



**EELCO ROOS**

arbeitete jahrelang bei IBM in Amsterdam. Mit Ende 30 gab er seinen Job auf und wurde, was er immer sein wollte: Fotograf. Heute lebt er davon. Knapp 460 000 Fans abonnieren seine Bilder im sozialen Netzwerk Instagram, er fotografiert Werbung und arbeitet für Magazine. Seine Fotos bebildern unsere Geschichte über radikale Neustarts im Job.

TEXT: JENS BRAMBUSCH  
UND MARINA ZAPF

# JUST DO IT

Irgendwann wird fast jeder unzufrieden im Job. Die Arbeit nervt, die Karriere lahmt. „Das soll’s gewesen sein?“, fragen sich viele Menschen in der Mitte ihres Lebens. Warum ein Neustart möglich ist

# An dem Tag, an dem Gabriele Braun heimlich nach Berlin fährt, ahnt niemand, dass die Top-Managerin des Dax-Konzerns Continental ihren Ausstieg plant. Nicht einmal ihr Mann.

Am Hackeschen Markt biegt sie in eine schmale Straße ein und verschwindet in einer kleinen Werkstatt mit noch kleinerer Verkaufsfläche.

In Hannover, beim Autozulieferer Continental, steht Braun hoch im Kurs. Sie verantwortet die Personalentwicklung. Der Sprung in den Vorstand sei nur eine Frage der Zeit, wird gemunkelt. Damit wäre Braun eine der wenigen Frauen im Vorstand eines Dax-Konzerns.

Doch die Mittvierzigerin hat andere Ziele. Sie will noch einmal neu anfangen. Deshalb ist sie heimlich in Berlin. Bewährt sie sich, dann könnte sie schon bald ihre zweite Karriere starten – als Lehrling.

Ist Gabriele Braun verrückt? Natürlich nicht. Sie hat sich bloß eine Frage gestellt, die in jedem von uns schlummert: „Was willst du wirklich tun in deinem Leben?“

Es ist eine Frage, die den Kern unserer Existenz berührt. Viele aber verdrängen sie oder hören auf, nach der Antwort zu suchen. Weil das Leben oft keine Zeit lässt. Karriere, Hausbau, Nestbau, Kinder, der Alltag ist so vollgestopft und durchgetaktet, da hört man irgendwann auf, die Sinnfrage zu stellen. Das Thema aber nagt trotzdem an uns. Es bohrt, fordert, quält, egal ob wir erfolgreich sind oder nicht.

Und so gibt es doch immer wieder Menschen, die in der Mitte ihres Lebens anfangen, sich und ihren Job zu hinterfragen: Bin ich glücklich mit dem, was ich tue? Erfüllt mich meine Arbeit? War's das schon? Und einige, Menschen wie Gabriele Braun, haben Mut zu einem Neuanfang.

Erfüllung ist nicht selbstverständlich im Job. Jeder siebte Deutsche hat innerlich bereits gekündigt. Das ist das Ergebnis des „Engage-

ment Index Deutschland 2014“, den das Beratungsunternehmen Gallup jährlich erstellt. Weitere 70 Prozent machen nur Dienst nach Vorschrift. Das heißt: Gerade mal 15 Prozent brennen für ihren Job. In den USA sind es doppelt so viele.

Besonders Manager über 40 sind oft frustriert. Das hat die Hochschule Niederrhein herausgefunden. Bei jedem zweiten habe sich die Arbeitszufriedenheit in den vergangenen Jahren verschlechtert. Viele Manager der Generation 40+ haben den Zenit erreicht, sind stecken geblieben in der Lehmschicht.

Also was tun? Die Jahre absitzen bis zur Rente? Oder doch einen Neustart wagen? Die Zeiten dafür sind günstig. Die Arbeitslosigkeit ist niedrig, es herrscht Fachkräftemangel. Vor allem aber leben wir in einer

Arbeitswelt, die Brüche immer öfter akzeptiert, ja sogar sexy findet. „Sich neu erfinden“ ist eines der Schlagworte unserer Zeit.

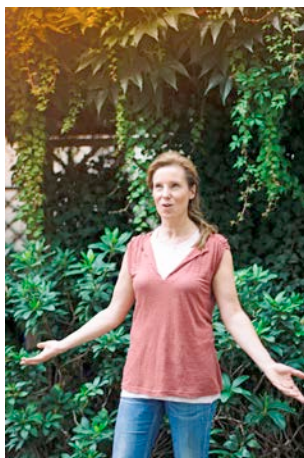
Capital hat für diese Geschichte vier Menschen getroffen, die den Bruch gewagt haben. Der Auslöser war jedes Mal ein anderer: Die eine stieg gerade auf, der andere war kaltgestellt, die Dritte suchte nach tiefer Zufriedenheit, dem Vierten fiel im Zug ein, dass er sein Leben ändern müsse. So unterschiedlich ihre Geschichten sind, alle zeigen eines: Es ist möglich.

## WARUM UNSERE LEIDENSCHAFT OFT VERSCHÜTTET IST

Die Tür zur Maßschuhmacherei Henemann in Berlin-Mitte steht offen. Auf der Straße schlendern Touristen, werfen neugierige Blicke in die kleine Manufaktur. Unter der Decke hängen Hunderte Leisten. Vis-à-vis zum Eingang sitzt Gabriele Braun hinter einer Werkbank, vor ihr liegen Zangen, Nieten, Schneidewerkzeuge aller Art. Dazwischen Leim, Pinsel und Talkum. Es riecht nach Leder.

Früher hatte Gabriele Braun ein modernes Büro. Groß, geräumig und mit einem Chefsessel. Auf der ganzen Welt war sie unterwegs, in hohen Schuhen und schickem Kostüm. Ihr Leben hatte eine Taktung von 30 Minuten. Selten dauerten Termine länger. Dafür waren die Arbeitstage endlos. Heute sitzt sie oft stundenlang an einem Arbeitsschritt, kämpft mit Material und Werkzeug, geht um 18 Uhr nach Hause und spürt abends ihre Muskeln, ist erschöpft, aber nicht leer.

Gerade hat sie edles Leder über den Leisten gespannt, eine Gelenkfeder eingesetzt und baut nun in mehreren Lagen die Sohle eines Her-



**GABRIELE  
BRAUN**

Die ehemalige Top-Managerin beim Dax-Konzern Continental macht heute eine Ausbildung zur Schuhmacherin – und ist rundum glücklich.

renschuhs auf. Einmal, sagt sie, sei ein ehemaliger Kollege in den Laden gekommen. Er hätte sie noch nie so zufrieden gesehen, habe der gesagt. Dann zuckt sie mit den Schultern. „Na ja, als Managerin braucht man eine gewisse Härte. Sonst wird das als Schwäche ausgelegt.“

Es war ein langer Prozess von der Managerin zur Azubine. Eigentlich habe sie schon immer etwas Kreatives machen wollen, sagt Braun. In ihrer Freizeit malt sie, designt und näht Kleider. Und doch studierte sie Wirtschaft. „Das war eine reine Vernunftentscheidung“, sagt sie.

In der Welt der Zahlen und Tabellen fasste sie schnell Fuß. Von der Unternehmensberaterin wechselte sie zum Softwarekonzern SAP, von dort zu Conti. „Ich habe einen Haufen Geld verdient“, sagt Braun. Und doch war sie nicht glücklich. „Immer mehr Meetings, Absprachen, zu viele Menschen, die mitreden, dazu die Bürokratie, die alles lähmt“, sagt Braun. „Je höher die Hierarchie, umso weniger Gestaltungsspielraum. Alles ist nur noch Politik.“ Das störte sie. So sehr, dass sie weg wollte aus der Welt der Wirtschaft. Nur wohin?

Braun suchte Rat. Und fand Uta Glaubitz. Seit 20 Jahren hilft sie als Karriere-Coach Menschen beim Berufswechsel. Wie der Krankenschwester, die jetzt als Kapitänin Containerschiffe über die Ozeane schippt. Dem Rechtsanwalt, der auf der Theaterbühne steht. Dem Banker, der in einem Sternerestaurant kocht.

Aber vor allem, sagt Glaubitz, habe sie es mit Betriebswirten zu tun. Büroalltag, Verwaltung, Management – das sei unheimlich leer. Als Grund für einen Wechsel hört sie oft: „Ich will etwas Produktives machen. Etwas gestalten, mit meinen Händen. Etwas schaffen.“

Auch bei Gabriele Braun war das so. Wenige Stunden habe das Gespräch mit Glaubitz gedauert. Sie hätten die Berufswahl immer weiter eingekreist. Kreativ sollte der neue Job sein, gestalterisch. Oder doch etwas Sportliches? Tänzerin

etwa? Eine weitere Leidenschaft von Braun. Aber: zu alt. Fotografieren? Nein, hinter einer Kamera sah Braun sich nicht. Sie gingen Materialien durch. „Stoff war zu banal“, sagt Braun. „Nähen zu weiblich.“

Dann kamen sie auf Leder, „und es machte Klick“. Schnell waren sie bei Schuhen, nicht irgendwelchen, sondern Maßschuhen. Die Individualität, die Passgenauigkeit, das Nachhaltige beeindruckte Braun.

„Ich wusste gleich, das Produkt passt zu mir.“ Glaubitz empfahl ihr, ein paar Tage Probe zu arbeiten. Und so fuhr Braun heimlich nach Berlin.

Es fühlte sich gut an. Und auf ihr Bauchgefühl konnte sie sich immer verlassen. So ähnlich sagte sie das auch ihrem Mann. Und der war begeistert. Das war im September 2013. Unverständnis gab es wenig und wenn, dann von Männern. „Die haben ein anderes Statusdenken“, sagt →



Braun. „Da war die erste Frage die nach dem Verdienst.“

Braun hatte alles durchgerechnet. Ihrem Mann, einem Pharmedirector, auf der Tasche liegen wollte sie nicht. „Das Azubi-Gehalt reicht nicht einmal für die Krankenversicherung.“ Aber sie hatte Rücklagen. Ja, für den Traum brauchte sie den Erfolg des alten Lebens.

Ihre Vergangenheit wirft Braun nicht über Bord. Sie nutzt sie. Mit ihrer Chefin habe sie bereits „ein bisschen rumgesponnen“. Wie können sie den Umsatz steigern, wie expandieren? Sie haben eine Markenstrategie entwickelt, wollen eine Imagekampagne starten, suchen nach Personal und größeren Räumen. Aber, sagt Braun, ihre Ausbildung werde sie zu Ende machen.

## WARUM EINE KARRIERELEITER NIE ZU ENDE IST

Wilhelm von Trott war ein gefragter Mann bei Boehringer Ingelheim. Viele Jahre lang. Als globaler Marketingchef für Tiergesundheit verantwortete er einen Weltmarkt von 1 Mrd. Euro. Es war sein Traumjob. Er konnte schalten und gestalten, Märkte um- und Produkte aufbauen. Dann wechselte die Spitze des Pharmaunternehmens. Und mit ihr die Strategien und Spielregeln. Eine neue Kultur hielt Einzug. Für von Trott war kein Platz mehr. Mit Mitte 50.

„Es musste ein Wechsel passieren“, sagt er. „Die Halbwertszeit eines Marketingleiters ist 2,5 Jahre, und ich war knapp acht Jahre auf diesem Job.“ Der Konzern bot Alternativen. Aber keine attraktiven. Es fühlte sich an wie ein Abstieg. Der Gedanke an das nächste Jahr brachte den klärenden Moment. „Jedes Jahresende wird in einem Unternehmen die Uhr auf null gestellt, und der Spurt um Umsatz und Ergebnis beginnt bei zero, egal was in der Vergangenheit geleistet wurde“, blickt er zurück. Firmen haben kein Gedächtnis – sein Lebenswerk zählte nichts mehr. „Aus dieser Mühle wollte ich raus.“



### WILHELM VON TROTT

Bei Boehringer Ingelheim verantwortete er einen Milliardenmarkt. Dann wurde er kaltgestellt. Er investierte in ein Unternehmen und entdeckte das Netzwerken.

„Seit Generationen kümmern sich Unternehmen vor allem um die Gewinnung und Entwicklung der ‚Young High Potentials‘“, klagt Alexander Cisik von der Hochschule Niederrhein. Das gehe zulasten der Älteren. Dabei lägen oft noch 20 und mehr Arbeitsjahre vor ihnen. Gestandene Manager beklagten „eine mangelnde Wertschätzung“.

Schuld daran seien meist die Personalchefs, sagt der Professor für Arbeitspsychologie Cisik. „54 Prozent der Personaler sehen die Manager 40+ als ‚eingefahrene Führungskräfte‘, die stark gewohnheitsorientiert agieren und in ihrem Denken ‚verkrustet‘ sind.“ Eine fatale Einstellung. Durch die Ignoranz gegenüber den Managern bliebe ein ungeheures Potenzial an Wissen und Engagement ungenutzt. Das sei schlecht für die Unternehmen und demotivierend für die Mitarbeiter.

Von Trott wusste, er musste sich trennen von dem Konzern, der mal seine Heimat gewesen war. Die Konkurrenz hätte ihn vermutlich mit offenen Armen aufgenommen. Für

ihn aber war das undenkbar. Genau so wie der frühe Ruhestand. Er nahm sich Zeit. Sechs Monate. Und besann sich darauf, dass seine berufliche Position nicht die ganze Person ausmacht. Da war noch sehr viel mehr.

Sechs Jahre ist das jetzt her. Von Trott sitzt zwischen zwei Terminen in Berlin in einem Café. Er kommt von einem Kundengespräch, muss weiter ins Auswärtige Amt. Entspannt schlägt er in dem Ledersessel die Beine übereinander. Der Mann strahlt Stimmigkeit aus – so wie die goldenen Manschettenknöpfe mit der gelb gemusterten Krawatte und dem Einstecktuch harmonieren.

Der Neubeginn war nicht einfach für ihn. Aber der Tiermediziner machte das, was Experten empfehlen: sich Zeit nehmen. Er ging gedanklich auf Reisen, nach innen und nach außen. Er kämpfte sich Stück für Stück seine innere Freiheit.

Ausgetrampelte Pfade verlassen, nennt das Karriereberater Tom Diesbrock, Autor des Ratgebers „Ihr Pferd ist tot? Steigen Sie ab!“. Anstatt den eigenen kleinen Garten umzu-



### ADRIANA MENESES VON ARNIM

Bei der Werbeagentur Scholz & Friends fühlte sie sich wohl. Aber irgendetwas fehlte. Nach Jahren im Job ging sie zurück an die Uni, studiert nun Psychologie, will Therapeutin werden.

graben, muss man nach Lösungen außerhalb des gewohnten Denkterrains suchen. „Worauf möchte ich zurückblicken? Welche Ideen können entstehen, wenn ich die Antworten ernst nehme?“ Denn antrainierte Glaubenssätze und Selbstzweifel führen oft zu mentalen Blockaden. Das Hirn sei ein Gewohnheitstier, so Diesbrock, und das will überlistet werden.

Freiheit und Selbstbestimmung – das ist von Trotts neue Maxime. Nicht mehr fremdbestimmt sein. Er entdeckte den Netzwerker in sich. Und den schlummernden Unternehmer. Er traf zwei Freunde, die in Erding mit einer neuen Technik Energie aus Abfällen generieren wollten. Und sie suchten einen Dritten. „Es war ein tollkühner Ritt“, sagt von Trott. Vom Weltkonzern zu Convaero, einem Start-up der New Energy Economy. „Das hätte auch bergab führen können.“

Das neue Unternehmen läuft rund. So rund, dass von Trott sich bereits aus dem operativen Geschäft herausgezogen hat. Dafür nimmt er Beratungsmandate aus der Pharmabranche an. Und er gibt als Consultant des Outplacement-Spezialisten von Rundstedt seine Erfahrung an andere Top-Manager weiter: „Ich repräsentiere, dass eine Karriereleiter nicht zu Ende sein muss, sondern dass Fähigkeiten und Vorlieben die Bausteine für eine Mosaikkarriere sind“, sagt er. „Was man gern macht, macht man gut. Und umgekehrt. Es genügt, das herauszufinden.“ Den Satz lässt er im Raum stehen. Dann steht er auf, knöpft das graue Jackett zu und verabschiedet sich höflich. Er muss ein Haus weiter: netzwerken.

## **WARUM MAN LEICHT WIEDER VERZICHTEN KANN**

Als sie den Hörer auflegte, wusste Adriana Meneses von Arnim: „Das ist er also jetzt. Der Moment, in dem ich mich von meinem Job verabschiede.“ All die Gedanken und Ideen, die sie schon seit einiger Zeit mit sich herum-schleppte, nahmen plötzlich Formen

## **REIF FÜR DEN NEUANFANG?**

### **Ein Jobwechsel will gut überlegt sein. Sechs Tipps von Karriere-Coach Uta Glaubitz**

#### **1. ZUFRIEDENHEIT**

Hinterfragen Sie sich. Was macht Sie zufrieden? Was unzufrieden? Betrachten Sie dabei nicht nur Ihren Beruf, sondern Ihr ganzes Leben.

#### **2. PRIORITÄT**

Was ist Ihnen wichtiger: Geld oder Sinn? Und was bedeutet „Sinn“, wenn Sie an Ihren Beruf denken? Das eine ist in der Regel der Preis des anderen. Seien Sie ehrlich zu sich selbst: Worauf können – und wollen – Sie eher verzichten?

#### **3. TYPFRAGE**

Was für ein Typ sind Sie? Der Denker oder doch der Macher, der schon die Ärmel hochkrempelt, wenn andere noch sämtliche Für und Wider abwägen? Gehen Sie gern voran, stehen für Ihre Idee? Oder überlassen Sie Verantwortung lieber anderen?

#### **4. ENGAGEMENT**

Sie interessieren sich für Gott und die Welt, reden überall mit. Aber wofür setzen Sie sich auch ein, werden aktiv? Wofür sind Sie bereit, Ihre Routine aufzugeben?

#### **5. FAMILIE**

Ein Gnadenhof für Tiere oder therapeutisches Reiten – keine Frage, eine tolle Idee. Aber was sagt Ihre Familie dazu? Was bedeuten Ihre Zukunftspläne für Ihr Umfeld? Für Partner, Kinder, Eltern? Treffen Sie Entscheidungen nie allein.

#### **6. KINDHEITSTRAUM**

Was wollten Sie eigentlich als Kind werden? „Business Controller Liegenschaften“ doch wohl eher nicht. Leben Sie vielleicht das Leben, das andere von Ihnen erwarteten? Kinder von Ärzten studieren oft Medizin, die von Anwälten Jura. Eine Banklehre ist doch eine sichere Sache. Aber was wollten Sie? Überlegen Sie mal!

an. Der 38-Jährigen war klar, dass von nun an alles anders werden würde. Komplizierter. Sie würde an die Uni gehen und studieren – Psychologie. Ihr Ziel: Therapeutin mit eigener Praxis. Jahre würde sie dafür brauchen.

Sie stand in der Küche und hielt ihr Neugeborenes im Arm. Das war vor knapp zwei Jahren. Sie war im Mutterschutz, das zweite Kind ein paar Monate alt. Das Gespräch dauerte nicht lange. Wenn sie zurück in die Werbeagentur Scholz & Friends käme, hatte man ihr gesagt, würde sie die Abteilung wechseln müssen. Ihr Job als Verantwortliche für Foto-produktionen werde eingespart, sie solle in die Personalabteilung.

„Ich wollte den Weg nicht gehen“, sagt Meneses von Arnim. Zwölf Jahre hatte sie in der Agentur gearbeitet. Sie hat ihren Job geliebt. Nicht nur weil sie sich dort auch verliebte. In ihren heutigen Mann, einen Texter, der mittlerweile eine eigene kleine Agentur führt. Sie hat Fotografie studiert, als Freiberuflerin gearbeitet. Dann die Festanstellung bei Scholz & Friends. Ein stolzer Name in der Branche, ein Flaggschiff. Der Job füllte sie aus.

Und dennoch vermisste sie etwas. Die tiefe, innere Zufriedenheit, die sie bei ihrer Mutter, einer Psychologin, immer gespürt hat, wenn die abends aus der Praxis kam. Hätte man ihr früher einmal gesagt, sie würde in die Fußstapfen ihrer Mutter treten, hätte sie gelacht. Das akademische Elternhaus, der Vater ist Soziologe, empfand sie eher als belastend. Ihre Rebellion bestand darin, dass sie in die Werbung ging. Aber dann fiel eines Tages dieser Satz. Ihre Mutter sagte, sie werde ihren Beruf ausüben, bis sie nicht mehr reden könne. Die Tochter fragte sich: „Kann ich mir das auch vorstellen?“ Seitdem rumorte es in ihr.

Am Abend nach dem Anruf sprach sie mit ihrem Mann über ihre Pläne. „Mach das doch“, sagte er. Sie würden halt den Gürtel enger schnallen müssen, auf Luxus verzichten, um das fehlende Gehalt →



auszugleichen. Jobben würde sie neben dem Studium, das war der Plan.

So ganz glatt lief es nicht. Studium, Familie und arbeiten – für alles drei ist keine Zeit. Ein bisschen, sagt sie, hätte sie angespart, doch das war schnell aufgebraucht. Aber das stört sie nicht. „Das Studentenleben ist irgendwie einfacher, viel normaler.“ Es habe sie geerdet.

Damals, in der Werbung, legte sie Wert auf gute Kleidung. Und nach dem Salat mittags in einem Café gab es einen Cappuccino. Wenn sie etwas haben wollte, dann kaufte sie es sich. Geld war nicht im Überfluss vorhanden, aber immer irgendwie da. Jetzt nicht mehr. „Ein Essen in der Mensa für 2 Euro schmeckt auch“, sagt sie, und der Kaffee kostete dort nur 60 Cent. Vielleicht vermisse sie den Luxus auch nicht, weil sie gar keine Zeit mehr habe zum Shoppen. Sie lächelt.

Zeit. Das ist der zweite Luxus, auf den sie verzichten muss. Die gemeinsame Zeit zu zweit, wenn die Kinder im Bett sind. Wenn die Mutter Feierabend hat, muss die Studentin büffeln. Das Wochenende nutzt sie für Blockseminare, Referate und Hausarbeiten. Der Vater muss ran.

Gerade hat sie die Klausuren des zweiten Semesters geschrieben – und ist glücklich. Das war nicht immer so. Es gab die Momente, als sie ihren Entschluss bereute, überlegte, alles hinzuwerfen. Sie schlief schlecht, weil sie glaubte, nicht genügend gelernt zu haben. „Da ist immer dieses schlechte Gewissen“, sagt sie. Anfangs konnte sie den Vorlesungen kaum folgen, die Konzentration ließ schnell nach. Sie war es gewohnt, viele Dinge gleichzeitig zu erledigen. „Ich musste erst wieder lernen, mich auf eine Sache zu fokussieren.“

Das Studium ist viel theoretischer und wissenschaftlicher, als sie dachte. Besonders Statistik macht ihr zu schaffen. „Mehr als einmal“, sagt sie, habe sie ans Aufhören gedacht. Doch dann sind da die Gesprächsseminare, in denen sich die Studenten gegenseitig analysieren. „Das ist dann so, wie ich es mir vorge-



### THOMAS SCHNEIDER

Den Job bei T-Online gab er auf, um Entwicklungshelfer zu werden. Statt mit Bits und Bytes hat er es jetzt mit Tee und Mangos zu tun. Und damit, wie arme Länder am Markt bestehen können.

stellt habe“, sagt sie. An diesen Abenden kommt Meneses von Arnim erschöpft nach Hause. Aber glücklich und zufrieden. So wie ihre Mutter.

### WARUM UNSERE FÄHIGKEITEN ÜBERTRAGBAR SIND

Der Alltag, das war das x-te Marketinggespräch mit Firmenkunden. Wieder eine Website, ein neues Antivirenprogramm. Es war die Zeit des Internetbooms Mitte der 2000er-Jahre. Und die Dienste von Thomas Schneider bei T-Online waren gefragt. Die Single-Wohnung in Frankfurt sah er kaum. Immer auf Achse, pendeln nach Darmstadt, unzählige Dienstreisen, alle austauschbar.

Es rumorte in Schneider. Wofür lohnt es sich, noch einmal richtig Gas zu geben? Bald würde er 40 sein. Eines Morgens stieg er in einen ICE nach München. Vor ihm lag ein Magazin über deutsche Entwicklungshilfe. Gerade waren Wirtschaftswissenschaftler gefragt: Lieferketten entwickeln für exotische Produkte, vom Markt her denken. Das war der Trend. Das

könnte er doch auch, dachte der studierte Organisationsentwickler. So ein Job würde ihm gefallen.

„Viele Menschen zwischen 35 und 45 stellen fest, dass sie zwar erfolgreich sind, aber freudlos“, sagt Tim Prell, mit Barbara Rörtgen Gründer des Beratungsunternehmens, das sich selbst Entwicklungshelfer Ideenlabor nennt und Menschen bei der Neuorientierung coacht. Für viele Menschen schiebe sich in der zweiten Lebenshälfte die Suche nach Sinn in der Werteskala nach oben.

Lange war richtig, was gut im lückenlosen Lebenslauf aussah und materiell absicherte. Karriere, Geld, Status – plötzlich langweilig. In diesem Alter sinke auch die Angst vor dem Risiko eines Neuanfangs. „Viele legen das Sicherheitsbedürfnis, das sie – meist von klein auf eingeimpft – mit sich herumschleppen, allmählich ab“, sagt Prell. Und sie beginnen, einen 360-Grad-Blick auf die eigene Person und ganz neue Horizonte zuzulassen. Oft entdecken sie dabei, dass ihre Interessen ganz woanders liegen. Dass es sie erfüllt, sich und ihr Wissen in einem ganz anderen Zusammenhang einzubringen.

Aus dem ehemaligen Birma ist Thomas Schneider Mitte Juni einige Tage nach Berlin gekommen und nimmt mit zwei Myanmaren aus seinem Team an einer Fortbildung teil. Es geht um Mangos und Tee und darum, wie in einer keimenden Privatwirtschaft Staat, Unternehmen und Verbände besser ineinandergreifen.

Schneider schwärmt von lernbegierigen Kollegen, die nach 30 Jahren Abschottung ihr Schicksal in die Hand nehmen. Ihn beeindruckt das. Er ist zurückgekehrt aus der virtuellen Welt, die reale findet er viel inspirierender. Die weltoffenen Jugendlichen, die für Hilfswerke arbeiten. Die Teebauern unter pinkrosa Kopfbedeckungen, die stolz ihre Modellfabrik in Betrieb nehmen.

Schneider hat einen Stapel Spickzettel mitgebracht. Er galoppiert durch die Stationen seines Neustarts, als hätten die sich →



naht- und mühelos aneinander gereiht wie Teesträucher auf der Plantage. Dabei prallt gerade die Entwicklungsarbeit auf höchst unterschiedliche soziale und wirtschaftliche Kulturen. Dann muss Schneider konfliktfähig sein, überzeugen. So wie er jetzt im Stakkato seine Projekte in Botswana, Ecuador und Myanmar durchdekliniert, so entschlossen ging er daran, neue Horizonte zu suchen.

Schneller als erwartet vermittelte ihn die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft an eine NGO nach Botswana. Seine Feuertau- fe war in der Kalahari-Wüste, wo die Teufelskralle gesammelt wird, um in Rheumamedikamenten verarbeitet zu werden. Von Schwarzafrika ging er zu ecuadorianischen Kakaobauern, die er mit Einkäufern zusammenbringen sollte. Seit einigen Jahren nun ist die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit sein Arbeitgeber.

Damals, nach dem Studium, war der gebürtige Münchner in seine ersten Jobs „irgendwie hineingeschliddert“. Dass er ein Typ ist, der Abwechslung sucht, den andere Kulturen, Mentalitäten und Wirtschaftskreisläufe reizen, das ahnte er nur. Im Kern ist er Kaufmann geblieben, nur dass er seine Fähigkeiten nun für Teeplantagen einsetzt. Sein Beispiel zeigt: Was wir können, ist übertragbar. „Es kommt so viel zurück“, sagt Schneider zufrieden. Wie neulich, als er den Schalter umlegen durfte zum Start der Teefabrik. Und einen Moment lang Hunderte von Kleinbauern auf ihn blickten.

Zu erkennen, was man will, und es dann auch zu tun – es ist ein Leitthema unserer Existenz, oft verarbeitet in Filmen, Liedern, Reden und Büchern, spätestens seit dem Klassiker „Der Club der toten Dichter“. Doch bei der Suche nach Erfüllung geht es nicht um Romantik oder rastlose Künstler. Sie kann in jedem Büro dieser Welt beginnen. „Folge deinem Herzen“, riet einst Apple-Gründer Steve Jobs. „Der einzige Weg, großartige Arbeit zu leisten, besteht darin zu lieben, was man tut.“ ◇

## „MITARBEITER MÜSSEN SINN UND ZIEL SEHEN“

70 Prozent der Deutschen sagen, sie machten „Dienst nach Vorschrift“ – ein Horror für alle Chefs. Hans-Dieter Hermann, Psycho-Coach der Fußballweltmeister, erklärt, wie man auch die Mitarbeiter aus der zweiten und dritten Reihe im Job motiviert

**Herr Hermann, Sie waren Teil des Betreuerteams, als die Nationalmannschaft in Brasilien den WM-Titel holte. Wie haben Sie die Spieler zu Höchstleistungen motiviert?**

Unsere Spieler müssen nie motiviert werden, und für eine Weltmeisterschaft schon gar nicht. Aber auch außerhalb des Spitzensports gilt bei genauer Betrachtung, dass man Menschen per se nicht einfach motivieren kann, etwas zu tun. Das ist in der Psychologie gut belegt. Man kann aber Menschen so inspirieren, dass sie eigenmotiviert alles geben und ein großes Ziel anstreben.

**Wie schafft man das?**

Da gibt es viele Ansatzpunkte. Die wichtigste Voraussetzung ist aber die Kommunikation auf Augenhöhe. Jeder in der Gruppe muss das Gefühl haben, ein respektierter Teil des Teams zu sein – nicht nur die Spitzenkräfte, sondern auch jene, die nicht vorn in der ersten Reihe stehen. Diese Kommunikationsebene zu schaffen ist eine zentrale Aufgabe der Führungspersonen.

**Das heißt, die zweite Reihe ist für den Erfolg genauso wichtig wie die Top-Leute?**

Absolut. Im Fußball haben die Ersatzspieler oft eine – psychologisch gesehen – schwierigere Rolle als Stammspieler. Sie kommen zum Beispiel 20 Minuten vor dem Abpfiff rein, wenn sich jemand verletzt hat, der sehr gut gespielt hat. Damit der Ersatzspieler diese Lücke schließen kann, sollte ihm der Trainer auch in den Trainingsein-

heiten zuvor und bei Gesprächen das Gefühl gegeben haben, dass er für ihn ein wichtiges, kompetentes Mitglied des Teams ist, auch wenn er zunächst nur auf der Bank sitzt. Das gilt ähnlich für Unternehmen: Wenn Leute aus der zweiten Reihe ab und zu nach vorn kommen müssen, um andere zu vertreten, dann funktioniert das nur, wenn die Führungskräfte ihnen vorher das Selbstbewusstsein vermittelt haben, dass sie ein bedeutender Teil des Teams sind.

**Dann müssen Vorgesetzte aber auch zulassen, dass die zweite Reihe stark sein kann. Und nicht fürchten, dass ihnen gute Leute gefährlich werden.**

Sie müssen das nicht nur zulassen, sondern sogar befördern. Bei der deutschen Mannschaft in Brasilien hatte man den Eindruck, dass wirklich alle 23 Spieler des Kaders Weltmeister geworden sind. Unsere Führungs- und Stammspieler haben den Kollegen, die geringere Chancen auf Einsätze im WM-Turnier hatten, immer wieder Lob für ihre Leistung im Training ausgesprochen. Dahinter steckte eine einfache Philosophie: Nur wenn jeder weiß, dass er einen wichtigen Beitrag für das Team leisten kann und leistet, kann man zusammen Erfolg haben. Es kommt wirklich auf jeden an. Der frühere Bundestrainer Jürgen Klinsmann hat einmal gesagt: Für ihn ist sogar wichtig, was für ein Gesicht der Busfahrer macht, wenn die Nationalspieler vor einem →





bedeutenden Match in den Mannschaftsbus einsteigen.

**Im Berufsalltag nutzt sich die Motivation aber häufig ab. Gerade in großen Konzernen können oder wollen sich viele Menschen nach einigen Jahren im Job nicht mehr richtig für das Team reinhängen. Stattdessen wächst der Frust.**

Viele Angestellte kommen irgendwann an einen Punkt, an dem sie sich nach der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit fragen. Das Ziel, in einem Jahr zehn Prozent mehr Umsatz zu machen, reicht ihnen nicht mehr, um sich zu motivieren. Mitarbeiter, die sich jeden Tag über das normale Maß hinaus engagieren sollen, müssen das Gefühl haben, an der richtigen Stelle zu sein und auch etwas mitgestalten zu können. Sie wollen in den Abläufen und der Zusammenarbeit innerhalb ihrer Abteilung ein sinnvolles Ziel erkennen, das über die reine Gewinnmaximierung hinausgeht.

**Wie wichtig sind dann überhaupt finanzielle Anreize, um Mitarbeiter zu motivieren?**

Natürlich ist eine leistungs- und marktgerechte Honorierung Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit. Zusätzliche finanzielle Anreize funktionieren kurzfristig, tragen aber nicht weit. Für Unternehmen ist seit 50 Jahren wissenschaftlich belegt, dass individuelle Boni für das Gesamtsystem auf Dauer nicht vorteilhaft sind. Das wollen nur viele nicht zur Kenntnis nehmen – übrigens auch viele Angestellte nicht.

**Was funktioniert dann als Motivationsfaktor? Die persönliche Freiheit im Job?**

Die meisten Menschen sind inspiriert, motiviert zu arbeiten, wenn sie einen persönlichen, vertrauensvollen Kontakt zu ihrer Führungskraft haben – und wenn ihr Chef selbst mutig, entscheidungsfähig und fair agiert. Dazu kommen zwei weitere Faktoren, für die Vorgesetzte die Voraussetzung schaffen müssen: zum einen die Identifikation mit dem Unternehmen, sei-



**HANS-DIETER HERMANN, 55,**

ist seit 2004 Teampsychologe der Fußballnationalmannschaft. Er berät auch Top-Manager und Konzerne. In seinem Buch „Make them go!“ erklärt Hermann, was Führungskräfte vom Coaching der Profisportler lernen können.

nen Produkten und Projekten. Zum anderen sollten die Mitarbeiter immer wieder geistig gefordert sein und sich mit Ideen und Vorschlägen einbringen können.

**Wie können Chefs verhindern, dass Mitarbeiter den Spaß an ihrer Arbeit verlieren?**

Führungspersonen müssen ihren Mitarbeitern das Gefühl geben, dass sie am richtigen Ort sind und dass sie geschätzt werden. Dafür ist es entscheidend, dass sie bei Erfolgen in der internen Kommunikation und erst recht nach außen herausstreichen, dass dahinter die Leistung eines Teams steckt. Bundestrainer Joachim Löw etwa hat bei der WM in Pressekonferenzen berichtet, wie sich die Spieler selbst Varianten für Ecken und Freistöße ausgedacht haben, die dann zu Toren geführt haben. Er hat die Spieler ermuntert, eigenständig zu handeln, ihr Wissen genutzt und ihnen damit Wertschätzung entgegengebracht. Eine gute Führungskraft schafft Voraussetzungen für Höchstleistung, ist also

in diesem Sinn immer auch eine Art Dienstleister für ihre Mitarbeiter. **Das klingt, als müssten sich viele Chefs völlig neu erfinden.**

Das vielleicht nicht, aber in einer veränderten Arbeitswelt sollten einige ihre Rolle überdenken. Chefs sind heute nicht mehr diejenigen, deren Motivationsmaßnahmen sich darauf beschränken, dass sie sagen, wo es langgeht. Jeder im Team sollte das Gefühl haben, dass er sich einbringen kann und dass bei Fehlern an Verbesserungen gearbeitet und nicht nur nach Schuldigen gesucht wird.

**Gehört es zur Führungskultur, Fehler offen anzusprechen?**

Wichtig ist, dass es nicht darum geht, wer den Fehler gemacht hat. Das ist ohnehin oft schnell klar oder man merkt, dass es Kettenreaktionen sind, an denen mehrere beteiligt sind. Entscheidend ist die Frage: Wie machen wir es beim nächsten Mal besser? Gute Führungskräfte können übrigens auch eigene Fehler eingestehen. Sie sind in der Lage, ein wenig über sich selbst zu lachen, weil sie sich nicht zu wichtig nehmen.

**Hilft es, wenn ein Chef seine Mitarbeiter auch mal mit einer emotionalen Motivationsrede aufrappelt? Bei Klinsmann hat es bei der WM 2006 ja geklappt.**

Das kann schon klappen, wenn es authentisch ist, nutzt sich aber auch sehr schnell ab. Im Alltag eines Unternehmens ist es eher lächerlich, wenn jemand rumschreit. Brüllende Führungskräfte sind selten die, die ihre Mitarbeiter mittel- und langfristig erreichen. Im Gegenteil, sie machen mit dieser Art oft vieles kaputt, vor allem Vertrauen. Auch Jürgen Klinsmann hat viel mehr über seine klugen Gespräche mit den Spielern erreicht – und vor allem über seine eigene Begeisterungsfähigkeit, die er auf das ganze Spieler- und Betreuersteam übertragen hat.

INTERVIEW: MARTIN KAEUBLE,  
THOMAS STEINMANN