

# Die müden Manager

**ANTRIEBSLOSIGKEIT** Wenn Führungskräfte auf dem Höhepunkt ihrer Laufbahn die Lust verlieren: Was steckt dahinter? Und was kann man tun, wenn der Job keinen Kick mehr bringt?

**D**er „Lanserhof“ in den Bergen über Innsbruck ist einer jener eleganten Rückzugsorte, die Wohlabende ohne gravierende Leiden aus purer Freude an der Erholung aufsuchen.

Wo früher ein rustikales Tiroler Sporthotel mit Kuhfellohckern und Sauna stand, umkapseln heute lang gestreckte Kuben aus Holz, Glas und Beton eine ambitionierte Gesundheitsoase.

In weißen, blauen und grünen Behandlungszellen wird gekneippt, massiert, gecremt und entschlackt. Ärzte und Therapeuten erspüren jedes Zipperlein ihrer Gäste und applizieren auf Wunsch individualisierte Ernährungs- und Fitnessprogramme auf Handy oder iPod. Zur inneren Reinigung werden Toast und Gemüsebrühe gereicht.

Erbinnen mögen den „Lanserhof“. Bundestrainer Jogi Löw war schon da, der russische Milliardär Roman Abramowitsch samt Gefolge schätzt den Service – und auch Manager kommen, angelockt vom siebentägigen „Men-Energy“-Spezial samt Herztest, Prostata-Check und Ernährungsberatung. Das hat sich Andreas Wieser ausgedacht, der in jungen Jahren Robinson-Clubs aufgebaut und den „Lanserhof“ vor 26 Jahren übernommen hat.

Den modernen Hochleister, sagt Wieser, mache reines Auspowern auf der Marathonstrecke schon lange nicht mehr froh. Geistig wache Topleute woll-

ten heute „in der eigenen Mitte sein“ und ihre „Happiness-Energie“ pflegen, die im hektischen, entfremdeten Business-Alltag so leicht verloren gehe.

Mag sein. Vielleicht ist es auch so, dass Wiesers Gäste einfach überhaupt mal wieder etwas spüren wollen. Sich selbst. Lebensfreude. Glück.

Der eine sucht es im Luxus-Retreat auf der Alm, ein anderer in halsbrecherischer Schussfahrt auf eisigen Skipisten, wieder andere jagen ihren Porsche durch die Haarnadelkurven des Nürburgrings.

Hauptsache: Man fühlt wieder was. Einen Kick, sei er noch so kurz.

Denn innere Zufriedenheit ist gar nicht so selbstverständlich für jene Zeitgenossen, die ihr Leben auf der Überholspur verbringen. Die hart gegen sich selbst und alle anderen ihre Aufstiegspläne durchgezogen haben, die dem beruflichen Erfolg lange Jahre alles unterordnen: Liebe, Familie, Freizeit.

Ihr Sehnsuchtsort steht ihnen klar vor Augen: ein Vorstandsposten in einem Weltkonzern, die Aufnahme in den Klub der Mächtigen. Doch kaum dort angekommen, wundert sich mancher, wie schnell Triumphgefühle verfliegen.

Alle Kontinente gesehen, alle Widersacher ausgeschaltet, Hon-Circle-Mitglied geworden, von den Untergebenen bewundert, von Medien und Anlegern gehofiert – und nun? Auf der obersten Stufe der Karriereleiter beschleicht mehr und

mehr Erfolgsmenschen die Ahnung, dass die „Pointe ihrer Existenz“ vielleicht schon hinter ihnen liegt, wie es der Soziologe Gerhard Schulze ausdrückt. Das Resultat dieser Einsicht kann niederschmetternd sein: Orientierungslosigkeit. Müdigkeit. Antriebsschwäche.

Darüber sprechen mag man nur hinter vorgehaltener Hand. Undenkbar, dass – während der Unternehmenstanker über die unübersichtlich wogenden Weltmärkte schlingert – der Kapitän auf der Brücke die Lust verliert. Alphonse kennen keine Sinnkrisen. Und allzu offen zur Schau gestellter Ennui brächte die Kontrolleure auf den Plan.

Er passt auch nicht in eine Zeit, in der Erschöpfungsdepressionen sich anschicken, Volkskrankheit Nummer eins zu werden. Wo Überstundenopfer die Klinikbetten füllen, kann es da eine Riege gelangweilter und unmotivierter Topmanager geben?

Es kann. Der emotionale Kick im Job lässt sich schließlich nicht von Jahr zu Jahr steigern. Irgendwann gleichen sich die „Challenges“, von denen man seinem Umfeld immer noch so begeistert erzählt. Im Geheimen klingt es dann so: „Ich mache jetzt meine fünfte Restrukturierung – das knallt einfach nicht mehr.“

Wenn der Antrieb verloren geht, beginnt die Suche nach dem Notausgang. Karrierefrauen werden späte Mütter. Und

„Menschen, die nach oben wollen, haben Mittelkrisen, Menschen, die oben sind, haben Sinnkrisen. Diese sind noch unterwegs, jene schon angekommen; diese haben die Pointe ihrer Existenz noch vor sich, jene müssen überlegen, was danach kommt.“

Gerhard Schulze, Soziologe: „Die Erlebnisgesellschaft“





FOTO: CHRISTIAN O. BRUCH FÜR MANAGER MAGAZIN / AUSSTATTUNG: HERRENAUSSTATTER BRAUN, HAMBURG

„Die Lebensmitte ist die Herausforderung, von außen nach innen zu gehen. Wenn die biologische Kurve sich nach unten neigt, kann die psychologische Kurve nur dann aufsteigen, wenn der Mensch sich seinem Innern zuwendet, dem Selbst.“

Anselm Grün, Benediktinerpater und Führungskräfteberater: „Ich bin müde“

die Männer? Probieren es mit Nervenzitgel und der Erfüllung alter Träume.

Die ehemalige Personalberaterin Karin Siegle-Kvarnström, die heute in Hamburg als Executive Coach arbeitet, kennt die typischen Fluchtreflexe der Arrivierten, die ihre innere Leere mit sensationellen Erlebnissen zu bemänteln suchen: Plötzlich steht ein Ferrari in der Garage, und im Winterurlaub muss es unbedingt Helicopter-Skiing in Kanada sein. „Wenn gar nichts anderes hilft, legt man sich eine Geliebte irgendwo auf der Welt zu oder lässt die eigene Firma teure Managementkurse bezahlen“, erzählt Siegle-Kvarnström, „eigentlich geht es immer nur darum, sich oder anderen zu beweisen, was für ein toller Hecht man noch ist.“

**LUXUSPROBLEME?** Nicht wirklich. Im Grunde spürten Manager nur mit größerer Konsequenz und mehr Energieinsatz einem Ziel hinterher, das jedem Menschen hochgradig attraktiv erscheint: neue, spannende Aufgaben.

Entdeckerfreude und Gestaltungslust sind wichtige menschliche Antriebe, wissen Hirnforscher. Bei der Lösung interessanter Probleme versetzen hirneigene Botenstoffe den Denkkaparat in einen Zustand, „als hätte man gleichzeitig eine kleine Dosis Heroin und Kokain eingenommen“, erläutert der Neurobiologe Gerald Hüther. Zu viel Bekanntes hingegen lässt das körpereigene Belohnungssystem verkümmern. Frust und Resignation stellen sich ein.

Erobern, gestalten, gewinnen – für Leidenschaftlichen wie diese bietet der Managerberuf eine einzigartige Arena. Wer sich jahrelang einem geistigen Sparring auf höchstem Niveau ausgesetzt hat, bildet oft eindrucksvolle Fähigkeiten heraus.

An „Hochleistungsrennpferde“ fühlt sich Heino Lisker erinnert, der als Psychotherapeut in der privaten Max Grundig Klinik auf der Bühlerhöhe Führungskräfte betreut. Da brüstet sich ein Patient, er könne in einer halbstündigen Präsentation „auf Anhieb“ die zwei, drei Unschärfen entdecken, die schwitzende Untergebene im Powerpoint-Gewirr zu verstecken suchten. Andere wandeln in dem festen Glauben, dass ohne sie die Company keine Zukunft hätte. Ein solches Selbstbild verhilft ohne Zweifel zu einem Bombenselbstvertrauen und schierer Angriffslust. Allein: Aus derart schwindelnder Höhe stürzt man umso

tiefer, wenn sich die immensen Erwartungen an die beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten irgendwann nicht mehr erfüllen. Weil den nächsten tollen Job ein anderer erhält. Oder die eigene Aufgabe zunehmend zur Routine wird.

Gesellt sich dann noch das Gefühl dazu, dass die eigenen Kräfte schwinden, ist die große Lebenskrise da. Typischerweise passiert das in den Jahren zwischen 35 und 45, in denen der Mensch ohnehin zum Grübeln neigt.

„Was in der geheimen Stunde des Lebensmittags geschieht ..., ist die Geburt des Todes“, hat der berühmte Psychoanalytiker Carl Gustav Jung einst formuliert. Jung beschrieb, wie in der Lebensmitte die Endlichkeit seines Daseins zum ersten Mal wirklich ins Bewusstsein des Menschen rückt. Mit Blick auf den Tod beginne er, seinen bisherigen Lebensweg kritisch zu bilanzieren. Verfehlt Ziele oder hochgesteckte Erwartungen schmerzten nun stärker, da die Zeit davonzulaufen scheinete.

Zur Seelenpein gesellen sich erste beunruhigende Signale des Körpers. Der Hormonhaushalt der Männer stellt sich schleichender als bei Frauen, aber doch unumkehrbar auf das Altern um. Nach dem Fußball zieht es in der Wade, das Geschrei der Kinder dringt mit einem Mal ungewohnt schrill ans Ohr, immer drängender wird das Bedürfnis, nach endlosen Meetings und strapaziösen Geschäftsreisen einfach einmal auszuweichen. „Lansershof“-Chefärztin Monika von Hahn hört es häufig von ihren Patienten: „Um die 40 nimmt bei Männern die Lebensfreude ab.“

Der natürliche Wendepunkt der Lebensmitte könnte ein guter Zeitpunkt sein, Ehrgeiz und Antriebe zu überdenken oder – wie es der Benediktinermönch Anselm Grün ausdrückt – die „Lebenskurve“ anzuerkennen, die eben nicht endlos nach oben weist.

Manager tun meist das Gegenteil, sagt Jürgen Kugele, Psychoanalytiker und Coach in Berlin. Wo Stagnation droht oder es abwärts geht, werden alle Reserven mobilisiert, um den Status quo zu halten oder sogar noch einmal durchzustarten: „Dann heißt es: Jetzt oder nie. Einmal noch in die Vollen, bevor es zu spät ist.“

Der Frankfurter Topheadhunter Heiner Thorborg hat an sich selbst erlebt, dass „Männer um die 40 den Reset Button suchen“, wie er es nennt. Mit 45 kün-

**„Bedrohliches Maß“**  
**Psychiater Joachim Galuska über seelische Krisen als Kennzeichen der Moderne und die Frage, worauf sich in mittleren Jahren das Lebensglück bauen lässt**



FOTO: RAUF-BRAUN

Joachim Galuska ist Ärztlicher Direktor der Heiligenfeld Kliniken in Bad Kissingen. Er hat mit 20 Kollegen anderer Kliniken einen Aufruf unterzeichnet, der psychosoziale Krisen als neues Massenphänomen bezeichnet ([www.psychosoziale-lage.de](http://www.psychosoziale-lage.de)).

**Zu den Patienten Ihrer psychosomatischen Klinik zählen auch Manager, die einen seelischen Zusammenbruch erlitten haben. Handelt es sich um Stressopfer?**

GALUSKA Ein hohes Arbeitsaufkommen an sich macht nicht krank. Zu allen Zeiten haben Menschen viel gearbeitet. Die Zahl psychosomatischer Erkrankungen ist erst in jüngster Zeit auf ein Maß angestiegen, das ich für bedrohlich halte.

**Was sind die Ursachen?**

GALUSKA Arbeitsprozesse werden immer komplexer und anstrengender, denken Sie an die viel zitierte Informationsüberflutung. Moderne Kommunikationstechnik, ständiges Reisen und die Verteilung der Verantwortung auf immer weniger Schultern tragen dazu bei, dass Managerjobs sehr viel zehrender werden. Gleichzeitig sinken die privaten Erholungsmöglichkeiten. Familien zerbrechen an permanenter beruflich geforderter Mobilität und an den Vereinzelungstendenzen, die unsere moderne Gesellschaft kennzeichnen. Karrieren sollen in dieser atomisierten Welt die Selbstverwirklichung schlechthin ermöglichen. Das programmiert Krisen.

**Berufliche Ambitionen sind doch nicht verkehrt.**

GALUSKA Aber jede Laufbahn hat ihre Niederlagen. Und viele Jobs verlie-

digte er seine lukrative Anstellung bei der Personalberatung Egon Zehnder, trennte sich von seiner Frau und baute ein ganz neues Leben auf: eigene Firma, neue Ehe. Heute fühlt er mit all den frisch geschiedenen Mittvierzigern, die ihn um einen weiteren aufregenden Job bekümmern.

Freilich kann er nicht für jeden Wechselwilligen etwas tun. „Vielen zeige ich ihre Möglichkeiten auf und lasse sie zu dem Schluss kommen: Die neue große

Chance gibt es für mich gar nicht mehr.“ Dies innerlich zu akzeptieren kann zu wahrer Zufriedenheit führen, stellt Thorborg mit Blick auf seine Klienten fest: „Die Leute sagen sich dann: Ich habe viel erreicht, worauf ich stolz sein darf – und die nächste Stufe brauche ich nicht, denn das bin nicht mehr ich.“

**Dafür werden sie in der Regel gut bezahlt und versprechen Prestige.**

GALUSKA Dieser Glanz nutzt sich ab, das zeigen mir die Erfahrungen meiner Patienten. Status, Macht und Geld sind längst nicht so mächtige Sinnstifter, wie es der Zeitgeist annimmt. In jungen Jahren, wenn der Mensch noch seinen Platz in der Welt sucht, können sie mächtige Treiber sein. Da konzentriert man sich darauf, es möglichst weit zu bringen. Doch je älter man wird, desto wählerischer wird man, die Idealisierung der Karriere nimmt ab. Dann tauchen Fragen auf wie: Will ich für diesen Job mein Leben geben? Erfüllt mich das wirklich?

**Was tun, wenn die Antwort negativ ausfällt?**

GALUSKA Dann kann man natürlich trotzdem weiterarbeiten. Das Ausscheiden aus der Arbeitswelt ist ja keine Alternative. Es gilt aber, sich das Leben nach Möglichkeit so einzurichten, dass es zu den inneren Bedürfnissen passt. Da kann der Verzicht auf einen weiteren Karriereschritt helfen oder der Wechsel in einen anderen Bereich. Zusätzlich tut eine Beschäftigung gut, die wieder mit Leidenschaft erfüllt: ein Hobby, soziales Engagement, glückliche Beziehungen – darauf kommt es an, und zwar umso deutlicher, je älter wir werden. ◆

In jeder Karriere komme irgendwann der Moment der „persönlichen Erdung“, meint Jörg Staff, Personalleiter bei SAP.

Der Konzern ermöglicht seinen Mitarbeitern, Sabbaticals zu nehmen. Nach einer Auszeit kämen die Kollegen oft mit größerer Motivation zurück, selbst wenn sie ihre bisherigen Jobs wieder aufnehmen, so Staff: „Sie schöpfen die Möglichkeiten ihrer Aufgabe intensiver aus.“

Es gibt aber auch diejenigen, die frustriert abziehen, um ihr Ego andernorts zu Markte zu tragen. Weil sie felsenfest der Meinung sind, dass auf sie immer noch ein Hauptgewinn warten müsste.

Das sind meist jene Führungskräfte, die sich über der Konzentration auf die Karriere selbst verloren haben. Die durch die Regeln der Konzernwelt auf Bedeutsamkeit Konditionierten. Sie klammern sich mit enormem Kräfteverschleiß an ihre Laufbahn, selbst wenn diese sie eigentlich längst anödet.

Leider sei intensiver und permanenter Selbstbetrug ein riskanter Gegner, warnt

ein prominenter Coach aus der Nähe von München, der mit Rücksicht auf seine Klienten seinen Namen hier nicht nennen will: „Manche Coachees, die abends noch gelassen im Fernsehen zu erleben waren, äußern in meiner Sprechstunde anderntags Suizidgedanken.“

**DAS NAHE UMFELD** ohne meist schon lange etwas, weil es unter Launen und Verbitterung zu leiden habe: Da werde „Leid nach außen exportiert“, Unglück an der Familie ausgelassen und die Kreativität der Mitarbeiter ausgebeutet, um die eigene Leere zu überdecken. Im schlimmsten Fall drohe dem begeisterungslos Angestregten der totale Zusammenbruch, der Burn-out.

Derart seelisch vernarbte Erfolgsmenschen müssen ermutigt werden, sich wieder auf den Weg zu jenen inneren Bildern zu machen, die ihnen eine Ahnung

davon vermitteln, was sie wirklich brauchen zu ihrem Glück. Das kann in Kliniken geschehen, aber auch im Coaching. Als der bayerische Coach einem seiner Klienten neulich sagte, dass „der einzige Moment, in dem ich ihn bisher innerlich gelöst gesehen habe“, seine Schilderung eines Schwimmbadbesuchs mit seinem Sohn gewesen sei, brach der Mann in „sturzbachartige“ Tränen aus.

Eine hart erkämpfte Selbsterkenntnis, aber eine heilsame. Wer erst einmal wieder spürt, dass ihm ganz andere Kraftquellen zur Verfügung stehen als nur das berufliche Prestige, gewinnt Distanz zu den Anreizsystemen der Konzernwelt. Er kann sich mit der Frage auseinandersetzen, ob ihn die Karriere noch befriedigt, ob er sich weitere Schritte zutraut, eine Neuorientierung in Angriff nimmt – oder sich tatkräftig im Erreichten einrichtet.

Es sind übrigens gerade die erfolgreichsten Manager, die sich nie allein auf ihre Karriere als Glücksquelle verlassen, sondern trotz zeitraubender Jobs Hobbys und Interessen pflegen. Jürgen Großmann etwa, der RWE-Chef, ist begeisterter Besitzer eines Restaurants in Osnabrück und steht dort oft selbst am Herd.

Auch die Weitergabe von Weltkenntnis und Wissen befriedigt. Mancher Manager wendet sich – wenn, so zynisch das klingt, die Ehe noch hält – in den mittleren Jahren mit neuem Elan dem eigenen Nachwuchs zu, dessen Kindergartenjahre er verpasst hat. Die ganz Mutigen verhandeln mit ihrem Unternehmen über flexiblere Arbeitszeiten oder ein paar Urlaubstage mehr, um die Familie öfter zu sehen.

Wieder andere, darunter viele Spitzenkräfte, betätigen sich als Hochschullehrer. Aus Imagegründen, sicher. Aber eben auch, um etwas Sinnvolles zu tun und nachfolgenden Generationen etwas zu hinterlassen.

Ob Pläne wie diese auch in Managern reifen, die im „Lanserhof“ bei Gemüsesuppe und Wasser die schneebedeckte Nordkette des Karwendel-Gebirges betrachten? Gut möglich. Würden sie sich sonst auf den weiten Weg ins österreichische Bergland machen, um Andreas Wieser seine Lebensphilosophie abzulauschen? Denn recht hat der Mann ja. Geld und Erfolg allein stellen nicht mehr zufrieden, wenn die Karriere in die Jahre kommt. Auf die „Happiness-Energie“ kommt es an.

Eva Buchhorn



FOTO: CHRISTIAN O. BRUCH FÜR MANAGER MAGAZIN / AUSSTATTUNG: HERRENUSTÄTTER BRAUN, HAMBURG

„Was in der geheimen Stunde des Lebensmittags geschieht, ist die Umkehr der Parabel, die Geburt des Todes. Diese Wahrheit macht das Bewusstsein, wenn irgend möglich, nicht mit. Man ist an seine Vergangenheit verhaftet und bleibt in der Illusion der Jugendlichkeit stecken.“

Carl Gustav Jung,  
Psychoanalytiker:  
„Die Dynamik des Unbewussten“