



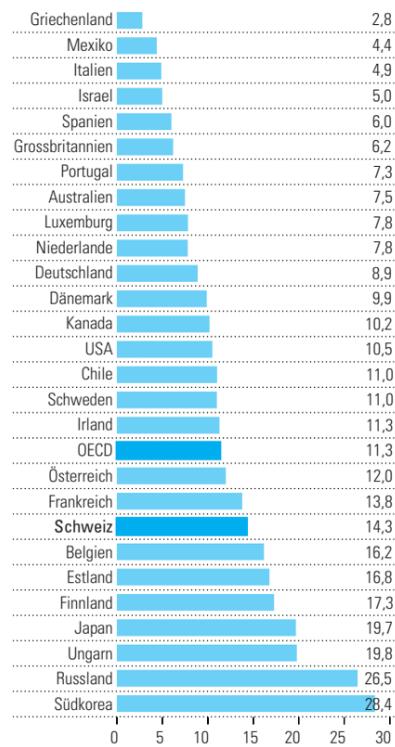
Im Sanatorium Kilchberg werden unter anderem auch Führungskräfte, die an Depressionen leiden, behandelt.

KARIN HOFER / NZ

Starke Zunahme der Selbstmordraten in Südkorea

Grosse Differenzen zwischen den Ländern

Selbstmorde je 100 000 Einwohner



In den meisten Ländern rückläufig

Veränderung der Suizidrate 1995–2009, in %



QUELLE: OECD

NZZ-INFOGRAFIK/cke

Manager sind auch nur Menschen

Der Druck auf die führenden Köpfe in Firmen nimmt ständig zu – Die Familie wird zu einem wichtigen Sicherheitsnetz

Manager verdienen viel Geld, also sollten sie keine Schwächen zeigen. Aber auch Führungskräfte sind nur aus Fleisch und Blut, weshalb sie im Berufsalltag unter die Räder kommen können.

Matthias Müller

«Manager müssen doch einfach glücklich sein», lautet eine immer wieder zu hörende These. Der erläuternde Nachschub lautet: Sie verdienen so viel Geld, da kann man gar nicht unglücklich sein. Wie bei vielen anderen Absurditäten wird auch jene über das Wohlbefinden der Manager nicht dadurch wahrer, dass man sie ständig wiederholt. Der leitende Arzt im Zentrum für stressbedingte Erkrankungen am Sanatorium Kilchberg, Christian Seeher, geht davon aus, dass die Zahl der an Burnouts und Depressionen erkrankten Manager in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Statistisch verifizieren lässt sich die Aussage Seehers zwar nicht, weil sich nur wenige Betroffene melden und deshalb eine Dunkelziffer besteht. Aber jenseits dieser empirischen Unsicherheiten stützen einige Entwicklungen der modernen Arbeitswelt die These Seehers. Über mangelnde Arbeit kann das diesen Januar in Kilchberg eröffnete Zentrum nicht klagen. Die Auslastung liege bei über 80%, sagt Seeher.

Ständige Erreichbarkeit

Oft werden vor allem zwei Gründe für die wachsende Zahl an psychischen Erkrankungen von Managern genannt. So hat sich, erstens, durch neue Kommunikationsformen wie Mails, Kurznachrichten und soziale Netzwerke neben der Informationsflut auch die Erreichbarkeit der Berufstätigen ständig erhöht. Und je höher sie auf der Karriereleiter nach oben steigen, desto seltener dürfen und wollen sie es sich erlauben, den Laptop oder das Smartphone abzuschalten. Diese Form der ständigen Erreichbarkeit lastet als Stressfaktor wie ein Damoklesschwert über den Köpfen vieler Betroffener.

Damian Läge, der am Psychologischen Institut der Universität Zürich die Arbeitsgruppe Angewandte Kognitionspsychologie und allgemeine Psychologie leitet, verweist auf einen zweiten Punkt, der zum Anstieg des Drucks auf die Manager geführt hat: Durch die Fixierung auf Quartalsergebnisse befinden sich die Firmen ständig im Fokus der Analytiker und der Öffentlichkeit. So sind die führenden Köpfe nicht länger die Treiber, sondern die Getriebenen.

Läge verweist auf einen bedeutenden Unterschied zwischen den Beschäftigten in den Firmen. Während es viele Angestellte gibt, die täglich vorrangig Routineaufgaben erledigen, besteht die Hauptaufgabe des Führungspersonals meist darin, Probleme zu lösen. Nur dadurch lassen sich deren hohen Saläre rechtfertigen – im Gegensatz zur Entlohnung jenes Personals, das repetitiv sein Pensum abspult.

Zwischen beiden Aufgaben besteht ein fundamentaler psychischer Unterschied, sagt Läge. Während Routineaufgaben weitgehend emotionslos verrichtet werden, sind mit dem Lösen von Problemen fast automatisch emotionale



Christian Seeher
Leitender Arzt
im Sanatorium Kilchberg



Damian Läge
Professor
an der Universität Zürich

Spannungen verbunden: Eine zentrale Funktion bestimmter Emotionen ist es, den Organismus überhaupt erst auf problematische Situationen aufmerksam zu machen und die Problemlösungsstrategie zu aktivieren. Emotionen sind also nicht per se schlecht. Doch häufen sich die Schwierigkeiten im beruflichen Alltag, kann dieser immense Druck zu Burnouts, Depressionen und im Extremfall zum Suizid führen.

Da Menschen sehr unterschiedlich auf emotionale Spannungen reagieren, eignet sich nicht jeder als Manager. Derzeit erfolgt die Auswahl des Führungspersonals in Unternehmen oft anhand einer «natürlichen» Selektion. Es kommt jene Führungskraft ins Haus oder steigt intern auf, die in der Vergangenheit durch fachliche Qualifikation auf sich aufmerksam gemacht hat und damit Kompetenz, Probleme zu lösen, bewiesen haben sollte. Die Selektion verleiht dem Auserwählten innerhalb des neuen Umfelds Geltung und Ansehen, die die Insignien des Führungsanspruchs sind.

Laut Läge sagt diese Form der Selektion jedoch nichts über die wirkliche Belastbarkeit der ausgewählten Person aus. Er verweist auf den «Erregungs-Sollwert» als einen der drei tragenden Pfeiler des von Norbert Bischof entwickelten «Zürcher Modells der sozialen Motivation». Dieser – theoretische – Wert gibt an, wie gross die Lust von Per-

sonen ist, Probleme zu lösen. Im Idealfall angelt sich ein Unternehmen den Typus James Bond, der vor keinem Problem zurückschreckt und immer eine Lösung findet, um die Firma zu retten.

Die von Ian Fleming geschaffene Figur des Geheimagenten gibt es jedoch nur in Romanen sowie auf der Leinwand. Dagegen ist die Fähigkeit von Managern, Probleme zu lösen und emotionalen Spannungen standzuhalten, begrenzt. Psychologen sprechen von einer Divergenz zwischen dem zumutbaren sowie dem erträglichen Erregungs-Sollwert. Sei der Istwert ständig höher als der Sollwert, führe das zu Stress und bilde die Basis für Burnouts und Depressionen, fügt Läge an.

Sport als Ausgleich

In Stresssituationen greift der Körper auf Energie in Form von Muskel-Eiweiss zurück. Viele Manager merken dies und treiben deshalb zum Ausgleich (Ausdauer-)Sport, sonst hielten sie den Stress nicht lange aus. Zudem sind Formen des sportlichen Ausgleichs wie Laufen ein Ventil, emotionalen Druck abzulassen. Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem Distanzierungsmechanismus. Laufen löse zwar nicht das Problem, aber die Bewegung reduziere das Gefühl der Spannung, das zwangsläufig jedes Problem begleitet, fügt Läge an. Man fühlt sich also besser, weil das Laufen den mit dem Stress verbundenen Druck zumindest teilweise mindert.

Allerdings ist laut Läge der Erregungs-Sollwert auf Dauer nicht unverrückbar. Vielmehr verändere der Körper im Zeitablauf die Sollwerte nach oben oder nach unten, und zwar als Reaktion darauf, was jedem Einzelnen persönlich gelingt oder misslingt. Ein Beispiel ist der Sollwert der Autonomie – wenn man als Person also genau das erreichen will, wonach alle sozialen Wesen streben: Nur das zu tun, was sie wirklich tun wollen. Manager können diese Autonomie, als zweite Säule des Zürcher Modells, auf drei Wegen gewinnen. Erstens erhalten sie Macht und haben damit die Möglichkeit, Weisungen zu geben und zu delegieren. Oder sie erlangen, zweitens, ihre Unabhängigkeit dank ihrer Geltung und ihrem Ansehen. James Bond ist ein Paradebeispiel für eine Führungskraft, die ihre Autonomie und ihr Ansehen den Taten der Vergangenheit verdankt. Eine dritte Möglichkeit, sich autonom zu fühlen, ist der Selbstwert. Wer selbstgesteckte Ziele erreicht, fühlt sich gut, unabhängig davon, ob andere dies würdigen.

Allerdings kann jede Form von Autonomie mit der Zeit bröckeln.

Wenn es Managern auf Dauer nicht gelingt, Probleme zu lösen und diese ständig zu statt abnehmen, kann das dazu führen, dass der Selbstwert langsam schwindet. Der Körper sendet dann ein Signal mit der Botschaft aus: Irgendetwas läuft schief. Dieser Zustand gebe dem Manager ein «markantes Gefühl» des Scheiterns in Fragen der Autonomie, wie Läge es formuliert. Und wenn alles ausser Kontrolle gerate, kratze das am Gefühl der Unabhängigkeit.

Dabei muss der Prozess des gefühlten Scheiterns für das nähere Umfeld nicht unmittelbar sichtbar sein, umschreibt Läge diese schleichende Entwicklung. Sie zeigt, dass Manager auch nur Menschen sind, die an Problemen des beruflichen Alltags zerbrechen können. Besonders belastend wirkt sich in solch schweren Zeiten aus, wenn das familiäre Umfeld und der Freundeskreis als Ansprechpartner und Korrektiv – der Sicherheits-Sollwert als dritte Säule des Zürcher Modells – aus den Fugen geraten. In diesem Fall hat der Betroffene nur noch sich selbst und muss mit dem Zustand permanenter Erregung ganz allein zurechtkommen.

Seeher vom Sanatorium Kilchberg verweist auf Basis seiner beruflichen Erfahrung darauf, dass Probleme im Beruf und in der Familie oft gleichzeitig auftreten. Allerdings sei der kausale Zusammenhang nicht klar. Zerbricht die Familie, weil es im Beruf nicht klappt, oder sind die Schwierigkeiten im Job eine Folge der Probleme mit dem Partner oder der Partnerin?

Zumindest den familiären Rückhalt hatte ein 32-jähriger Schweizer Unternehmer, der vor sechs Wochen Hilfe im Sanatorium Kilchberg suchte. Seine Partnerin habe immer zu ihm gehalten, und dennoch hat sie es nicht geschafft, den Manager, der zur gleichen Zeit bei drei Startup-Unternehmen engagiert war, vor dem Zustand totaler Erschöpfung zu bewahren.

Die Zeit in Kilchberg hat er dazu genutzt, die Falle zu erkennen, in die er als Jungunternehmer getappt war. Er sei ständig erreichbar gewesen und auch nachts aufgestanden, um «nur» einmal kurz zu schauen, ob neue Mails oder Kurznachrichten eingetroffen seien. Im Rückblick bezeichnet er sich selbst als «Getriebenen der modernen Technik», die nicht gut für die Menschen sei. Im Durchschnitt habe er 16 Stunden am Tag gearbeitet, zunehmend den Kontakt zu Freunden verloren und beim gemeinsamen Kochen mit der Freundin oft teilnahmslos ins Leere geschaut, weil er ein neues Angebot kalkuliert habe, sagt der Unternehmer im Rückblick.

Während er im privaten Umfeld eine Stütze hatte, häuften sich im Beruf die

Probleme. Ein noch nicht gelöstes Projekt versuchte er dadurch zu lösen, dass er ein anderes anpackte. Er verknüpfte damit die Hoffnung, durch Aktionismus liessen sich auch die anderen unerledigten Aufgaben lösen. Diese Hoffnung erwies sich als Trugschluss.

Die beruflichen Schwierigkeiten nahmen zu, was sich physisch und psychisch rächte. Während einer Phase schlief er ein halbes Jahr gerade einmal noch drei Stunden pro Nacht, er wurde kurzatmig und bekam Herzschmerzen. Als er sich bei einer Fahrt auf der Autobahn gedacht habe, wenn er gegen die Wand fahre, sei das egal, zog er die Reissleine und ging nach Kilchberg. Er wählte diesen Weg, um Abstand zu den beruflichen Problemen zu gewinnen. Der Aufenthalt hat sich als Erfolg erwiesen. Das Sanatorium hat er mit guten Vorsätzen verlassen. Er will zunächst mit seiner Freundin erstmals nach zwei Jahren wieder in die Ferien fahren und künftig mehr auf Schlaf achten, sich um Freunde kümmern sowie den Konsum der modernen Kommunikationsformen reduzieren.

Höher, schneller, weiter

Die Frage bleibt jedoch, warum es in den Führungsetagen von Unternehmen überhaupt erst so weit kommen muss, dass Manager sich in die Obhut von Spezialisten begeben müssen. Läge und Seeher bezweifeln, dass eine Führungskraft einen ihr zur Seite gestellten Psychologen als Coach akzeptieren würde. Dieser schränke ihre Autonomie ein, was in der Gedankenwelt einer Führungskraft nicht vorgesehen ist.

Läge erwägt deshalb, ein einfaches Instrument zu entwerfen. Damit könnten auch Führungskräfte eigenständig und in regelmässigen Abständen mit der Beantwortung weniger Fragen am Computer sich selbst testen, ob sie sich einem psychologischen Brandherd näherten und unter Umständen Hilfe benötigten. Für die Psychiatrie hat Läge bereits ein solches Verfahren entwickelt, das Ärzten in Form einer Landkarte ein verständliches Feedback gibt.

Zudem sollten Unternehmer Antworten auf Fragen finden, wie sie den Umgang mit Nachrichten intern regeln. Müssen Mails wirklich nach Dienstschluss versandt werden, oder kann das nicht bis morgen warten? Und eine Wirtschaft als Ganzes muss für sich ausmachen, ob tatsächlich alle drei Monate alle wie gebannt auf neue Zahlen blicken müssen. Der Drang nach «höher, schneller, weiter» ist ein gesamtgesellschaftliches Problem. Die Frage bleibt, ob auf Dauer der Preis dafür nicht zu hoch sein wird.