Kreiskott, 48

Der Physiker unterrichtet inzwischen am European Campus Rottal-Inn in Niederbayern. Seinen Spitzenjob in der Energiebranche gab er auf. Mit dem Umstieg verzichtete er auf Gehalt, er gewann Zeit für sich selbst und neue Motivation

rapie. Kostbare drei Monate, findet sie im Nachhinein. „Ich habe gelernt, Prioritäten zu setzen, auf mich zu achten und in mich hineinzuhorchen.“ Heute kennt sie ihren Schwachpunkt. „Vor lauter Arbeit gerate ich leicht in einen Strudel. Dann vergesse ich zu essen und zu trinken.“ Inzwischen kann sie sich ganz gut bremsen, sobald sie in diesen Zustand driftet.

Noch während sie krankgeschrieben war handelte Brandes mit ihrem Chef einen Plan für ihre Rückkehr und eine neue, noch anspruchsvollere Position aus. Die Betriebswirtin übernahm die Projektleitung für die Optimierung des gesamten Produktentwicklungsprozesses. „Mein absolutes Traumprojekt“, sagt Brandes. „Aber anders als bei früheren Beförderungen habe ich zum ersten Mal Bedingungen gestellt – und gemerkt, das funktioniert!“

Stephanie Krüger ist Chefärztin der psychiatrischen Klinik Spandau und Leiterin des Berliner Zentrums für seelische Frauengesundheit. In ihre Sprechstunde kommen Patientinnen aus ganz Deutschland, viele davon sind Karrierefrauen. „Aufstieg im Team ist ein großes Thema“, sagt Krüger. Der Karrieresprung sei natürlich auch für männliche Führungskräfte häufig mit Problemen verbunden, stellt die Professorin klar: „Aber im Unterschied zu Männern denken Frauen in Krisen schnell, sie seien generell nicht gut genug für den Job und stellen sich als Person infrage. Dabei reicht es meist schon, das eigene Verhalten zu verändern.“

Veränderungen machen Angst und kosten sehr viel Kraft – aber meist zahlt sich der Mut aus

Ein gutes Coaching ist in solchen Fällen ausreichend. „Wenn allerdings zwei bis drei Wochen lang massive Schlafstörungen auftreten und die Betroffenen nachts grübelnd wach liegen, sollten sie ärztliche Unterstützung suchen“, empfiehlt die Expertin. Schlaf ist der sensibelste Indikator.

Schlafprobleme waren auch bei Sascha Kreiskott ein erstes Zeichen, dass etwas nicht stimmte. Ein zweiter Warnschuss hätte die Gürtelrose sein können. Hätte. Aber nein, beruhigte sich der Top-Manager beim Energiekonzern E.on. Das sei nun mal der Preis, den er für seine 80-Stunden-Woche und das Spitzengehalt zahle. Dass er längst in eine ernste Motivationskrise gerutscht war, wurde ihm – Ironie des Schicksals – ausgerechnet bei einem Manager-Event zum Thema Motivation bewusst. Bergsteigerlegende Reinhold Messner hielt eine Rede und beschwor seine Zuhörer, nur wer sich mit seinem Ziel identifiziere, könne erfolgreich sein. „In dem Moment hat es bei mir klick gemacht“, erinnert sich Kreiskott. „In meiner Zielvereinbarung standen 25 Ziele – und mit keinem einzigen konnte ich mich identifizieren.“

Zunächst versuchte der Manager, das Problem auf konventionellem Weg zu lösen. Er bewarb sich auf andere Top-Positionen. Bei den Interviews merkte er, dass er sein Interesse nur heuchelte. Diese Erkenntnis brachte zunächst keine Erleichterung. Einen Ausweg fand er mit dem Münchner Internisten und Psychotherapeuten Markus Backmund. „Als er mir sagte: ‚Sie müssen sich entscheiden, ob Sie wirklich in den Job zurückwollen‘, hat es abermals klick gemacht. Mir wurde schlagartig klar, zurück geht nicht, ich brauche etwas völlig anderes.“

„Klick-Moment“ – das klingt einfach, ist aber laut Berufsberaterin Ute Glaubitz die größte Herausforderung überhaupt. Die Berlinerin unterstützt seit 25 Jahren Menschen beim Umstieg in einen neuen Beruf, sowohl beim Findungsprozess als auch bei der Umsetzung. „Viele, die zu mir kommen, sind seit Jahren unglücklich in ihrem Job“, erzählt Glaubitz. „Dennoch verharren sie oft lieber, als zu sagen: ‚Ich

mach das jetzt.“ Warum das so ist? „Veränderungen machen Angst und kosten unvorstellbar viel Kraft.“

Für Top-Manager Kreiskott war die größte innere Hürde der Einkommensverlust. Sein bisheriges Gehalt würde auf ein Drittel zusammenschmelzen. „Ich komme aus einfachen Verhältnissen, war als Student ziemlich arm und eher ein Punk.“ Ihn hatte es mit Stolz erfüllt, dass „ausgerechnet einer wie ich im dreiteiligen Anzug als Berater ein Schweinegeld verdient“. Und nun der finanzielle Rückschritt: „Ich war total unsicher, ob ein ‚normales‘ Gehalt reichen würde.“ Seine Lebensveränderung war daher auch mit einer Reduzierung der laufenden Kosten verbunden. Ein Umzug aufs Land half, den größten Posten, die Miete, zu halbieren. „Und“, Kreiskott lacht, als er dies erzählt, „ich habe angefangen, Haushaltsbuch zu führen.“

Nach dieser Entscheidung ging es Schlag auf Schlag. Der promovierte Physiker bewarb sich auf eine Professur an der Technischen Hochschule Deggendorf in Niederbayern – und bekam die Stelle. Die Veränderungen hat er keinen Tag bereut: „Die Arbeit mit den Studenten macht Spaß, ich genieße es, auf dem Land zu leben. Jetzt habe ich sogar wieder Zeit für mein Hobby, als Tontechniker arbeite ich auf Rock-Festivals.“

Jüngeren Karrieremenschen gelingt es häufig recht gut, ein berufliches Tief durch einen Jobwechsel zu einer positiven Erfahrung umzudefinieren. Für über 50-Jährige ist dies nur schwer möglich. Ältere Führungskräfte erleben oftmals zunehmend weniger Wertschätzung und fühlen sich von Ausmusterung bedroht. Vor allem engagierte Menschen trifft das hart. „Gratifikationskrise“, nennt Matthias Weigl, Arbeitspsychologe an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, dieses Phänomen. „Wer sich im Job sehr stark einsetzt und seine Arbeit für bedeutsam erachtet, leidet schneller, wenn ihm die Anerkennung verwehrt wird.“

So erging es Hans Bittl, 62, höherer Verwaltungsbeamter in Eichstätt im Altmühltal. 45 Jahre lang hatte Bittl für seine Heimatstadt nicht nur gearbeitet, son-

