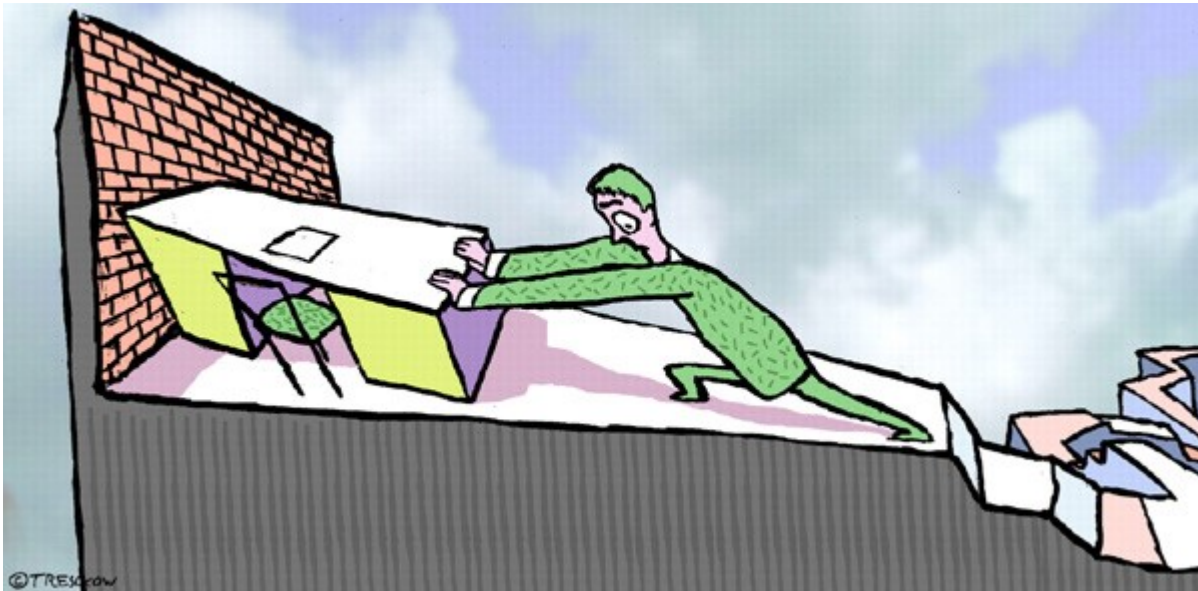


Erfolgreich, aber unglücklich im Beruf**Wechsel in Krisenzeiten sind doppelte Herausforderungen / Eine zweite Karriere erfordert Mut /
Von Ursula Kals**

Die Leute sind exzellent ausgebildet, gut in ihrem Beruf und tragen das Etikett "erfolgreich". Und sie sind unglücklich. Das Konto ist gefüllt, aber im Kopf kreisen Fragen: Soll das beruflich wirklich alles gewesen sein? Will ich so die Zeit bis zur Rente verbringen? "Solche Fälle sind keineswegs selten", sagt Claudia M. Christen. Die Schweizer Diplomkauffrau, die in Frankreich aufgewachsen ist, hat sich nach Jahren als Bankerin auf Karrierecoaching spezialisiert. In ihre Frankfurter Beraterpraxis kommen Menschen, die zwar Karriere gemacht haben - oder zumindest das, was die beruflichen Standards darunter verstehen -, aber unzufrieden sind. Sie möchten sich innerhalb ihres Unternehmens verändern oder ganz etwas anderes machen. "In Krisenzeiten mit 5,2 Millionen Arbeitslosen ist das schwierig. Da sind die Menschen gehemmt und haben noch mehr Angst vor einem Wechsel, als sie ohnehin schon haben." Diese Klienten machen meist "ihren Job gut, aber ohne Leidenschaft". Ein Coaching kann helfen, aus dieser Lähmung zu finden und Alternativen zu erkennen. "Wir beraten nicht. Beim Coaching bekommen Sie einen Spiegel vorgehalten", erklärt die Achtunddreißjährige.

Kundschaft gibt es theoretisch genug. Eine Studie der Unternehmensberatung Gallup gelangte schon vor zwei Jahren zu dem Ergebnis, daß sich nur noch 15 Prozent der Beschäftigten als "engagiert" bezeichnen. Die anderen leisten Dienst nach Vorschrift oder haben innerlich gekündigt. Kündigungswellen rauben Vorstellungen von Freiheit und vernichten die Identifikation mit dem Arbeitsplatz. Hinzu kommt der fatale Mix aus Überarbeitung und der fehlenden Wertschätzung durch Vorgesetzte.

"Studier' doch was Vernünftiges. So wie dein Vater, der Jurist." Jetzt lebt der Sohn vernünftig.

Manchmal aber hat diese Desillusionierung mit der falschen Berufswahl zu tun. Oft reichen die Wurzeln für eine freudlose berufliche Existenz bis in Oberstufenzeiten zurück. Selten unterliegt die Berufswahl zu Beginn der Laufbahn wirklicher Sachkenntnis. Da gibt es den Abiturienten, der liebend gerne Kunstgeschichte studiert hätte und vielleicht ein sehr guter Kunsthistoriker geworden wäre. Brotlos, berieten die Eltern und empfahlen: Studier doch was Vernünftiges. So wie dein Vater, der Jurist. Heute ist

der Sohn Anwalt. Jetzt lebt er vernünftig und unzufrieden. Und das noch drei Berufsjahrzehnte lang? Begleitet werden solche Fehlentscheidungen von der inneren Stimme, die oft gehörte Merksätze ventiliert. Warnhinweise reichen von "Schuster, bleib bei deinen Leisten" bis zur Überzeugung "Künstler sind alle Spinner".

Amerikaner scheinen sich einerseits eher von solchen familiären Loyalitäten lösen zu können und haben andererseits eine geringere Frustrationstoleranz, unbefriedigende Jobs auszuhalten. Bei ihnen ist die berufliche Umorientierung in der Mitte des Berufslebens weit verbreitet. Das Ganze heißt "mid-career crisis" und hat nicht den bedrohlichen Charakter wie im sicherheitsbetonten Deutschland, wo schon ein sonniges Aussteigerjahr im Lebenslauf nach Rechtfertigung schreit. Eine Midlife-crisis ist das selten. Unzufrieden können auch die dreißigjährigen Durchstarter sein.

Oder erfolgreiche Frauen um die 40. Die gehören quasi zur klassischen Klientel von Claudia M. Christens "Inspire Coaching". "Das sind karriertechnisch Topfrauen, Juristinnen, Bankerinnen, Unternehmensberaterinnen, die es geschafft haben, in verantwortungsvolle Jobs zu gelangen. Manchmal ist unklar, ob das eine Rolle ist, in die sie gepusht worden sind, die sie aber eigentlich nicht wollen. Sie leben Werte, die nicht ihre eigenen sind." Erfüllt sind sie nicht und auch nicht länger bereit, "den Frust mit sich herumzutragen". Nachfragen muß Christen kaum. "Sie sagen, mein Chef ist blöd, die Stimmung ist blöd, aber ich kann nichts dagegen tun, weil der Markt so eng ist." Vielleicht eben doch, ermutigt Christen. "Manchmal hilft schon ein Inhouse-Wechsel. Leider ist das in Deutschland schwieriger als in anderen Ländern."

Geld ist jedenfalls kein verlässliches Glückskriterium. So wie bei einem ehemaligen Bankkollegen, der sagt: "Bei meinem bestbezahlten Job war ich todunglücklich." Natürlich gebe es auch die anderen Typen: "Einige Bekannte, die im Sales arbeiten und Kaltakquise machen, die gehen schon darin auf, einen Erfolg zu verbuchen. Dieses Adrenalin bis zum Abschluß ist für manche toll, und sie finden ihre Zufriedenheit im guten Resultat. Aber das gilt eben nicht für alle." Christen fahndet mit ihren Klienten dann nach Mustern, die individuell erfüllen und Kopf- und Bauchgefühl ins Gleichgewicht bringen. Was zeichnet Sie aus? Welche Talente sind seit Ihrer Kindheit verschüttet? Was soll auf Ihrem Grabstein stehen? All die klassischen Coachingfragen können weiterhelfen.

"Keine Frage, daß ein Berufswechsel eine große Herausforderung für die ganze Person ist", bestätigt Brigitte Scheidt. Die Psychologin hat über "Neue Wege im Berufsleben" ein Buch geschrieben. Ihre Hauptthese: Eine grundsätzliche berufliche Neu- und Umorientierung erfordert und bedeutet - neben dem Lernen von neuem fachlichem Know-how - auch immer einen psychischen Entwicklungsprozeß, an dessen Ende eine neue berufliche Identität steht. Um das klarer zu fassen, hat die Berliner Psychotherapeutin ein Phasenmodell entworfen, das reflektierte Orientierung auf einem kurvenreichen Weg bietet: ein anspruchsvoller Prozeß, der alles andere als linear verläuft und mit dessen Anforderungen der Berufswechsler konstruktiv umgehen muß. Checklisten helfen, sich darüber klarzuwerden, wohin die Reise überhaupt gehen soll. Dazu gibt es eine Reihe handfester Hinweise. Zum Beispiel die Überlegung, Freistellungsmodelle sparbewußter Firmen zu nutzen. Oder auf Tagungen und Zugfahrten aktiv Kontakte zu knüpfen und die zu pflegen. Wie das gehen kann, erläutert Brigitte Scheidt in dem Abschnitt "Beziehungspflege für Skeptiker und Schüchterne". All das sind Schritte zu einer neuen Tätigkeit, die womöglich mit der eigenen Wertorientierung besser übereinstimmt als die alte. Familie und Bekannte helfen meist nur bedingt weiter. Sie haben keinen Abstand. "Ab einem gewissen Punkt helfen die Freunde nicht weiter. Denn ein Wechsel kann auch sie bedrohen, weil er zeigt, was möglich wäre."

"Anfangs geht es nur darum, den Fuß in die Tür zu bekommen und nicht King of Sonstwas zu sein."

Die Autorin warnt vor Man-muß-nur-richtig-wollen-Blauäugigkeit, den schlichten Strickmustern mancher

"Aufbruchseminare", die kühl den Markt analysieren und forscher suggerieren: Wichtig ist allein der Wille, sind die richtigen Leute, die richtigen Hobbys, dann klappt das mit dem Wechsel. Zunächst ist der Wechsler ein Anfänger. Zwar kein blutiger, aber eben ein Anfänger, der wieder in der Rolle des Lernenden steckt. Diesen Rollenwechsel ignorieren gerade diejenigen gerne, deren Selbstbewußtsein künstlich durch ein Neuorientierungsseminar aufgepumpt worden ist. "Anfangs geht es nur darum, den Fuß in die Tür zu bekommen und nicht den King of Sonstwas zu mimen", relativiert Scheidt.

Diese überzogene Selbsteinschätzung hatte der Architekt nicht, der voller Unzufriedenheit aus seinem Beruf ausgestiegen war. Nach einer Zeit der Suche arbeitete der genußfreudige Mann ein Jahr lang als Praktikant bei einem Weinhändler, machte sich sachkundig im Vertrieb, bei der Kalkulation, den Zulieferern. Heute betreibt er gutgehende Weinläden. Seinem Architektenalltag trauert er nicht hinterher: Dort fühlte er sich zusehends zerrieben zwischen künstlerischen Möglichkeiten, Kundenansprüchen und Gelddiskussionen. Auf ungute Kompromisse hatte er keine Lust mehr. Ebenso wenig wie seine Frau auf die chronisch schlechte Laune ihres Mannes. "Heute geht es der Familie mit dem neuen Beruf gut", berichtet Brigitte Scheidt. Sie kennt einige Erfolgsgeschichten einer zweiten Karriere. So wie die der ehemaligen Leiterin einer Beratungsstelle, die heute in der Konfliktberatung einer Firma arbeitet. Oder der Volkswirt, der seinen Geschäftsführerposten aufgab und als Immobilienmakler arbeitet. Claudia M. Christen nennt ihren britischen Kollegen Andy Denne, der International Marketing Director bei Reuters war. "Das aber war es nicht, was ihn im Leben eigentlich antrieb. Er hat sich als Coach selbständig gemacht, ziemlich direkt nach der Ausbildung und ziemlich erfolgreich." Die Branche vermißt er nicht.

Denn wer Neues entdecken, neu überprüfen und neu auswählen möchte, der muß Altes loslassen. "Das funktioniert nicht einfach per Beschluß und Verstand. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit eigenen Überzeugungen und familiären Regeln wie auch die Verarbeitung von eventuell erfahrenen beruflichen Kränkungen, die ja auf nahezu allen Hierarchieebenen zu finden sind", sagt Brigitte Scheidt.

Hilfreich ist das Kopfkino, das der Wechselfreudige einschalten soll. "Wir haben alle Regeln, nach denen wir leben, es geht darum, diese zu erkennen und neu zu bewerten. Und dann das Eigene zu finden, die Leitlinien zu meiner eigenen Karriere, die zu mir paßt. Manch einer begreift auch die drohende Arbeitslosigkeit oder eine Kinderpause als Chance, das zu tun."

Richard Nelson Bolles: Durchstarten zum Traumjob. Ein Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger. Campus-Verlag.

Brigitte Scheidt: Neue Wege im Berufsleben. Ein Ratgeber-, Kurs- und Arbeitsbuch zur beruflichen Neuorientierung. Bertelsmann Verlag.

Edgar H. Schein: Karriereanker - Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung. Verlag Lanzenberger, Dr. Looss und Stadelmann.

Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Fischer Verlag.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von:

Frankfurter Allgemeine Archiv

