

Wiedereinstieg nach Burnout: «Es war wie ein Heimkommen in die Familie»

Bettina Dalms langjährige Karriere ist eng mit dem wirtschaftlichen Auf und Ab im Detailhandel verbunden. Ihre Biografie weist neben vielen Höhepunkten ebenfalls eine einschneidende Talfahrt auf: ein Burnout. Dass sie ihre Karriere weiterführen konnte, verdankt sie nicht nur ihrem eigenen Mut, sondern auch demjenigen ihres heutigen Arbeitgebers. Globus gab ihr mitten in der Krise eine zweite Chance als Geschäftsführerin.

Die kleine Porzellanfigur direkt neben der Türe bemerken Bettina Dalms Besucher wohl erst beim Verlassen ihres Büros. Im Vorbeigehen nimmt man sie bloss aus dem Augenwinkel wahr, und es ist schwierig, die Bewegung in Richtung Ausgang zu unterbrechen – doch es würde sich lohnen, das kleine Kunstwerk zu studieren. Das Figürchen, das da steht – die Arme in die Seiten gestemmt, das Kinn keck nach oben gereckt, strotzend vor Vertrauen in sich selbst und das Leben ganz allgemein – es zeigt eine Haltung von fröhlicher Aufmüpfigkeit. Könnte man Bettina Dalm treffender porträtieren?

Ein Flair fürs Gestalterische und eine gesunde Portion Widerborstigkeit

Klein und zierlich ist auch sie, was aber nicht mit Schwäche oder Zerbrechlichkeit verwechselt werden sollte. Dalms explodierendes Lachen, das eindeutig einen Stich ins «Dreckige» aufweist, lässt hinter dem sorgfältig gepflegten Äusseren Kraft vermuten, gute Nerven und eine gesunde Portion Widerborstigkeit. Wetten, dass unter der weissen Leinenbluse und dem grauen Designerkostüm mit modischem Kummerbund ein wildes, unzählbares Herz steckt? Aber eines, das sich mit Ordentlichkeit und Strukturiertheit verträgt, zwei für eine Managerin unverzichtbaren Eigenschaften. Im eineinhalbstündigen Gespräch schafft sie es, die rund zwanzig Jahre ihrer Berufsbiografie chronologisch wiederzugeben, keineswegs so, als hätte sie sie auswendig gelernt, doch man spürt: Bettina Dalm reflektiert ihr Leben. Wäre es ein Bild, wäre es wohl in Öl gemalt, mit feinem Pinselstrich und dem klaren Willen, es bis ins letzte Detail eigenhändig zu gestalten.

Gerade dieses Flair fürs Gestalterische ist unübersehbar. Wer hängt sich schon einen Kronleuchter ins Büro? An der Decke im Sankt Gallener Büro der Geschäftsführerin an der Vadianstrasse prangen sogar deren zwei. Der eine sei ihr eigener, erzählt sie, der andere ein Artikel aus dem Sortiment. Die winzige Kaffeemaschine – «Nespresso, what else?» – hinter dem Schreibtisch verleiht dem Raum Gemütlichkeit und seiner Bewohnerin Autonomie in Sachen Genuss. Klar, dass sie

dazu keinen Standardkeks serviert, sondern einen jener kleinen, handgeformten «Tartufi dolci» aus der Delikatessa-Abteilung: «Der italienische Produzent hat uns gestern Abend vorgeführt, wie er diese Köstlichkeiten macht.» Das begeisterte Leuchten in ihren Augen spricht Bände: solange Globus solche Produkte im Sortiment führt, wird es Bettina Dalm wohl nicht langweilig werden in ihrer Position.

Dabei hat sie schon fast die Hälfte ihres Lebens im Detailhandel verbracht und davon wiederum mehr als die Hälfte bei Globus. Direkt nach dem Abitur hat sich die gebürtige Lörracherin gegen ein Studium entschieden und bei der deutschen Warenhauskette Kaufhof eine zweieinhalbjährige Managementausbildung absolviert. Direkt danach, 1988, konnte sie als Trainee bei Globus anheuern: «Ich habe Glück gehabt.» Dieser Satz fällt im Gespräch mehrmals, Bettina Dalm scheint ihn für fast jede Situation ihres Lebens anzuwenden, rückblickend sogar für die schwere Krise, die sie Jahre nach dem Berufseintritt ereilte. Als Glück am Anfang ihrer Karriere empfand sie die faszinierende Globus-Welt,

«Es war nicht immer einfach», doch das Blitzen in ihren Augen lässt vermuten, dass es die anderen auch nicht immer leicht mit ihr hatten.

die freundliche Unternehmenskultur und ihren direkten Vorgesetzten, der sie «extrem gepusht» habe. Er hat sie in einem einzigen Jahr verschiedene Stationen durchlaufen, sie hinter die Kulissen blicken lassen und schickte sie auf die Verkaufsflächen hinaus, ins Lager, in die Büros: «Dadurch habe ich innert kürzester Zeit einen sehr guten Einblick erhalten.» Nach einem Jahr war sie bereits Rayonleiterin, verantwortlich für die Bereiche junge Mode, Mercerie, Reisegepäck und Bademoden. «Das waren noch andere Nachbarschaften als heute», lacht sie.

Sie erzählt von anregenden Jahren bei Globus, von Lernerfahrungen, aber auch vom

Sich-behaupten-Müssen in einer Kultur, in der Dienstjubiläen von zwanzig und dreissig Jahren keine Seltenheit sind und das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden entsprechend hoch ist. Im damaligen, klar von Männern dominierten Umfeld sei ihr jugendliches Aussehen nicht sehr hilfreich gewesen, vor allem nicht im Umgang mit ihrem Vorgesetzten, der sich am traditionellen Rollenmuster orientierte. «Es war nicht immer einfach», sagt Dalm, doch das kleine Blitzen in ihren Augen lässt vermuten, dass sie dafür sorgte, dass die anderen es auch nicht immer leicht hatten mit ihr.

Bestätigung ist wichtig – die Plackerei muss schliesslich einen Sinn haben

Ihren Vorgesetzten dürfte kaum verborgen geblieben sein, dass sie sich gerne ins Zeug legt – zuweilen sogar ohne Rücksicht auf die eigenen Grenzen. Bei der Fusion der Jelmoli- und der Globus-Filialen im Glatt-Zentrum beispielsweise legte sie Hand an: «Wir haben in neun Tagen ein grosses Warenhaus ausgeräumt, praktisch Tag und Nacht gearbeitet und alles im neuen Ladengeschäft wieder aufgebaut.» Und dann sass sie am Nachmittag weinend im Büro, erschöpft, aber auch enttäuscht darüber, dass sich die Kunden an den Globus-Produkten im Jelmoli-Laden störten. Bestätigung ist ihr wichtig, die ganze Plackerei muss schliesslich einen Sinn haben. Nicht nur die Kunden konnten anfänglich mit der Fusion der zwei so ganz unterschiedlichen Warenhäuser wenig anfangen, auch für die Mitarbeitenden sei die Zusammenführung der beiden Kulturen ein «Ding der Unmöglichkeit» gewesen. Dalm selbst habe sich mit der neuen Chefin, die von Jelmoli zu Globus wechselte, «nicht gefunden», wie sie es diplomatisch ausdrückt. Doch auch dieser Umstand entpuppte sich als Glücksfall: «So war ich nach elf Jahren bei Globus gezwungen, mir zu überlegen, was ich sonst noch mit meinem Leben anstellen wollte.»

Die Richtung war immerhin klar: die Karriereleiter aufwärts. Das Angebot, die Verkaufsleitung des Modegeschäfts BIG mit sechs Filialen in Zürich zu übernehmen, wollte Dalm nicht ausschlagen, konnte sie doch dort



Bettina Dalm

Die gebürtige Lörracherin liess sich nach dem Abitur in einem zweijährigen Lehrgang bei Kaufhof zur Kaufhaus-Managerin ausbilden und wurde mit 21 Rayonchefin bei Globus. Dort hat sie während zwölf Jahren verschiedene Positionen besetzt, bevor sie 1999 zur Zürcher Modekette BIG wechselte. Der Wechsel in die Geschäftsführung der spanischen Modekette Mango 2003 erfolgte zu einem ungünstigen Zeitpunkt: statt, wie geplant, Aufbauarbeit zu leisten, musste Bettina Dalm den Abbau vornehmen. Schwierige Arbeitsbedingungen führten zu einem persönlichen Zusammenbruch. Zu ihrer Überraschung wurde ihr noch während ihrer Krankheit Anfang 2007 die Stelle als Geschäftsführerin der Globus-Filiale St. Gallen angeboten. In dieser Position führt sie heute 100 Mitarbeitende.

ihren «Modefimmel», wie sie ihr Flair für trendige Kleidung nennt, hemmungslos ausleben. Nach den Jahren im Grossunternehmen galt es aber auch, all das zu lernen, was einem im kleinen Privatunternehmen keine Personalabteilung abnimmt: «Stelleninserate formulieren, Leute rekrutieren, Marketingaktivi-

«Jedes Mal, wenn ich in eine Filiale marschierte, rollte ein Kopf. Ich sah mich selber als Terminator.»

täten planen und durchführen.» Sie fühlte sich aber wohl im kleinen, eingeschworenen Team, das die erfolgreichen Jahre 2000 und 2001 und sich selbst oft ausgelassen feierte: «Es war toll, auf einer Erfolgswelle zu schwimmen.»

Kaffee und Zigaretten und 120 000 Kilometer auf der Autobahn

Verständlich, dass sie sich auch den nächsten Karrieresprung zutraute und 2003 die Leitung für die Schweizer Filialen des spanischen Modelabels Mango übernahm, das damals zum Modehaus Schild gehörte. Die Leitung vieler, über die ganze Schweiz verstreuter Filialen sei von Anfang an anspruchsvoll gewesen, sagt sie, die Arbeit und die vielen Aufenthalte im Hauptsitz in Barcelona aber auch spannend und lehrreich. Nur konnte sie diesmal nicht auf die Unterstützung eines Teams zählen, und auch ihre Vorgesetzten, die Geschäftsleitung von Schild, war mit der damaligen Übernahme des Modehauses Spengler stark engagiert. Ihr Ansinnen, Aufbauarbeit zu leisten und Beruhigung in die noch neue Ladenkette zu bringen, scheiterte. Nach dem Ende der Boomjahre in der Modebranche war vielmehr ein Abbau im grossen Stil nötig. «In den drei Jahren bei Mango habe ich 60 Kündigungen ausgesprochen», erinnert sie sich. «Jedesmal, wenn ich in eine Filiale marschierte, rollte ein Kopf. Ich sah mich selber als Terminator.» In drei Jahren fuhr sie 120 000 Kilometer auf Autobahnen, ernährte sich von



Kaffee und Zigaretten und kam dazu nicht vom Fleck, im Gegenteil, es waren jährliche Umsatzeinbrüche zu verkraften. Obwohl sie merkte, dass sie die Motivation für diese Arbeit zu verlieren drohte, biss sie auf die Zähne, machte weiter, hielt durch, fuhr weiter.

Mit Vollgas – in die grosse innere Betonwand: Burnout. «Der völlige Zusammenbruch», beschreibt sie die Situation, «Desaster, Panikattacken, Angstzustände.» Der teilweise Wiedereinstieg nach zwei Monaten wurde ihr verwehrt, sie erhielt die Kündigung. Indem er ihr ein Coaching bezahlte, habe ihr der damalige Chef jedoch einen grossen Dienst erwiesen: «Das war das Beste, was mir in dieser Situation passieren konnte», glaubt sie im Rückblick, sei sie damals doch an einem Punkt gewesen, wo sie das Gefühl hatte, niemand zu sein, nichts zu können. «Drei Monate lang hat der Coach mit mir an den Kernkompetenzen gearbeitet, sie eine um die andere wieder aufgebaut, mir in Erinnerung gerufen, wer ich bin und was ich kann.»

Viermal pro Woche Marathontraining – der Erschöpfung zum Trotz

Weil sie Existenzangst quälte, sah sich Bettina Dalm bereits während der Genesungszeit nach einem neuen Job um und stiess im Internet auf ein Inserat von Globus, dem zufolge jemand für die Leitung der Filiale St. Gallen gesucht wurde. Ohne viel Hoffnung auf ein konkretes Resultat habe sie die Personalchefin der Warenhauskette angerufen: «Um wenigstens wieder alte Kontakte zu beleben.» Ihren Zusammenbruch verschwieg sie in diesem Gespräch nicht, im Gegenteil, genau wie heute sprach sie damals schon offen über ihr Burnout. Überraschenderweise habe die Personal-

chefin sie ermuntert, sich zu bewerben. Und als sie es tat, erlebte sie eine zweite Überraschung: «Nach einem einstündigen Gespräch mit dem damals zuständigen Geschäftsleitungsmitglied habe ich die Stelle bekommen. Und dies, obwohl allen klar war, dass ich noch nicht wieder topfit war.»

Sie klingt selber noch ein wenig erstaunt über das kleine Wunder, das ihr da vor nunmehr zwei Jahren geschah: «Eine neue Chance zu bekommen, hat unendlich gut getan. Plötzlich war wieder etwas Sicherheit, wo vorher nur noch Angst gewesen war.» Ohne diesen Vertrauensvorschuss der Globus-Geschäftsleitung hätte sie sich wohl nicht getraut, erneut eine Herausforderung auf diesem beruflichen Niveau anzunehmen. Dieser erste Erfolg habe ihr die Kraft gegeben, in den verbleibenden vier Monaten bis zum Stellenantritt alles daran zu setzen, wieder gesund zu werden. «Im Grunde brauchte ich nur dies: Erholung und Ruhe. Ein Burnout braucht Zeit.» Ein paar Wochen verbrachte sie in Italien im Albergo einer Freundin, wo sie sich als Zimmermädchen langsam wieder an Tagstrukturen und Arbeitssituationen gewöhnte. «Du führst ein Leben auf der Überholspur», habe ihre Mutter sie früher häufig gewarnt. «Und ja», gibt sie zu, «ich habe auch viele Vorzeichen nicht beachtet.» Beispielsweise hat sie trotz der grossen Belastung bei Mango viermal wöchentlich nach Feierabend auf einen Marathon hin trainiert – der zunehmenden Erschöpfung zum Trotz.

Gelungener Wiedereinstieg auf altbekanntem Terrain

Heute schätzt sie ganz besonders die ausgeprägt mitarbeiterfreundliche Unternehmens-

kultur bei Globus: «Es war wie ein Heimkommen in eine Familie.» Zwar habe sich in den dazwischenliegenden acht Jahren einiges verändert, doch vieles war ihr immer noch vertraut. «Das hat mir den Wiedereinstieg nach

«Heute bremsen ich ab und zu bewusst gegen mein Temperament – das ist jetzt ein Teil meines Lebens.»

der Krankheit enorm erleichtert, befand ich mich doch immerhin auf halbwegs sicherem Boden.» Die Belegschaft in St. Gallen habe sie sehr herzlich aufgenommen, erzählt sie, und verschweigt auch nicht, dass ihr die wirtschaftliche Situation zudem Rückenwind verlieh. Für die Filiale St. Gallen war 2007 ein Rekordjahr. «Es tut gut, Erfolg zu haben», strahlt Dalm und wirkt dabei so vital, dass man ihr zutraut, kommende Krisen wieder gut zu meistern.

Schliesslich ist ihr eines in der Krankheit nicht abhanden gekommen: ihr Ehrgeiz. «Ich habe eine Vision», bestätigt sie, «in der Globus-Familie, in der wir die grösste unter den kleinen Filialen sind, sollen wir eine mittlere werden.» Die Unternehmensstrategie «Globus – to the top» scheint auch ihre eigene zu sein. Von der Überholspur wird sich Bettina Dalm nicht grundsätzlich fernhalten, doch man glaubt ihr gerne, dass sie gelernt hat, nicht permanent auf dem Gaspedal zu stehen. «Heute bremsen ich ab und zu bewusst gegen mein Temperament – das ist jetzt ein Teil meines Lebens.»

Katrin Piazza