

Und dann machte sie Schluss. Sie habe ihre Kündigung nicht auf den Tisch geknallt, erinnert sich Nadja Petranovskaja. Aber der erste Weg am Morgen führte sie mit dem Schreiben in der Hand direkt zu ihrem Vorgesetzten. Fünf Jahre hatte sie da Mitte der 2000er-Jahre bereits für IBM gearbeitet, zuletzt als Projektleiterin. Viel Arbeit, viel Verantwortung, viel Geld, viel Veränderung. Aber nach dem achten Chefwechsel war klar: „Es gab null Wertschätzung, null Verständnis, aber man sollte trotzdem performen.“ Als sie den Job hinschmiss, war sie nur noch wenige Monate davon entfernt, Anspruch auf die begehrte Betriebsrente des Softwarekonzerns zu erhalten. „Als ich das unter Kollegen angekündigt habe, äußerten die wenig Verständnis: ‚Wie kannst du nur?‘“, berichtet sie.

Ein Abschied ohne sichere Alternative. Die studierte Psychologin wählte den extremen Weg für den Ausstieg. Und hatte Glück: Sie fand schon in der Übergangszeit eine neue Stelle, dieses Mal bei einem kleineren Ingenieursdienstleister. Das Team war kleiner, die Kultur familiärer. Doch als ihr Vorgesetzter sie ohne große Weiterbildung zur Führungskraft machte, kam das Unwohlsein wieder: „Ich fühlte mich überfordert – und war bestimmt nicht gut für die Leute, die ich führen sollte.“ Wieder schrieb sie ihre Kündigung, wieder gab es keinen Alternativplan, wieder warnten die Freunde vor einem voreiligen Schritt. Doch Nadja Petranovskaja war fest entschlossen: „Beim ersten Mal war die Kündigung ohne Plan B auch der richtige Schritt für mich.“ Die Suche nach der beruflichen Erfüllung sollte sie jedoch beim zweiten Mal einige Zeit länger beschäftigen.

Die Idealvorstellung vieler Angestellter sieht zunächst so aus: Ein sicherer Job und eine klare Struktur. In den vergangenen Jahren des wirtschaftlichen Aufschwungs wurde aus manchem Aushilfsjob eine feste Karriere, aus mancher Zwischenlösung ein komfortabel eingerichtetes Dauerengagement. Doch was heute sicher ist, kann morgen ins Wanken geraten. Und was gestern noch Spaß gemacht hat, kann heute für Frust sorgen.

Denn immer mehr Menschen suchen morgens im Büro nicht nur den Lichtschalter, sondern auch den Sinn. Eine frisch erschienene Online-Umfrage im Auftrag des Stellenportals Indeed zeigt: Die Freude an der täglichen Arbeit ist für 90 Prozent der deutschen Arbeitnehmer wichtig, das Gehalt immer noch für 83 Prozent. Für zwei von drei Befragten ist jedoch auch von Bedeutung, dass ihre Arbeit Sinn stiftet. In Zeiten, in denen einige Unternehmen wieder anfangen, ihre Belegschaft stärker auf Effizienz und Sparen zu trimmen, bleibt der Raum für bewusstes Arbeiten schnell auf der Strecke. Eine Untersuchung der Beratungsgesellschaft EY aus diesem Jahr zeigt, dass sich immer weniger Arbeitnehmer in Deutschland mit ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen.

„Ich erlebe extrem viele Menschen, die in festen Arbeitsverhältnissen stecken und unzufrieden sind“, sagt Karrierecoach Bernd Slaghuis. „Und viele andere ahnen, dass sie sich bald verändern müssen.“ Die gute Nachricht: Der Umstieg ist möglich – auch nach vielen Jahren im Beruf. Die Möglichkeiten, sich selbst zu verwirklichen, sind fast grenzenlos: Für die einen reicht bereits eine neue Tätigkeit im Unternehmen, um neuen Schwung zu spüren. Für andere muss gleich ein Branchenwech-

sel her, um einen Sinn in der Arbeit zu sehen. Oder es hilft nur noch der radikale Umstieg samt Umschulung. Wo früher streng vorgezeichnete Laufbahnen dominierten, sind heute individuelle Karrieren angesagt.

Der Weg dahin ist jedoch anspruchsvoll. Und die Qual der Karrierewahl schreckt viele Menschen, die erste, zaghafte Wechselgedanken hegen. Zu Beginn dieses Jahres war der Terminkalender von Berater Slaghuis besonders dicht gefüllt. In seine Kölner Praxis strömten Menschen, die sich nach einer beruflichen Veränderung sehnten. „Viele Wechselwillige wissen genau, was sie nicht mehr wollen –, haben aber noch keine Klarheit, was danach kommen könnte“, stellt er fest. Den Weg des persönlichen Wandels muss aber jeder für sich beschreiten. Doch einige Gedanken und Methoden helfen, um nicht kopflos die Karriere aufzugeben.

Denn das kann gefährlich sein. Mit einer Kündigung ohne Plan B ist nicht nur der ungeliebte Job weg, sondern auch Einkommen und Anerkennung. Problematisch ist das vor allem bei Wechselwilligen mit hohem Leidensdruck. Sie bringen oft nicht mehr die Geduld auf, einen Neustart zu durchdenken. „Je frustrierter Angestellte sind, desto stärker spüren sie den Drang, möglichst weit weg vom derzeitigen Job zu kommen“, beobachtet Slaghuis. Die Managerin will Surflehrerin werden, der Lehrer ein gemütliches Café aufmachen. Beide drohen laut Arbeitspsychologin Ute-Christine Klehe jedoch, in ein Loch zu fallen. „Der Beruf ist häufig eng mit der Identität verknüpft. Die gibt man dann ein Stück weit auf“, sagt Klehe. Sie beschäftigt sich an der Uni Gießen seit vielen Jahren wissenschaftlich mit den Motiven für einen beruflichen Wechsel.

Sie erklärt das Dilemma mit einer Metapher: Im Laufe des Lebens buddelt man sich auf seinem beruflichen Acker eine immer tiefere Furche. Wer dann aus einer plötzlichen Krise heraus den Acker wechseln will, lässt ein gut bestelltes Feld zurück – und muss die neue Wiese mühsam und stumpf von Unkraut befreien. Ökonomisch gesprochen führt ein radikaler Karriereschwenk häufig zu sogenannten „Sunk-Costs“, also versenkten Investitionen. Alles, was man über die Jahre in Aus- und Weiterbildungen, in Schulungen und Fortbildungen gesteckt hat, kann mit einer Kündigung wertlos werden.

„Finanziell war es furchtbar, aber innerlich habe ich mich abgefeiert.“

Dazu kommt: Eine Kündigung inmitten einer akuten persönlichen Krise erschwert den Neuanfang. Wer dauerhaft schlecht schläft und sich unter Druck gesetzt fühlt, dem fehlt die Kraft für eine ausgeruhte Erkundungstour. „Es braucht Offenheit und die Bereitschaft zur Reflexion“, sagt Ines Dauth, die als Coach Menschen dabei hilft, ihren Karriereweg zu überprüfen. Denn die Suche nach einem neuen Beruf mit etwas mehr Berufung sorgt dafür, dass man sich selbst hinterfragen muss. Immer wieder treffen die Experten auch auf Menschen, die ausführlich über ihren Ar-

beitsalltag klagen. Geht es aber um eine tatsächliche Veränderung, zucken sie schnell zurück. „Manche entscheiden sich auch, lieber zu jammern, als wirklich etwas zu verändern“, erklärt Slaghuis.

GRABEN NACH DEN GRÜNDEN

Judith Matzke zählt nicht dazu. Dennoch hat die 49-Jährige lange mit sich gerungen, immer wieder in sich hineingehört. Viele Jahre hat sie im Vertrieb von Finanzprodukten gearbeitet. „Verkaufen ist eine Kunst, weil man das Richtige für den Kunden heraus-suchen muss“, sagt sie. Doch über die Jahre stieg der Druck. „Ziele sind gut, aber die Zielvorgaben wurden immer abstruser“, berichtet Matzke. Sie wollte sich nicht verbiegen, nur um die Verkaufsziele ihrer Vorgesetzten zu erfüllen. Die Freude am Verkauf war zwar weiter da –, doch die Identifikation mit dem Unternehmen ging Tag für Tag zurück.

Vergeblich suchte sie Gespräche mit der Führungsriege, berichtet sie: „Ich habe lange Zeit überlegt und versucht, etwas zu verändern. Aber das war in dem Rahmen nur bedingt erwünscht.“ „Können Sie Ihre Werte nicht ein bisschen dehnen?“, fragte irgendwann ein Vorgesetzter. Da wurde ihr endgültig klar: Im Finanzsektor wird sie auf Dauer nicht mehr glücklich sein können: „Wenn man in der Branche bleibt, wechseln nur die Farben des Unternehmens“, sagt sie. Ihr ging es darum, ihr Fachwissen weiter einzubringen. Gleichzeitig wollte sie sich an jedem Morgen im Spiegel anschauen können: „Ich musste einen Raum finden, in dem ich meine Werte dauerhaft ausleben kann“, sagt Matzke.

Diese Kämpfe zwischen Anforderungen von oben und eigenem Anspruch fechten viele Arbeitnehmer aus. Die Beschäftigten haben zwar noch einen Arbeitsvertrag, aber längst keinen Elan mehr. Aus Unlust können sich dabei auch körperliche Beschwerden entwickeln: „Die Kinder merken es, wenn die Mama nicht glücklich ist“, weiß Projektmanagerin Petranovskaja aus eigener Erfahrung. Nach ihrer zweiten Kündigung war zwar das Geld knapp, aber: „Ich konnte viel besser schlafen.“

Die schleichende Entfremdung bringt Marco Nink, Berater beim Meinungsforschungsinstitut Gallup, auf eine simple Formel: „Die Mitarbeiter fühlen sich in ihren emotionalen Bedürfnissen nicht gesehen.“ Ein Plausch mit dem Chef am Morgen, wertschätzende Worte, konstruktives Feedback, sich eingebunden fühlen: All das führe dazu, dass Mitarbeiter langfristig motiviert bleiben. Glaubt man ihm, sieht die Praxis aber anders aus. Er beobachtet Führungskräfte, die in Mitarbeitergesprächen nur die Schwächen aufzählen. Die ihren Teammitgliedern Aufgaben zuteilen, die mit deren Stärken wenig zu tun haben – oder die nur führen, um mit der Karriere weiterzukommen. Ninks Urteil steht fest: „Die meisten verlassen ein Unternehmen wegen ihrem direkten Vorgesetzten.“ Zwar sei vieles im Wandel. Die Erkenntnis, dass Emotionen im Arbeitsleben nicht nur geduldet, sondern erwünscht sind, setze sich ganz langsam durch. „Aber wir sind noch lange nicht am Ziel“, so der Berater.

Dennoch richtet sich seine Kritik nicht nur an die Führungskräfte. „Die wenigsten Mitarbeiter formulieren ihre Frustration“, sagt Nink. „Änderungen einzufordern, passiert viel zu selten – und dann ziehen sie irgendwann die Notbremse.“ Wer dagegen früh darauf aufmerksam macht, was ihn stört und was er braucht, kann dazu beitragen, dass sein Vorgesetzter ein besseres Arbeitsumfeld schafft. „Hilft das nichts, bleibt immer noch der Gang in die Personalabteilung mit dem Wunsch nach Versetzung in eine andere Abteilung im Unternehmen.“

Manchmal reicht jedoch das interne Umschwenken nicht aus. Vor dem Absprung ist es allerdings wichtig, seine Gedanken klar zu sortieren. Zentral sind die persönlichen Werte, die ein erfülltes Berufsleben ausmachen. Das Spannende: „Unsere Werte verändern sich im Laufe eines Lebens, was auch eine Anpassung der Karriere zur Folge haben sollte“, sagt Slaghuis. Wer früher klare Strukturen schätzte, hat heute vielleicht einen größeren Freiheitssinn.

Coach Slaghuis lädt neue Klienten deshalb erst einmal zum Kartenspiel: Zwischen je zwei Begriffen müssen sich die Besucher entscheiden. Ist ihnen „Ehrlichkeit“ im Alltag wichtiger als „Zuverlässigkeit“? Schlägt „Freiheit“ die „Gehalt“-Karte? „Unsere persönlichen Wertevorstellungen müssen mit einer neuen Stelle kompatibel sein, damit wir langfristig motiviert sind im Beruf“, sagt er. Sind die drei wichtigsten Werte herausgearbeitet, kann es an das Feintuning gehen: Hinter der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit versteht der eine, dass der Schreibtisch am Ende des Tages abgearbeitet ist, der andere macht es nicht unter der Rettung der Welt.

Diese Grundlagenarbeit ist zentral, um die ideellen Leitplanken für einen Karrierewechsel zu definieren. Was sind fundamentale Werte, die unverhandelbar für die nächste Station sein sollten? Und welche Überlegungen prägen den eigenen Alltag, sind aber eher antrainiert? Slaghuis' Kollegin Ines Dauth versucht, bei Wechselwilligen zuerst die tiefsitzenden Glaubenssätze herauszuarbeiten, die manchmal auch hinderlich sein können.

Wer glaubt, stets die Kontrolle behalten zu müssen, wird sich schwertun, seinen Mitarbeitern Freiheiten einzuräumen. Wer auf Perfektion höchsten Wert legt, kann nicht gleichzeitig mit mehreren unfertigen Ideen jonglieren. „Man muss anerkennen, wenn bestimmte Überzeugungen im beruflichen Alltag im Weg stehen – und schauen, welche Glaubenssätze ich auflösen kann“, sagt sie.

Um auf neue Gedanken für die berufliche Zukunft zu kommen, hilft es oft, den Alltag zu analysieren. Ein Stimmungstagebuch kann ein Instrument sein, um den eigenen Antrieb besser zu verstehen. Für einige Wochen protokolliert der angehende Jobwechsler seine Tätigkeiten samt Eindrücken – beruflich wie privat. „Was sind Energietreiber, was sind Energiefresser, wo spüre ich einen Flow?“, schlägt Dauth als mögliche Kategorien vor. Das kann zu ungewöhnlichen Erkenntnissen führen. Oder die Augen dafür öffnen, dass man seinen eigentlichen Beruf durchaus liebt, aber Team, Chefs oder Unternehmen die Freude verübeln.

AUF ZU NEUEN Ufern

Ist der eigene Wertekompass ausgerichtet, darf es auf die abenteuerliche Expedition durch die Arbeitswelt gehen. „Was würdest du machen, wenn Geld gar keine Rolle spielen würde?“, gibt Dauth ihren Klienten als Hausaufgabe mit. Bei Finanzexpertin Matzke führte das zu Gedankenspielen über ein Spiele-Café: „Ich mag die Kommunikation, ich mag den analogen Austausch von Menschen.“ Auch in der Welt der Klöster schaute sich die gläubige Christin um: Wie wäre es mit einer Beratung, die Menschen bei der Auswahl von Wellness- und Reflexions-Aufenthalten helfen würde?

In der nächsten Phase der Orientierung kommen dann die Fakten dazu. Und die lassen manche Träumereien wieder platzen: Wer auf ein hohes Gehalt angewiesen ist, kann und will vielleicht nicht in den sozialen Sektor wechseln. Wem ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben wichtig ist, für den kann



Foto: Sascha Radtke / Stiftung Lesen

VIELE ZWEIFEL AUSHALTEN

Die Marketingchefin der Deutschen Bahn war sehr erfolgreich in dem, was sie tat. Trotzdem verabschiedete sie sich überraschend von ihrem Posten. Warum?

Erst kam die Auszeichnung, dann der Abschied: Kurz nachdem das Branchenmagazin PR-Report Antje Neubauer als Kommunikatorin des Jahres ausgezeichnet hatte, verließ die Marketing- und PR-Chefin der Deutschen Bahn den Konzern. Im September 2019 tauschte die Topmanagerin ihren Job gegen Zeit.

Ein Novum in ihrem Leben. Die Arbeit hatte bis dahin für sie oberste Priorität. Im Interview berichtet sie über die Motive für den plötzlichen Sinneswandel.

Als Topmanagerin hatten Sie viel Gestaltungsmacht. Wie fühlt es sich an, das aufzugeben?

Ich habe super gern gearbeitet. Deshalb vermisse ich den Job auch. Die Tatsache, dass ich nicht mehr ständig angerufen werde, entspannt mich zwar. Aber manchmal fehlt mir der Austausch mit den Kollegen und Partnern. Und dann zweifelt man auch mal. Dieser Gedanke zieht aber sehr schnell vorbei. Heute weiß ich: Sein Leben radikal umzustellen, sich zu verändern, ist kein leichter Weg. Schließlich verlässt man die bekannten Strukturen und Tagesabläufe, hat kein Einkommen mehr und ist nicht mehr Teil des Teams. Deshalb hilft es, wenn man zu diesem Zeitpunkt in sich ruht.

Welches Bedürfnis hat Sie getrieben?

Ich habe 25 Jahre in der Kommunikation gearbeitet. Irgendwann hatte ich das Gefühl, genug gesehen zu haben. Ich wollte einfach mal etwas Neues ausprobieren. Etwas finden, was ich nicht kenne, aber was mir vielleicht auch Spaß machen könnte. Und um Neues kennenzulernen, muss ich mir Raum und Zeit schenken. Ich habe auch angefangen, mir Fragen zu stellen wie: „Welchen Preis zahle ich für den Erfolg?“ Ich wollte auch mehr privates Leben und mehr Zeit für meinen Mann.

Ist Ihre Karriere damit vorbei?

Nein. Wieso sollte sie? Mir kam nie die Idee, auszusteigen. Aber es ist doch so: Wir arbeiten irgendwann alle, bis wir 70 sind. Da finde ich es unglaublich wichtig, einfach mal zu reflektieren. Zu schauen, ob man mit dem, was man tut, glücklich ist. Auch finde ich es richtig, darüber nachzudenken, worin man sehr gut ist und was man besser machen kann oder auch sein lassen sollte.

Sie haben keine eigenen Kinder und konnten sich als Managerin einen finanziellen Puffer aufbauen. Hat das die Entscheidung erleichtert?

Ich weiß um meine privilegierte Situation. Allerdings weiß ich für mich auch, dass ich sie mir erarbeitet habe, sie ist nicht vom Himmel gefallen. Deshalb kann ich mir heute eine Pause auf unbestimmte Zeit leisten. Das war auch nicht unwichtig für meine Entscheidung. Tatsächlich wäre ich den Schritt nicht gegangen, hätte ich nach ein paar Monaten einen neuen Job finden müssen. Ich möchte die Freiheit, mich ohne Druck umzusehen und auszuprobieren.

Sie haben im September aufgehört zu arbeiten. Haben Sie seitdem Neues für sich entdeckt?

Morgens mit einer Tasse Kaffee im Bett zu liegen und zu überlegen, was ich mit dem Tag anfangen –, das ist einfach herrlich. Das Freiheitsgefühl empfinde ich als unglaublich schön. Ich verbringe wahnsinnig viel Zeit in der Natur. Ein Geschenk für mich. Ich weiß nicht, ob ich bereit bin, das irgendwann wieder komplett aufzugeben. Was ich noch suche, ist ein Weg, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Das Richtige für mich zu finden, ist schwieriger, als ich dachte.

Gibt es Dinge, die Sie überrascht haben?

Ich musste eine romantische Vorstellung über Bord werfen, die ich im Job entwickelt hatte: Ich wollte unbedingt Bienen züchten. Also habe ich einen Kurs besucht. Das war gar nichts für mich. Also keine neue Honig-Brand mit und von Antje.

ANTJE NEUBAUER

Seit September 2019 gönnt sich die ehemalige Marketingchefin der Deutschen Bahn eine berufliche Auszeit. Zuvor war sie unter anderem viele Jahre Aufsichtsratsmitglied der Schenker AG und von DB Betrieb. Zudem gehörte sie dem Vorstand der Stiftung Lesen an. Die 1970 geborene Wahlberlinerin hat Kommunikationswissenschaft, Anglistik und Psychologie studiert.

ICH BRAUCHTE DIE VERÄNDERUNG

Der Fußballprofi krepelte vor dem planmäßigen Karriereende sein Leben um. Als Unternehmer fand er eine neue Berufung –, musste aber einige Trainingseinheiten im Geschäftsleben absolvieren.

Fast 250 Bundesligaspiele, die meisten für den Hamburger Sport-Verein (HSV), 25 Einsätze für die Nationalmannschaft, knapp 30 Tore: Marcell Jansen spielte fast zehn Jahre auf höchstem Niveau Fußball. 2015 beendete er mit gerade einmal 29 Jahren zumindest für Außenstehende Knall auf Fall seine Karriere. Seitdem dreht sich seine Welt um Sanitätshäuser, Sportkleidung, glutenfreies Gebäck und kalifornisches Street-Food. Er baut Unternehmen auf und investiert in Startups aus den Bereichen Sport, Lifestyle und Gesundheit.

Sicher alles interessante Beschäftigungen, aber nichts, was er nicht auch mit Ende 30 hätte machen können. Der gebürtige Mönchengladbacher war ablösefrei und hätte bei einem neuen Verein viel Geld verdienen können. Was hat Jansen dazu gebracht, auf einige gut dotierte Jahre als Fußballprofi zu verzichten? „Ich wusste, dass ich nach zwölf Jahren im Profifußball diese Veränderung brauche“, sagt er im Gespräch. Trotzdem habe er „Riesensammel“ gehabt, seinen Eltern und seinem Berater zu sagen, dass er aufhören wolle. Das habe vor ihm keiner so gemacht.

An seinem Plan B hat Jansen dabei schon lange gearbeitet. Seine erste Firma hat er bereits sechs Jahre zuvor, mit 23, gegründet. Er war gerade frisch in den Kader von Bayern-München gewechselt. Und dennoch nahm er sich die Zeit, T-Shirts zu designen und zu verkaufen. „Ich hatte kurz vorher eine längere Verletzung und dadurch zum ersten Mal die Zeit, zu reflektieren“, erklärt der Ex-Profisportler seine Motivation. „Ich habe mich gefragt: Was ist eigentlich, wenn ich keine Lust mehr habe, Profi zu sein oder aufhören muss?“ Da sei ihm klargeworden, dass er sich als Unternehmer ausprobieren wolle.

Und zwar nicht auf irgendeinem Terrain. „Ich wollte – und will – vor allem mein Wissen über Gesundheitsthemen weitergeben“, betont Jansen. Als Fußballprofi habe er mit den besten Ärzten zu tun gehabt, die Ernährungstipps seien ihm nur so

zugeflogen. Jetzt sollen andere, weniger privilegierte Menschen, von seinem Erfahrungsschatz profitieren. Er mag dabei auch an sein eigenes Elternhaus denken. Seine Mutter und sein Vater hätten sich bei Aldi und Kaiser's „kaputtgearbeitet“, wie er erzählt. „Sie hatten diese Privilegien nicht.“

Gemeinsam mit seinem Freund, dem TV-Koch Steffen Henssler, bringe er deshalb „gesundes Fast-Food“ unter die Menschen. Dabei läuft nicht alles rund. Es ist bereits ihr zweiter Anlauf. Ein erstes gemeinsames Restaurant am Flughafen Köln/Bonn mussten sie Ende 2018 wieder schließen.

„Die ersten zwei Jahre und die ganzen Reize haben mich mehr geschlaucht, als es der Fußball getan hat“, sagt Jansen über seine Zeit nach dem Fußball. „Quasi jeden Tag musste ich Aufgaben erledigen, die ich noch nicht kannte. Und mit manchen meiner Ideen bin ich auch gescheitert.“

Ganz vom Fußball ist Jansen allerdings nie losgekommen. Seit dem vergangenen Jahr ist er Vereinspräsident des HSV.

MARCELL JANSEN

Der 1985 in Mönchengladbach geborene ehemalige Profifußballer und Nationalspieler ist heute als Startup-Unternehmer unterwegs. Zu seinen Investments gehören die Fitness-fashion-Marke Gymjunkÿ sowie die Street-Food-Kette Kinneloa.

eine Selbstständigkeit mehr Stress als Erfüllung sein. Wer die Eltern im Rheinland pflegt, kann nicht einfach für den Traumjob nach Berlin ziehen. Für Matzke etwa war klar: „Abstriche beim Gehalt sind in Ordnung, wenn der Sinn der neuen Arbeit stimmt. Aber es muss auf einem Level bleiben, auf dem ich zufrieden bin.“

„Was würdest du machen, wenn Geld gar keine Rolle spielen würde?“

Mit diesen neuen Erkenntnissen verfeinerte Matzke ihre Suche. So landete sie am Ende beim Thema „Fundraising“: Spenden für sinnvolle Zwecke einsammeln. Da kommen Fähigkeiten und Werte zusammen. Seit Anfang dieses Jahres ist sie für SOS Kinderdörfer weltweit tätig. Und hilft Großspendern dabei, sich nachhaltig bei der NGO mit ihren über 270 Projekten einzubringen. Die Sorge, dass die alten Kompetenzen an der neuen Stelle fehl am Platze sind, ist häufig unbegründet. Das Paket an persönlichen Fähigkeiten kann in einem ganz anderen Umfeld genauso gut zum Einsatz kommen. Projektmanagement ist im Büro ebenso gefordert wie im Klassenzimmer, Design-Fertigkeiten helfen auch im sozialen Bereich dabei, den Arbeitsalltag schöner und effizienter zu gestalten.

Matzke hat der Austausch in einem Seminar geholfen: Regelmäßig haben sich fünf Teilnehmer getroffen, über ihre Veränderungswünsche, Ziele und Werte gesprochen und Möglichkeiten gemeinsam abgeklopft. Beraterin Dauth bietet regelmäßig in Düsseldorf solche „Life-Design-Workshops“ an. Und rät in jedem Fall dazu, sich im Veränderungsprozess von Bekannten und Freunden Ratschläge und Feedback einzuholen. „Bunt gemischte Gruppen helfen dabei, auch über verrückte Ideen zu sprechen.“ Der Austausch mit anderen hilft auch weiter, wenn es um eine tiefere Recherche geht: In einem Telefonat lässt sich herausfinden, wie der Alltag eines Lehrers wirklich aussieht. Oder ob sich hinter einer wohlklingenden Beraterstelle doch überwiegend einsame Analysearbeit verbirgt.

Gefragt ist eine kreative Suche außerhalb des eigenen Dunstkreises. Denn: Die eigenen beruflichen Netzwerke – digital wie analog – sind meist darauf angelegt, sich in seiner eigenen Branche oder Profession zu vernetzen. „Meine Controlling-Kompetenzen und -Kontakte nutzen mir wenig, wenn ich nicht mehr als Controller gefunden werden möchte“, sagt Slaghuis. Projektmanagerin Petranovskaja hat die etwas orientierungslose Zeit nach der zweiten Kündigung geholfen: „Wenn man mit offenen Augen durch die Welt stolpert, dann spricht man ganz andere Leute an.“

Bei Eric Wrede waren es die offenen Ohren, die ihn zu seinem Traumjob führten – zusätzlich zu Reflexion und einer gehörigen Portion Geduld. Der Ex-Musikmanager hatte eigentlich einen beruflichen Alltag, um den ihn viele beneideten. Tagsüber betreute er Künstler, nachts legte er in Berliner Clubs auf. Doch die viele Arbeit zehrte an seinen Kräften. „Das waren über 60 Stunden in der Woche, die ich weder auf meinem Konto noch in meinem



Foto: Witters

Herzen gespürt habe.“ Weitere Jahrzehnte in dem Job? Wrede, damals 30 Jahre alt, konnte sich das immer schwerer vorstellen.

Zum ersten Mal dachte Wrede wirklich darüber nach, was er im Leben will, auch angesichts der schweren Krankheit eines Freundes. „Ich habe mich gefragt, worauf ich eigentlich warte – und was mir schlimmstenfalls schon passieren kann“, erinnert er sich. Was er brauchte, war Ruhe, um eine so langfristige Entscheidung zu treffen. Über ein Jahr lang arbeitete er kaum, während sein Konto immer leerer wurde. Die Liste mit den Ideen zum Neustart aber wuchs. Da standen Dinge wie: Genug Geld verdienen, um nicht darüber nachdenken zu müssen, wenn die Waschmaschine kaputtgeht. Dort arbeiten, wo ich helfen kann. Nicht auf ausgetretenen Pfaden laufen. Dinge abschließen.

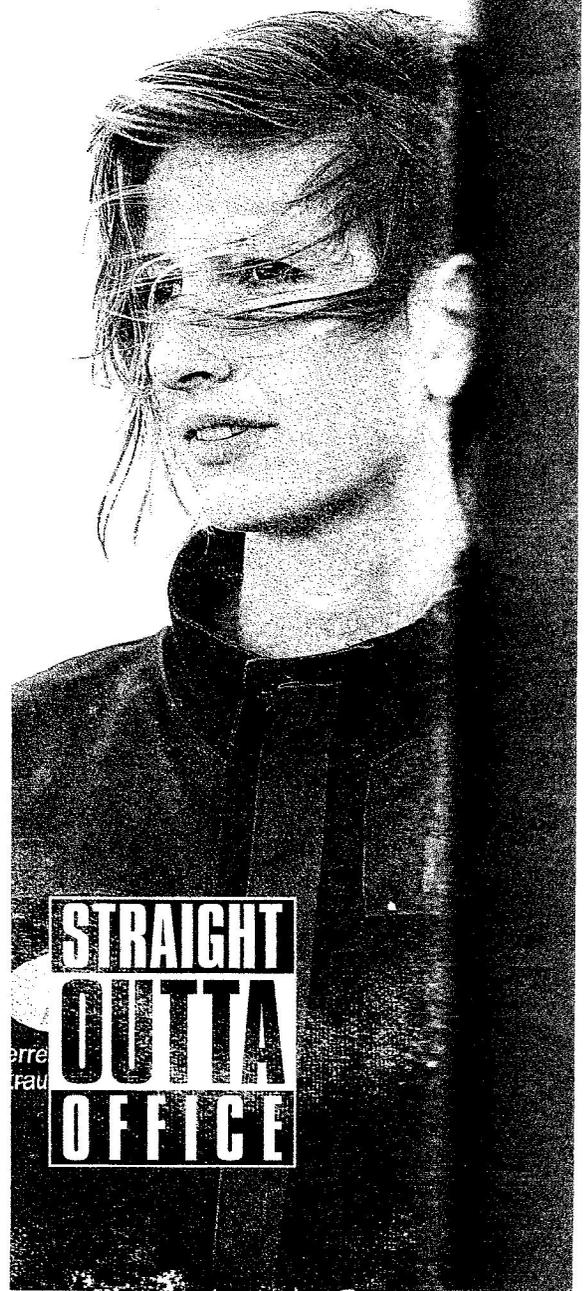
„Die meisten dachten, ich will sie verarschen. Aber einer hat mir den Job gegeben.“

Erleuchtung brachte ihm das lange Zeit nicht, bis er eines Tages im Radio ein Interview mit dem Bestatter Fritz Roth hörte: „Das hat mich aus den Socken gehauen. Ich dachte: Das kann doch nicht sein, dass der einzige Beruf, der zu meiner Liste passt, Bestatter ist.“ Dass ein Musikmanager und DJ hinschmeißen will, um sein Leben dem Tod zu widmen: Das erschien ihm selbst absurd – und trotzdem passend. Heimlich begann er zu googeln, was er für den Wechsel tun müsste. Er besuchte Bestattungshäuser und fragte nach einem Praktikum. „Die meisten dachten, ich will sie verarschen. Aber einer hat mir den Job gegeben“, berichtet er. Einhalb Jahre arbeitete er dort, bis er genug Erfahrung hatte, um seine eigene Firma zu gründen. Er hatte Glück: Um sich als Bestatter selbstständig zu machen, reicht in Deutschland ein Gewerbeschein –, auch wenn es seit einigen Jahren eine anerkannte Ausbildung gibt. „Weil ich durch meinen vorigen Job halb Berlin kannte, hatte ich schnell ausreichend Kunden“, sagt er.

Solche radikalen Umschulungen sind unüblich. „Es gibt gerade in Deutschland formale Hürden, die einen krassen Wechsel ohne das nötige Fachwissen erschweren“, sagt Slaghuis. Wer sich vom Banker zum Erzieher verändern will oder von der Mathematikerin zur Mechatronikerin, der muss eine neue Ausbildung absolvieren. Die dauert lange und wirft den Wechselwilligen für diese Zeit auf ein sehr niedriges Gehaltsniveau zurück.

Für Wrede ein Grund, warum er einen solchen Weg nicht noch einmal gehen würde: „Ich war sehr blauäugig“, sagt er rückblickend. „In den meisten Fällen geht es schief, sich in meiner Branche selbstständig zu machen“, sagt er über das Bestatterwesen. Schon damals sei die gähnende Leere auf seinem Konto hart für ihn gewesen. Jetzt hat er ein Kind. „Das Risiko würde ich nicht mehr eingehen.“ Gleichzeitig sei es für ihn keine Option gewesen, sich anstellen zu lassen: Wrede ist in seiner Auszeit bewusst geworden, dass er seinen eigenen Ideen umsetzen will.

Sein Fall verdeutlicht dennoch eine der wichtigsten Fähigkeiten bei der Neuorientierung: Geduld. Wer Jahre oder Jahrzehnte in einem Beruf verbracht hat, wird nicht in wenigen



ANSTUPSER VON AUSSEN

Aus dem Friseursalon fast bis ins All: Carmen Köhler hat ihre Karriere schon einige Male neu ausgerichtet. Denn: Was könnte schlimmstenfalls passieren?

Große Träume hatte Carmen Köhler schon immer. Mit zehn Jahren schnitt sie regelmäßig die Haare von Familie und Freunden, mit 19 wollte sie Star-Visagistin in Hollywood werden. Doch es schlummerte noch mehr in ihr: Ihre rationale Seite hätte gern Mathe studiert und programmiert, wollte hoch zu den Sternen, als Astronautin ins All. Heute ist Köhler 39 Jahre alt und hat ihre Karriere immer wieder umgekrempelt. Wie es dazu kam, wirkt auf den ersten Blick zufällig – und hat doch immer mit ihren Träumen zu tun.

Station eins ist ein Friseursalon in Berlin. Der Umweg über die Ausbildung zur Friseurin soll sie zu ihrem Ziel bringen, als Maskenbildnerin zu arbeiten: Die teure Schule kann sie sich nicht leisten. Also schneidet sie Haare, im ersten Lehrjahr für 150 Euro im Monat. Bis eines Tages ein Professor den Salon betritt: Die beiden kommen ins Gespräch und er ermutigt sie, Mathe zu studieren. Sie traue sich das nicht zu, sagt sie damals. Der Professor erwidert: „Wenn du dafür brennst, schaffst du das auch.“ Also setzt sich Köhler ein Ultimatum. Sie versucht es ein halbes Jahr als Maskenbildnerin. Wenn das nicht klappt oder sie nicht erfüllt, studiert sie Mathe. So kommt es auch.

Es ist einer ihrer Wege, Mut für einen Neustart zu fassen: Sie setzt sich selbst klare Grenzen. Wenn sie nach ein paar Monaten nicht da ist, wo sie gerne wäre, hat sie einen Plan B. Dazu gehört für Köhler auch die Klarheit darüber, was schlimmstenfalls passieren könnte. „Mich das zu fragen, hilft mir immer enorm.“ Fürs Studium hieß das: Wenn es nicht funktioniert, kann ich in meinen alten Job zurück.

Im Mathestudium beginnt sie, sich zu fragen, wohin es damit gehen soll und fasst einen Entschluss: Sie studiert Meteorologie im Nebenfach. Denn Flugzeuge und die Frage, wie sie sich bei Sturm und Wind in der Luft halten, faszinieren sie. In den Jahren darauf lernt sie zu programmieren, promoviert in Physik, arbeitet als Wissenschaftlerin für den Deutschen Wetterdienst und das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt.

Doch sie sucht immer neue Herausforderungen. Ein Kollege lässt einen ihrer Träume greifbarer werden: den Wunsch, ins All zu fliegen. Er schlägt ihr vor, sich beim Österreichischen Weltraumforum als Analog-Astronautin zu bewerben. Diese Ehrenamtler bereiten Weltraumreisen vor, indem sie Material und Experimen-

te in unwirtlichen Teilen der Erde testen. Köhler simuliert eine Mars-Mission im Oman, nimmt Steinproben auf einem Gletscher.

Später bewirbt sie sich tatsächlich dafür, als erste deutsche Frau ins All zu fliegen, kommt eine Runde weiter, scheitert aber. Mit der Gewinnerin bleibt sie in Kontakt, macht anfangs die PR-Arbeit für sie. Momentan kümmert sie sich bei der Stiftung „Erste deutsche Astronautin“ um das Bildungsprogramm. Anderen etwas beizubringen und sie zu inspirieren, gefällt ihr. So stößt sie auf ein anderes Projekt: In Westafrika will sie junge Menschen bei Programmierprojekten unterstützen, auch das ehrenamtlich. „Ich kam an einen Punkt, an dem alle meine Projekte nicht mehr mit einem festen Job vereinbar waren“, sagt sie. Eine Kollegin schlägt ihr vor, zu kündigen und sich stattdessen selbstständig zu machen. Sie macht es. Wieder setzt sie sich dabei selbst eine Grenze: Wenn es nach ein paar Monaten nicht funktioniert, will sie sich wieder einen Job in der Wissenschaft suchen.

Es sind Impulse von Weggefährten, die ihre Karriere prägen. „Ich brauche Anstupser von außen“, sagt Köhler. Wenn sie merkt, dass sie wieder eine Veränderung gebrauchen könnte, verbreitet sie das im Freundeskreis. Und hat den Mut, die Ideen auch umzusetzen. Im vergangenen Jahr war sie dann aber doch an einem Punkt, an dem ihr alles zu viel wurde: zu viel Input, zu viele Projekte. „Da musste ich in mich gehen und lernen zu akzeptieren, dass ich nicht alles machen kann und auch mal das eine oder andere Projekt aufgeben muss.“

CARMEN KÖHLER

Die promovierte Physikerin wurde 1980 in Berlin geboren. Seit 2015 ist sie speziell ausgebildete Raumanzugtesterin. Sie ist zudem Mitgründerin der gemeinnützigen Organisation Full Stack Embedded, die unter anderem Programmier-Workshops in Entwicklungsländern organisiert. Ihre Berufslaufbahn hat Köhler als Friseurin begonnen; Köhler ist verheiratet und hat zwei Kinder. Sie twittert unter @Astro_Carmen.



Wochen die passende Zweitkarriere finden. „Es gab viele großartige Ideen, aber dann auch immer wieder die Ernüchterung“, berichtet Ex-Vertrieblerin Matzke. „Ich bin keine besonders geduldige Person, vieles hätte ich mir schneller gewünscht.“ Ihre Beraterin Dauth erzählt, dass sich immer wieder Interessierte für die Orientierungskurse melden. Und dann zurückschrecken: Fünf Termine, verteilt auf mehrere Monate, das dauert vielen zu lang.

Der gefühlte zeitliche Druck kann hoch sein, wenn die Neuorientierung – gewollt oder ungewollt – nach einer Kündigung erfolgt. Die Sorge vor einem gesellschaftlichen Stigma ist groß: Eine Lücke im Lebenslauf wollen etliche Arbeitnehmer immer noch vermeiden, gleichzeitig fürchten viele die Monate der Arbeitslosigkeit. Alles unwichtig, wenn es um einen grundlegenden Wandel gehen soll, sagt Slaghuis: „Wenn einem das klar ist, kann man sich auch die Zeit nehmen und die Kraft einteilen, die man für den Weg braucht.“

Dazu gehört auch die Kraft, einen potenziellen Arbeitgeber möglichst gut kennenzulernen – und dann im Zweifel trotzdem „Nein“ zu sagen. Deshalb ist es wichtig, sich im Bewerbungsprozess nicht still dem Prozedere zu fügen, sondern seine eigenen Fragen und Bedürfnisse zu adressieren. Ob in einem Unternehmen ein kollegiales Miteinander herrscht, findet man eher in der Kaffeeküche beim Probearbeiten heraus als im Konferenzraum beim Bewerbungsgespräch. Slaghuis berichtet von einem Chef, der eine entsprechende Anfrage eiskalt abschmetterte: „Wir machen hier keinen Bewerbungstourismus.“ Mit dieser Aussage hatte er dem Bewerber direkt die Stimmung im Betrieb aufgezeigt.

Im Rückblick hätte auch die ehemalige IBM-Mitarbeiterin Nadja Petranovskaja gern früher mit noch mehr Ruhe in sich hineingehört. Mittlerweile ist die 46-Jährige als selbstständige Beraterin unterwegs, schult zu Change-Management, Teamentwicklung und Führung. Die ersten Jahre ohne Arbeitgeber waren hart: „Finanziell war es furchtbar, aber innerlich habe ich mich abgefeiert“, berichtet sie. Doch gerade die Summe an Er-

fahrungen – im Guten wie im Schlechten – hätten sie zu ihrer jetzigen Tätigkeit geführt, sagt Petranovskaja selbstbewusst. „Ich war selbst zwei Jahre eine schlechte Führungskraft. Das hilft mir enorm, heute als Trainerin andere Führungskräfte vor den Fehlern zu bewahren.“

Nach ihrer zweiten Kündigung ohne Plan B hatte sie sich endlich die Zeit genommen, um die eigene Arbeitsweise zu hinterfragen. Und kam zu der Erkenntnis: Unternehmensstrukturen engen sie ein. Nicht die Organisation an sich sorgt für die berufliche Unruhe, sondern ihr eigener Freiheitsdrang. „Meistens bringen wir unsere alten Probleme in den neuen Job mit und machen das nächste Unternehmen dafür verantwortlich“, sagt sie heute. Ohne Neubesinnung wird der Neustart aber selten gelingen. ☘



MANUEL HECKEL arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist in Köln. Für Print- und Onlinemagazine beschäftigt er sich vor allem mit der digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, Unternehmen und Mitarbeiter. Er twittert unter @manuelheckel.



LOUISA SCHMIDT ist freie Journalistin. Die Kölner Journalistenschule hat sie fit gemacht, für Magazine und den Hörfunk über Wirtschaftsthemen zu berichten. Besonders fasziniert sie, wie eine sozial und ökologisch nachhaltigere Ökonomie aussehen könnte und wie Technik dabei hilft.