



All-Action/InterTopics



Reuters

Die Kehrseite des Erfolgs: Außenminister Fischer fühlt sich von Journalisten bedrängt; Sängerin Whitney Houston fand ihre Alkoholprobleme in der Presse erwähnt

70. Geburtstag. Er bezeichnet sich selbst als »Stress-trinker«, sorgt regelmäßig für Schlagzeilen. In seiner Laudatio bescheinigte der Berliner Bürgermeister Eberhard Diepgen dem gefährdeten Entertainer die »Fähigkeit, immer wieder auf die Beine zu fallen«.

Das Dilemma von äußerem Erfolg und innerem Unglück spielt sich nicht nur in der Welt des Showbusiness ab. Es kann jeden treffen, der den Gipfel der Karriereleiter erklommen hat. Einen Erfolg zu halten ist oft schwerer, als ihn zu erringen. Nach dem Aufstieg kommt die Höhenangst. Wer einmal abstürzt, ist in der Wettbewerbsgesellschaft so gut wie verloren.

Viele der so genannten Macher, vom schneidigen Top-Manager bis zum lässigen Börsen-Jungmillionär, scheinen geradezu zum Erfolg verurteilt. Folge: Die Angst vor dem sinkenden eigenen Marktwert führt in den Teufelskreis von Leistungsdruck, Überforderung, Erschöpfung, Krankheit. Als gefährliche Stressfaktoren wirken überhöhter eigener Leistungsanspruch, überzogene Erwartungen von anderen und Konkurrenzdruck. Nach einer Untersuchung der Gesellschaft für verhaltenswissenschaftliche Anwendung und Evaluation (GEVA) leben nur 29,5 Prozent aller Manager un-

ter Bedingungen, die ihrer physischen wie psychischen Gesundheit keinen Abbruch tun. Die übrigen 70 Prozent werden von ihrer Karriere aufgeessen.

Der gesunde Mittelweg zwischen Arbeit und Privatleben existiert für viele Führungskräfte nicht. Eine Untersuchung der Universität Dortmund an 1500 Top-Managern kommt zu dem Ergebnis, dass diese durchschnittlich 59 Stunden pro Woche am Schreibtisch verbringen oder von Termin zu Termin hetzen. Bei 15 Prozent sind es sogar über 70 Stunden. »Was mich nicht umbringt, macht mich nur stärker«: Der preußische Leitsatz des Philosophen Friedrich Nietzsche führt viele Karrieristen ins Krankenbett.

Zunehmend kommen auch so genannte Powerfrauen aus der Puste. Therapeuten beobachten immer mehr berufstätige Frauen zwischen 30 und 35 mit typisch männlichen Symptomen: Sie beißen die Zähne zusammen und lassen sich nichts anmerken. Bis sie nicht mehr können.

Die körperlichen und seelischen Folgen einer Karriere beschäftigen unter anderem Herz-Kreislauf-Spezialisten, Sexualpsychologen und Suchttherapeuten. Die Symptome der Patienten – hoher Blutdruck, Herzinfarkt, Reizmagen – sind Krankheiten, die von der Wissenschaft eindeutig mit Stress verknüpft werden. Nach neuesten Ergebnissen des Karlsruher Instituts für

Arbeits- und Sozialhygiene leiden 85 Prozent aller Führungskräfte an Magen-Darm-Störungen oder nervösen Herzproblemen. Dauer-Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit oder Depressionen sind ebenfalls alarmierende Zeichen seelischer Anspannung.

»Fast jeder, der vom Stress zerfressen in Behandlung kommt, hat eine Depres-

Volles Kontor Gift für

sion«, lautet eine weitere Erfahrung von Ärzten, die in psychosomatischen Kliniken tätig sind. Dort finden sich auch jene Manager ein, die nur noch ihr tägliches Quantum Alkohol aufrecht hält.

Eine weitere Folge von Überforderung ist Impotenz. Eine aktuelle Studie des Magazins »Men's Health« ermittelte sieben Millionen Männer in Deutschland mit Erektionsschwierigkeiten. Vor allem in der Chefetage schlägt der Versuch oft fehl, »beim letzten Termin der Woche, am Freitagabend mit der Geliebten, seinen Mann zu stehen«. Auch Jung-Karrieristen hängen im Bett oft durch. Sie bewerten »die eigene Liebesleistung so cool wie den Börsengang einer Aktie«, hat der Ham-

Wie Dauer-Stress auf den Körper wirkt

Unter psychischer Anspannung schüttet das Gehirn mehr Cortisol aus, das den Stoffwechsel und die Immunkräfte steuert. Auf Dauer kann es giftig wirken und die Gehirnzellen schädigen: Die Gedächtnisleistung wird eingeschränkt, Müdigkeit, Depression und Ärger nehmen zu. Das Immunsystem fährt die Abwehr gegen Infektionen herunter, vermutlich, um die verfügbare Energie des Körpers zu steigern. Folge: Die wiederholte Unterdrückung der Immunleistung schwächt den Gesamtzustand des Menschen. Im Magen-Darm-Bereich werden die Schleimhäute weniger durchblutet. Damit werden sie anfälliger für Entzündungen und Infektionen. Mit erhöhtem Blutdruck arbeitet dagegen der Kreislauf. Er schädigt die Elastizität der Blutgefäße und führt zu gefährlichen Mikroverletzungen.

burger Psychologe Michael Cöllen festgestellt. »Dem Höhepunkt-Marathon folgt die Erschöpfung, die zu Routine-Sex, mangelnder Kommunikation und schließlich zum Aus für die Lust führt.«

Maacht macht also krank. Das konstatieren auch die Psychologen Jürgen Hesse und Hans Christian Schrader in ihrem Buch »Die Neurosen der Chefs«: »Wenn sie nicht vorher die Notbremse ziehen, weil ihr Körper ihnen eine SOS-Botschaft geschickt hat oder schon wieder eine Partnerschaft in die Brüche gegangen ist, brennen Karrieristen in wenigen Jahren aus.«

Die Übergänge von körperlicher und seelischer Kraftlosigkeit sind fließend.

leere Seele: die Gesundheit

»Burnout« heißt das brisante Schlagwort, das in den letzten zehn Jahren eine bezeichnend steile Karriere machte. Verantwortlich für Kraft- und Lustlosigkeit sind nach Auffassung der Forscher »Erfolgsdruck und überhöhte Ansprüche einer Gesellschaft, in der nur Leistung zählt und jede Schwäche als Versagen gewertet wird.«

Neu ist das Phänomen allerdings nicht. Schon Thomas Mann beschrieb es 1901 in seinem Familienroman »Buddenbrooks«: »Thomas Buddenbrook fühlte sich unaussprechlich müde und verdrossen. Was für ihn zu erreichen gewesen war, hatte er erreicht. Jedes Wort, jede Bewegung, jede geringste Aktion unter Men-

schen war zu einer anstrengenden und aufreibenden Schauspielerei geworden.«

Für die Außenwelt dagegen ist Burnout oft kaum wahrnehmbar. Nur genaue Beobachter erkennen die seelischen Erschöpfungszustände, die sich in Teilnahmslosigkeit und psychischem Rückzug, aber auch in nervöser Hyperaktivität ausdrücken können. Die meisten Manager versuchen außerdem, ihren Zustand zu tarnen. Schwäche passt nicht zum Image eines Machers. »Ein Mann, schon gar nicht ein Manager, darf seine Ängste nicht eingestehen. Denn ängstliche Führungskräfte bringen keine Leistung und regen keine Leistung an«, heißt es in einer Untersuchung der Fachhochschule Köln über Angst am Arbeitsplatz.

Von quälender innerer Unruhe, dem Gefühl von Hilflosigkeit und mangelnder Selbstachtung weiß oft nicht einmal die eigene Ehefrau. Und Freunde oder Bekannte schon gar nicht. Ein Geschäftsmann: »Keiner nimmt mir ab, wenn ich sage, ich bin mit meinem Leben unzufrieden. Die Leute sind eher wütend auf mich, weil ich nicht das genieße, von dem sie annehmen, es würde ihr eigenes Leben sorgenfrei machen.«

Erfolg erzeugt Neid. Wer oben ist, muss mit der Missgunst anderer klarkommen. Dem geht es gut, heißt es, der hat doch alles. Statt Anerkennung erntet der Betreffende häufig das Gegenteil: Ab-

wertung, manchmal sogar Feindschaft. Viele Führungskräfte werden zu nächst als Hoffnungsträger idealisiert und später abgewertet. So entstehen Barrieren, der Erfolg erschwert den Kontakt zu anderen und verstärkt die Kluft zwischen oben und unten. Die Angst vor mangelnder Loyalität oder

fachlicher Überlegenheit von Mitarbeitern kann die soziale Isolation und das Gefühl der Einsamkeit zusätzlich schüren.

Einsamkeit und Verunsicherung scheinen auch ein Teil des Preises zu sein, der für Ruhm und Prominenz gezahlt werden muss. Allen Fans und Groupies zum Trotz: Viele gefeierte Stars sind im Grunde ihrer Seele menschenscheu. Als öffentliches Eigentum werden sie von Journalisten gehetzt. Sie brauchen die Presse, und die Presse braucht sie. Über diese Liebe-Hass-Beziehung hinaus besteht oft kein Kontakt zum normalen Leben, zu ganz normalen Menschen. So kommt es, dass eine Primadonna unter rauschendem Beifall die Bühne verlässt, sich aber am nächsten

Morgen nicht in den Schuhladen traut, weil ihr das Gespräch mit der Verkäuferin unheimlich ist.

»Wenn man einmal mächtig ist, gewinnt man keine Freunde mehr«, hat der Schweizer Schriftsteller Max Frisch gesagt. Ob auf der Bühne oder hinter dem Schreibtisch: Die Situation ist auf jedem Karriere-Parkett die gleiche. Opportunisten stellen sich ein, in der Hoffnung, von Einfluss und Beziehungen zu profitieren. Gleichzeitig werden echte Freunde immer rarer. Vertraute, gewachsene Beziehungen schlafen ein. Kontakte im Job werden zum Ersatz für verlorene Kontakte nach draußen. Doch »verbetrieblichte Beziehungen«, so die Soziologen, sind naturgemäß mit Konkurrenzgedanken und Vorsicht belastet.

So melden Therapeuten aus Amerika ein neues psychisches Dilemma, das »Sudden-Wealth-Syndrom«. Ihre Patienten sind so genannte Yetties, junge Aufsteiger der Internet- und Multimedia-Branche. Sie können mit ihrem plötzlichen Reichtum nicht umgehen, mit alten Freunden nicht mehr reden. Nach Ansicht der US-Experten leiden sie unter Unsicherheit, Unausgeglichenheit und Isolation. Berufliche Flexibilität und emotionale Bindungslosigkeit geraten in Konflikt mit traditionellen Werten wie Beständigkeit, Tiefe, Loyalität. Die neue Lebensführung kann auf Dauer zu einer »Zersetzung des Charakters« führen, warnt der New Yorker Soziologe Richard Sennett.

Sogar in der eigenen Familie bilden sich Mauern, und Bindungen verkümmern. Der Münchner Familientherapeut Peter Müller-Egloff: »Viele Top-Manager kommen erst nach Mitternacht nach Hause. Die Familie kennt den Mann und Vater kaum noch. Ein gestörtes Verhältnis zu Frau und Kindern ist die Konsequenz.« Wer hart arbeitet, ist oft unerreichbar. Viele Villen zeigen zwar eine propere Fassade, doch dahinter hängt der Hausseggen schief. Frustrierte Ehefrauen reichen die Scheidung ein, allein gelassene Jugendliche fliehen in die Sucht oder verfallen dem Konsumrausch.

Gemäß dem alten Sprichwort »Geld ver-

Hilfe aus dem Stress

Manager-Hotline:
0190 / 87 32 49 15
Helpline Deutschland:
0190 / 85 41 10
Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP): Heilsbachstr. 22, 5300 Bonn
Tel. 0228/64 10 54-55



Am Sorgen-telefon von Eva-Maria Popp dürfen Manager Schwäche zeigen. Einige tun es sogar regelmäßig

Franz Köhler

Die Entführung der Luft-hansa-Maschine «Lands-hut» mit 89 Passagieren nach Mogadischu in So-malia soll ihre Forderung-ten unterstützen. Am 18. Oktober werden die Geiseln von der Antiterror-Truppe GSG 9 aus dem Flugzeug befreit. Einen Tag



5. September 1977: Auf dem Weg von seinem Kölner Büro nach Hause wird Arbeitgeber-Präsident Hanns-Martin Schleyer von RAF-Terroristen entführt. Sie fordern die Freilassung führender Mitglieder der Bader-Meinhoff-Gruppe.

4. April 1968: Der schwarze US-Bürger-rechter Martin Luther King wird auf dem Balkon seines Hotelzimmers in Memphis (Tennessee) von einer Kugel in den Hals getroffen. Eine Stunde später stirbt King, der 1964 den Friedensnobelpreis erhielt, im Krankenhaus. Der welt-be-rühmte Rassenfanatiker James Earl Ray hatte sich unter falschem Namen in einer Pension gegenüber von Martin Luther Kings Hotel eingemietet. Von seinem Bad aus feuerte er einen einzigen tödlichen Schuss ab. Ray wurde am 8. Juni 1968 in London verhaftet. Er starb nach Jahrzehnten langer Haft in einem ameri-kanischen Gefängnis



5. September 1977: Auf dem Weg von seinem Kölner Büro nach Hause wird Arbeitgeber-Präsident Hanns-Martin Schleyer von RAF-Terroristen entführt. Sie fordern die Freilassung führender Mitglieder der Bader-Meinhoff-Gruppe.

Ein der Begründer des aufschlusrei-chen Trends ist Jeff Bezos, der erfolg-reiche Chef des Internet-Buchhandels Amazon. Ein Mann, dem man oft unter-stellt, er arbeite rund um die Uhr. Doch in Wirklichkeit legt er Wert auf mindestens acht Stunden Nachtruhe. Zeit ist nach wie vor Geld. Nur, so scheint es, verdient man es in Zukunft am besten im Schlaf.

Ein der Begründer des aufschlusrei-chen Trends ist Jeff Bezos, der erfolg-reiche Chef des Internet-Buchhandels Amazon. Ein Mann, dem man oft unter-stellt, er arbeite rund um die Uhr. Doch in Wirklichkeit legt er Wert auf mindestens acht Stunden Nachtruhe. Zeit ist nach wie vor Geld. Nur, so scheint es, verdient man es in Zukunft am besten im Schlaf.

Welche persönlichen Ziele setze ich mir? Das Wort vom «Sabbatical» macht die Runde, einer Auszeit vom Job. Erste In-ternet-Unternehmer, die nach schnellen und erfolgreichen Starjahren privat Schiff-bruch erleben, reduzieren selbstbewusst ihr Arbeitspensum. Recherchen des bri-tischen Nachrichtensenders BBC haben ergeben: Ausgiebiger Schlafkonsum könn-te zum neuen Statussymbol, Schritten da-gegen ein Wort von gestern werden.

rendforscher sprechen von einer Slogans, den auch die Werbung einsetzt. einfach du selbst – ein verlockender Stress-Programmen boomt. «Just be», sei-sätze gemacht. Das Geschäft mit Anti-und Balance werden schon enorme Um-Welle. Mit dem Wunsch nach Wohlfühlen len. Anzeichen dafür liefert die «Wellness-Demnach wächst die Anzahl der Men-schen, die Karriere-Ballast abwerfen wol-len. Anzeichen dafür liefert die «Wellness-Welle». Mit dem Wunsch nach Wohlfühlen und Balance werden schon enorme Um-sätze gemacht. Das Geschäft mit Anti-Stress-Programmen boomt. «Just be», sei-einfach du selbst – ein verlockender Slogans, den auch die Werbung einsetzt.

Nach Überzeugung vieler Zukunfts-Experten werden sich mehr Menschen, was die Dichterin Annette von Droste-Hülshoff schon vor 150 Jahren reimte: «Das Leben ist so kurz, das Glück so selten. So großes Kleinod, einmal sein statt gelten.»

Die zweite Voraussetzung ist eine ge-sunde Distanz zur eigenen Karriere. Sie ist der Garant für Souveränität über das Handeln. Wer dem Leben auch noch an-dere Seiten abgewinnen kann, wer sich Zeit nimmt für Menschen und Interessen außerhalb des beruflichen Spektrums, wer we-niger kontrolliert und mehr delegiert, hat es leichter, seinen Erfolg in Gelassenheit zu genießen.

von Leere, Isolation und Sinnlosigkeit wer-den oft mit der Flucht in die Sucht oder mit krank machender Arbeitswut betäubt. Erfolg führt nur dann zu wirklicher Zu-friedenheit, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind. Die erste: der Spaß am Tun, die Befriedigung an der Tätigkeit selbst. Sie sorgt für seelisches Gleichgewicht. Wird Erfolg hingegen darauf ausgerichtet, sich in erster Linie gegen andere zu pro-filieren, ist der Katzenjammer vorpro-grammiert.

Wer ständig etwas darstellen muss, nie-der selbst sein darf, steht unter einer Dau-erbelastung, die irgendwann krank macht (siehe auch Kasten S. 87: «Immer gut drauf sein – Stress für die Seele»). Ein «falsches Selbst», so die Psychologen, kann jedem Erfolgsmenschen zum Verhängnis wer-den. In der Tiefe schlummernde Gefühle

Zehn bis fünfzehn Anrufe laufen bei der Hotline pro Tag auf. Die meisten Klienten klingeln abends, bevor sie das Büro ver-lassen. Einige «Stammkunden» sind da-bei, die den Anruf wie ein regelmäßiges Coaching (Beratung) einplanen. Eva Maria Popp: «Wir geben gestressten Managern eine Ahnung, wie es ist, wenn ihnen jemand zuhört.»

Man hat die Telefon-Seelsorgerin beobachtet. «Zehn bis fünfzehn Anrufe laufen bei der Hotline pro Tag auf. Die meisten Klienten klingeln abends, bevor sie das Büro ver-lassen. Einige «Stammkunden» sind da-bei, die den Anruf wie ein regelmäßiges Coaching (Beratung) einplanen. Eva Maria Popp: «Wir geben gestressten Managern eine Ahnung, wie es ist, wenn ihnen jemand zuhört.»

Popp gründete im Mai 1999 die bun-ten Ebene versagen sie. «

Die Fähigkeit, sich in andere einzu-fühlen, von eigenen Interessen abzuse-hen, schwindet im Verlauf der Karriere. «Eine neue Form des Egoismus» be-obachtet die Soziologin Betsy Siegel vom Trendbüro Hamburg: Berufliche Aner-kennung wird wichtiger als Streichelein-heiten. Selbstverwirklichung geschieht ausschließlic im Job. Viele Aufsteiger ha-ben es gerade deshalb zu etwas gebracht, weil sie andere abgehängt oder ausge-stochen haben.

der Psychoanalytiker Horst Eber-hard Richter stellt fest: «Karrertis-ten leiden unter der maßlos ge-steigerten Befürchtung, gedemütigt und klein gemacht zu werden. Nur wenn sie eine Gruppe von oben kontrollieren, fühlen sie sich einigermaßen sicher.» Die Diplom-Pädagogin Eva Maria Popp be-treibt ein Sorgen-Telefon für Manager (Sel-to 63). Ihre Bilanz bestätigt: «Die meisten haben nur einen einzigen Kompetenzbe-reich, den ihres Jobs. Auf der emotiona-len Ebene versagen sie.»

Associational Press

DPA