

# Zwischen Kampfgeist und Kap

Als Chef vor der Firmenpleite oder unter Anklage zu stehen ist ein emotionales Desaster. Zwei Manager berichten von den schlimmsten Momenten ihrer Karriere und wie sie die Krise bewältigt haben.  
*Von Claudia Obmann*



ALIMDINET / Creativ Studio Heinemann

**D**ie Katastrophe begann mit einem Brief im grauen Umschlag. „Bestimmt ein Knöllchen wegen Falschparkens“, dachte der Spitzenmanager und legte ihn beiseite. Als er ihn auf Drängen seiner Frau endlich las, erfuhr er, dass der Staatsanwalt gegen ihn ermittelte - „wegen Untreue“.

Es waren schwere Anschuldigungen, doch der Volkswirt war überzeugt, dass sie sich rasch als haltlos erweisen würden. Umso größer war der Schock, als er wieder einen grauen Brief zu Hause vorfand, der diesmal verkündete: „Der Staatsanwalt hat Anklage gegen Sie erhoben.“ Da fing das Herz des Mittfünfzigers und seine Gedanken an, um die Wette zu rasen: „Ach du Schreck - Anklage - meine Familie - ich verliere meinen Job - eine Verurteilung wäre der Bankrott - was soll nur werden?“

Im Gegensatz zum Ex-Vorstand erlebte Werbeagentur-Gründer Felix Maria Arnet den schlimmsten Moment seines Berufslebens 2011, zwei Tage vor Weihnachten, im Büro. Es war später Nachmittag und dunkel draußen. Er und alle Kollegen hatten auf den Anruf eines potenziellen Kunden gewartet, dessen Millionenauftrag die Firma mit ihren gut 40 Mitarbeitern dringend brauchte. Es war, als hätte das Team zusammen die Luft angehalten. Doch dann teilte der Marketingleiter einer staatlichen Lottogesellschaft Arnet mit, dass seine Ideen beim Vorstand gefloppt seien. Nach 19 Jahren war dies das Aus für die Ahoi-Agentur. Arnet sagt über sein Ge-



Das Ganze entwickelte eine Eigendynamik, die kaum in den Griff zu bekommen war.

**Ex-Vorstand K.**  
gegen den der Staatsanwalt ermittelte,  
die Klage aber nach acht Jahren fallen ließ

fühl in dem Moment, als klar war, dass seine Firma pleite ist, und ihn die Existenzangst packte: „Das war wie Ertrinken.“ Qualvoll und schrecklich. Die Wellen schlugen über einem zusammen, Rettung unmöglich.

Ob Endlosschleife im Hirn oder Gedankenblockade, ob Panikreaktion oder Schockstarre - sich wegen Unregelmäßigkeiten vor dem Staatsanwalt oder für eine Firmenpleite vor Banken und Mitarbeitern verantworten zu müssen, katapultiert jeden, ob nun angestellter Manager oder Inhaber, in den emotionalen Ausnahmezustand.

## Krisenmomente brennen sich ins Gedächtnis ein

Die Zeit lässt allenfalls die Erinnerung verblassen. Das weiß der ehemalige Spitzenmanager nur zu gut, denn seitdem er den zweiten grauen Brief erhalten hat, sind schon acht Jahre vergangen. Zu einem Prozess oder einer Verurteilung des inzwischen über 60-jährigen ist es nie gekommen. Aber allein das laufende Ermittlungsverfahren hatte drastische Auswirkungen auf sein Ansehen und war auch privat extrem belastend. Heute spricht der Finanzexperte offen über das schlimmste Erlebnis seines Lebens, auch wenn er seinen Namen nicht gedruckt sehen will. Nennen wir ihn also Manager K.

Moderne Arbeitsverhältnisse erfordern ein dickes Fell. Vom Azubi bis zum Aufsichtsrat - die Gefahr einer beruflichen Krise steigt mit der weiter wachsenden Komplexität der Arbeitswelt

und den steigenden Anforderungen, weiß Michael Kastner. Er ist Mediziner und Psychologe von der Uni Heidelberg und schult Manager darin, größere Widerstandskraft zu entwickeln (siehe Interview rechts).

Das Internet mit den sozialen Medien verschärft die Situation zusätzlich. Innerhalb kürzester Zeit kann ein weltweiter Onlinesturm der Entrüstung die berufliche Existenz vernichten. So manche Spitzenkraft ist all dem nicht gewachsen. Das zeigt der tragische Fall des ehemaligen Finanzchefs der Zurich Insurance Group, Pierre Wauthier. Er nahm sich im vergangenen August das Leben, weil er sich zu großem Druck ausgesetzt fühlte, wie er in seinem Abschiedsbrief schrieb.

Zum Äußersten ist es glücklicherweise weder bei Manager K. noch bei Agenturchef Felix Maria Arnet gekommen - obwohl die beruflichen Turbulenzen dazu führten, dass ihr Leben gründlich aus den Fugen geriet.

„Tausend Dinge stürzten damals gleichzeitig auf mich ein“, erinnert sich Manager K. Neben seinem Vorstandsjob jagte eine Sondersitzung die nächste, er musste Hunderte Dokumente prüfen, beim Staatsanwalt Aussagen zu Protokoll zu geben, einen fähigen Verteidiger finden und mit Gutachtern konferieren. „Das Ganze entwickelte eine Eigendynamik, die kaum in den Griff zu bekommen war“, erzählt der Manager. Langen Arbeitstagen folgten schlaflose Nächte.

Zudem war der Fall öfter in den Nachrichten. Gemeinsam mit seinem

# itulation

Vater sah Manager K. zum Beispiel eines Abends in der Tagesschau, wie er auf der Hauptversammlung ausgepöfeln worden war. Und wie ihn Aktivistinnen mit ihren T-Shirts bewarfen, bevor Ordner die Halbnackten aus dem Saal eskortierten. „Das war so verrückt, dass es mir schwerfiel, so ernst zu bleiben, wie es der Geschäftslage angemessen war“, erinnert sich K. Und die war dramatisch. Das Unternehmen machte hohe Verluste, Firmenteile mussten abgewickelt, Tausende Mitarbeiter entlassen werden. Manager K. sagt: „Die Öffentlichkeit hatte ein berechtigtes Interesse an Aufklärung.“

Doch die komplizierten Konzernverflechtungen und Fehleinschätzungen der wirtschaftlichen Lage, die zum Desaster geführt hatten, transparent zu machen, gelang ihm mehr schlecht als recht. Selbstkritisch sagt K.: „Ich bin Finanzfachmann und habe den Umgang mit der Presse nicht gelernt.“ Und so kam es, dass schließlich eine aufgebrauchte Menge mit Transparenten vor seinem Haus aufzog, um für die Entlassung des Managers zu demonstrieren.

Weil er die erbosten Kritiker seines Chefs für unberechenbar hielt, hatte



Pressebild



Jede Niederlage ist wie ein Koffer ohne Griff - unhandlich und schwer zu tragen. Aber Inhalt, Erfahrungen und Erkenntnisse sind zu wertvoll, um zurückgelassen zu werden.

**Felix Maria Arnet**  
gescheiterter Firmeninhaber

K.'s Chauffeur sogar einen Knüppel griffbereit im Dienstwagen liegen. „Das alles hätte ich niemals für möglich gehalten“, sagt der Manager über die bedrohlichen Zustände, die der Finanzexperte mit der Bilderbuchkarriere, den vielen Kindern und noch mehr Enkeln gegen Ende seines 30-jährigen Berufslebens erlebt hat.

Die Familie gab ihm sehr viel Halt. Manager K.: „Meine Frau war der ruhende Pol. Sie hat fest an ein gutes Ende geglaubt und das ganze Chaos sehr versachlicht.“ Aber auch von ehemaligen Kollegen und Mitarbeitern, ja, sogar aus Betriebsratskreisen kam Zuspruch. K.: „Viele Menschen haben mich hochanständig behandelt in dieser schlimmen Zeit.“ Dennoch, die Sorge, aus der Sa-

che heil rauszukommen, und das Gefühl, ausgeliefert zu sein, ließen nur langsam nach. Gegen seine Ängste und die Herzrhythmusstörungen wanderte der passionierte Bergsteiger an: Jedes Wochenende ging er viele Stunden am Fluss spazieren. Bis der Mut und der Glaube an Gerechtigkeit zurückkehrte und sich nach mehreren Monaten auch sein Herz endlich beruhigte.

Dass der Grat zwischen Kampfgeist und Kapitulation schmal ist, das weiß auch der frühere Werbeagentur-Inhaber Felix Maria Arnet: „Zuerst habe ich mich mit Händen und Füßen gegen die Insolvenz gewehrt.“ Sogar als der Insolvenzverwalter in der Tür stand, machte er noch gut drei Monate weiter, wollte möglichst alles retten und seine Mitarbeiter finanziell nicht im Stich lassen.

## Das Wichtigste am Scheitern ist die sofortige Akzeptanz

„Da hab ich viel zu lang gezögert“, gibt Arnet zu. „So habe ich noch Dinge aufrechterhalten, die ich mir nicht mehr leisten konnte.“ Doch dann wurde sein BMW X5 von der Leasingfirma abgeholt. Um die Gläubiger zu befriedigen, löste er seine Altersvorsorge und sein Haus auf. Der Verlust des Zuhauses war für die vierköpfige Familie ein Schock. Arnet: „Das alles war kräftezehrend, erschöpfend und sehr emotional.“

Für seine Ängste und die mächtige Anspannung fehlte Arnet ein Ventil. „Ich hatte das Gefühl, ich muss das mit mir selbst abmachen.“ Und so kam es, dass über die extreme Belastung auch noch die Beziehung in die Brüche ging.

Den Absturz, der dann folgte, nennt der Werber seine „Bademantel-Depression“. Alles war ihm zu viel, und er dachte nur noch: „Ich will nicht mehr.“ Aber irgendwo war dann doch noch ein allerletztes Quäntchen Energie, das den heute 45-Jährigen dazu brachte, ein Foto von sich vormittags am Küchentisch zu machen. „So sieht ein Gescheiterter aus“, dachte Arnet beim eigenen Anblick - verkatert und frustriert in angegrautem Frottee.

Was nach absolutem Tiefpunkt klingt, war jedoch der Startschuss für Arnets Comeback. „Denn dieses Eingeständnis wirkte befreiend“, sagt er rückblickend. Von da an war Schluss mit der Schockstarre und der Suche nach Schuldigen für die eigene Misere. „Ich habe viel über mich selbst gelernt. Das Scheitern war wie eine Zündkerze in puncto Persönlichkeitsentwicklung“, glaubt er. Heute ist Arnet sichtlich stolz darauf, sich aus eigener Kraft aus der Krise wieder herausgearbeitet zu haben.

Und so klingt weder Manager K. trotz seiner harten Erfahrungen verbittert, noch versteckt sich der gescheiterte Agenturchef Felix Arnet. Im Gegenteil. Heute stellt sich der Ex-Firmeninhaber, der vor acht Jahren eine Ausbildung als systemischer Coach absolviert hat und diesen zweiten Beruf inzwischen hauptsächlich ausübt, Unbekannten oft so vor: „Ich bin brutal gescheitert.“ So viel ungeteilte Aufmerksamkeit habe er noch nie zuvor erzielt, zeigt sich der Wirkungsspezialist überrascht. Von etwas anderem ist er dagegen überzeugt: „Jede Niederlage ist wie ein Koffer ohne Griff - unhandlich und schwer zu tragen. Aber Inhalt, Erfahrungen und Erkenntnisse sind zu wertvoll, um zurückgelassen zu werden.“

## MICHAEL KASTNER

# „Taktik der kleinen Schritte“

Mit Minierfolgen schneller heraus aus der beruflichen Krise.



Michael Kastner: „Mit Leuten umgeben, die Mut machen.“

Der Mediziner und Psychologe der Uni Heidelberg ist Experte in Sachen Widerstandskraft. Er trainiert Manager, damit sie angesichts des steigenden Drucks und zunehmender Komplexität in der Arbeitswelt mehr Gelassenheit und Zuversicht aufbringen.

**Eine Firmenpleite zu verantworten, Gegenstand einer Ermittlung oder einer Online-Entrüstungswelle zu sein, sind belastende Erlebnisse, die nicht jeder gleich gut wegsteckt. Welche Eigenschaften kennzeichnen diejenigen, die in solchen beruflichen Krisen gelassen bleiben?**

Menschen mit dickem Fell zeichnen sich durch eine hohe Selbstsicherheit und großen Kampfgeist aus. Sie ruhen in sich und sagen sich angesichts der dramatischsten Situation noch: „Ich krieg das schon wieder hin.“

**Davon abgesehen: Gibt es eine kluge Vorgehensweise, um solche Krisen seelisch unbeschadet zu überstehen?**

Ich empfehle die Taktik der kleinen Schritte - also, die Problemfülle zu zerlegen und die Haltung einzunehmen: ein Feind nach dem anderen. Das hat den Vorteil, dass sich schneller erste Erfolgserlebnisse erzielen lassen. Und die wiederum sind sehr wichtig, weil sie Betroffenen das Gefühl geben, nicht hilflos ausgeliefert zu sein.

**Also raus aus der Opferrolle?**

Unbedingt. Aber das Allerwichtigste ist soziale Unterstützung. Suchen Sie sich Hilfe, umgeben Sie sich mit Leuten, die in der Krise zu Ihnen stehen und die Mut machen.

**Leichter gesagt als getan. Manchmal gehen doch in solchen Fällen sogar Familien und Freundschaften kaputt. Was dann?**

Bei der Krisenbewältigung kann auch ein versierter Coach helfen. Wer Probleme mit der Steuererklärung hat, schaltet doch auch einen Spezialisten ein.

**Was hilft noch?**

Unbedingt regelmäßig Auszeiten von den Problemen nehmen, um zu entspannen und Kraft zu schöpfen und natürlich, um sich fit zu halten. Also meditieren oder täglich joggen. Körper und Gefühlswelt beeinflussen sich gegenseitig, und so wirkt sich Training positiv auf eine stabile Geisteshaltung aus.

**Aber in einer Krisensituation prasseln doch tausend Dinge auf einen ein, die erledigt werden müssen.**

Ja, aber eine berufliche Krise ähnelt einem Marathon: Wer anfangs gleich lossprintet und in blinden Aktionismus verfällt, etwa um Anwälte einzuschalten, Presseerklärungen abzugeben oder Onlinedebatten zu befeuern, dem fehlt nachher sehr wahrscheinlich die Puste, um die Langstrecke durchzustehen.

**Und was halten Sie von der Aufforderung manch eines Persönlichkeitstrainers, „jede Krise als Chance“ zu begreifen?**

Generell ist mir das zu platt. Allenfalls besteht nach einer bewältigten Krise die Chance auf eine neue Erkenntnis. Nämlich die persönliche Antwort auf die Frage: „Was ist im konkreten Fall schlecht gelaufen und was kann ich daraus lernen?“

Die Fragen stellte Claudia Obmann.