

# Schlaflos im Chefbüro

Der berufliche Druck quält viele Manager. Doch die wenigsten reden über dieses Tabuthema. Den meisten um die Dauerbelastung auszuhalten. Eine exklusive Studie zeigt: Jede zehnte Führungskraft steigt deshalb

**Katrin Terpitz**  
Düsseldorfer

Er war „Entrepreneur des Jahres 2012“. Auf einer glanzvollen Gala in der Frankfurter Alten Oper wurde Bert Bleicher von der Beratung EY und dem „Manager Magazin“ ausgezeichnet. Denn Bleicher hat Erstaunliches geleistet: In 18 Jahren als geschäftsführender Gesellschafter hat er den Umsatz eines mittelständischen Maschinenbauzulieferers auf eine Milliarde Euro verzehnfacht. „Von einem bayerischen sind wir zu einem Weltunternehmen geworden“, sagte er damals stolz.

Doch dann wurde es selbst dem Erfolgsmanager zu viel: „Obwohl ich ein recht sportlicher Typ bin, hat sich die Dauerbelastung im Job körperlich niedergeschlagen“, erzählt Bleicher. Das Asthma, das er als Kind hatte, brach wieder aus. „Zwei Jahre lang konnte ich jede Nacht nur wenige Stunden schlafen. Um halb vier wurde ich wach. Und das Gedankenkarussell kreiste: Was muss ich alles erledigen, was steht an? Ich konnte einfach nicht abschalten von der Arbeit.“ Der heute 51-Jährige erkannte: „Die Firma war immer in meinem Kopf,

logen Kienast ein Alarmzeichen: „Immer mehr Führungskräfte leben in Grenzzonen, in denen sie beruflichen Stressphasenweise nicht mehr aushalten.“ Weil sie ihr Leben zu stark dem Beruf unterordneten, stellten sich schnell Frustration und Angst bis zu Depressionen ein, wenn es einmal im Büro nicht gut lief.

Welche beruflichen Situationen quälten Manager aber am meisten? „Hohe vorgegebene Leistungsziele nicht erreicht“ – dies nennen die Befragten an erster Stelle. Bedrohungen für die Karriere oder für die persönliche Lebensgrundlage rangieren auf Platz zwei und drei der Liste der schlafraubenden Situationen (siehe Grafik).

Das empfand auch Reinhard Weber so, lange Geschäftsführer einer Konzerntochter mit 180 Mitarbeitern. „Für die Firma habe ich alles gegeben“, erzählt der Jurist, der seinen richtigen Namen nicht in der Zeitung lesen möchte. Doch je mehr er leistete, umso höhere Ziele steckte ihm die Mutterfirma. Der Mittvierziger hatte immer mehr Angst, Fehler zu machen und seinen Vertrag nicht verlängert zu bekommen. Auch er konnte kaum noch schlafen.

**Tatsache ist: Der Takt in der Arbeitswelt hat sich erheblich beschleunigt.** Beinahe rund um die Uhr müssen Manager entscheiden, sonst kommen ihnen Wettbewerber in anderen Erdteilen oder Konkurrenten im eigenen Haus zuvor. „Heute müssen Manager in drei Monaten fast so viel entscheiden wie vor 20 Jahren in einem Jahr“, konstatiert Franz-Josef Nuß, Partner der Personalberatung Odgers Berndtson. Mit dem Entscheidungstempo steigt auch die Fehlerquote. Somit sind Manager viel angreifbarer als früher.

„Der Druck, der täglich auszuhalten ist, hat enorm zugenommen“, bestätigt Bleicher. Alles, was Manager tun, sei sofort transparent und schaffe ständig Angriffspunkte. Bleicher: „Manager leben in permanenter Unsicherheit.“ Etliche Führungskräfte ordnen daher dem Beruf alles unter: Familie, Freunde und Hobbys opfern sie auf dem Karrierealtar – ebenso wie ihre Gesundheit. Noch nicht einmal jeder zweite Befragte (46 Prozent) sagt, für die Familie genug Zeit zu haben. Noch schlechter sieht es mit Hobbys (37 Prozent) und der Pflege von Freundschaften (29 Prozent) aus.

Denn Spitzenleister sind meist sehr ehrgeizig. „Und für langfristige Ziele können Menschen kurzfristige Unannehmlichkeiten durchaus gut ertragen“, weiß Psychologe Kienast. Die „Maschine Mensch“ könne 15 bis 20 Jahre überlastet werden durch zu viel Arbeit und zu wenig Schlaf. Aber mit Mitte 50 drohe der Zusammenbruch, warnt Nuß. „Viele Manager werden in den Firmen heute regelrecht verschlissen“, beobachtet er. „Sie stehen ständig unter Adrenalin.“

So wie Bleicher. „Manchmal habe ich 70 Stunden pro Woche gearbeitet“, erinnert er sich. Seine „zwischenmenschlichen Antennen“ habe er eingezogen, auch gegenüber seiner Frau und den Kindern. „Meine Frau sagte: ‚Entspann Dich mal! Ich selbst habe das gar nicht gemerkt. Ich war ein Getriebener.‘“

Viele Manager leben in einer Parallelwelt, abgekapselt von der Realität, bestätigt Psychologe Kienast. Ihr Job zwingt sie oft in ein Korsett von Werten, die ihnen im Grunde widerstreben. Inner-



**Zeitdruck:** Der Takt in der Arbeitswelt hat sich stark beschleunigt. Mit dem Entscheidungstempo steigt die



Viele Manager werden in den Firmen heute regelrecht verschlissen. Sie stehen ständig unter Adrenalin.

**Franz-Josef Nuß**  
Personalberater von Odgers Berndtson

der Druck allgegenwärtig.“ Der einzige Ausweg, den Bleicher sah, war der Rücktritt. Im letzten Juli gab er überraschend seinen Chefposten auf. Im besten Jahr der Firmengeschichte mit stabilen Ausichten.

Bert Bleicher ist längst kein Einzelfall. Doch kaum ein Manager spricht wie er so offen über dieses Tabuthema. Tatsache ist: 81 Prozent der deutschen Führungskräfte leiden in schwierigen beruflichen Situationen unter Schlafstörungen. Und heikle Situationen sind in den Top-Etagen eher die Regel als die Ausnahme – nicht erst seit der Finanzkrise.

„Gerade unter älteren und weiblichen Führungskräften sind Schlafstörungen weitverbreitet“, sagt Thorsten Kienast. Er ist ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik im Schwarzwald, die sich auf die Gesundheit von Managern spezialisiert hat. Im Auftrag der Klinik wurden 1000 Führungskräfte befragt, wie sie mit Druck umgehen. Die Studie liegt dem Handelsblatt exklusiv vor.

Bedenkliches Ergebnis: Jede zehnte Führungskraft hat schwierige berufliche Zeiten nur durch einen Rückzug und Ausstieg durchgehalten. Für den Psycho-

**Bert Bleicher, Entrepreneur des Jahres 2012:** „Zwei Jahre lang konnte ich jede Nacht nur wenige Stunden schlafen. Ich konnte einfach nicht abschalten von der Arbeit.“



lich sind sie gespalten. Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern immer muss eine Führungskraft zeigen, dass alles toll läuft. Denn wer Schwächen eingesteht, macht sich angreifbar.

„Tagsüber muss sich ein Manager in der Firma behaupten. Zu Hause muss er den unerschütterlichen Versorger, Ehemann und Vater spielen“, bringt Kienast das Dilemma auf den Punkt. „Vor der Familie musste ich den Helden geben“, erzählt Manager Weber, „ich hätte mich geschämt, Schwächen einzugestehen.“ Viele Führungskräfte können sich mit

ihren Sorgen und Ängsten niemandem anvertrauen. Deshalb engagieren immer mehr einen Coach. Das galt lange als Mäkel. Doch bereits für acht Prozent der Befragten ist er der wichtigste Helfer in schwierigen beruflichen Situationen. „Ein Coach kann ein ‚bezahlter Freund‘ sein. Denn Zeit für echte Freundschaften haben die wenigsten“, weiß Nuß, selbst Sparringspartner.

Für Manager sei es eine riesige Herausforderung, sich nicht von der Arbeit auffressen zu lassen, findet Bleicher. Viele fühlten sich zerrissen zwischen den

## fehlt der private Ausgleich, aus dem Job aus.



Fehlerquote. Manager werden angreifbarer.

zählt Klinikarzt Kienast. Den Schlafmangel kompensieren nicht wenige mit Amphetaminen. Diese Psychodroge macht hellwach, erhöht Konzentration und Selbstbewusstsein - zumindest kurzfristig, langfristig aber zermüht sie. Andere Führungskräfte dopen sich mit Schmerzmitteln wie Tramadol oder auch mit Kokain.

Erschreckende sieben Prozent der befragten Führungskräfte geben offen zu, dass sie Alkohol oder Medikamente zur Leistungssteigerung oder Beruhigung konsumieren. „Doping unter Managern ist durchaus verbreitet und verzerrt den Wettbewerb“, sagt Kienast. Auch Manager Weber begann, seine Sorgen an der Hotelbar zu ertränken.

Wenn von den vier Säulen der persönlichen Stabilität - Beruf, Familie, Freunde, Hobbys - drei Säulen angeknackst sind, wird das Leben fragil. Dann wächst laut Psychologe Kienast die Wahrscheinlichkeit für eine Krise bis hin zu Selbstmordgedanken.

**Etlche Suizide von Topmanagern haben in letzter Zeit für Aufsehen gesorgt.** Im August 2013 nahm sich Pierre Wauthier, Finanzchef der Zurich-Versicherung, das Leben. In einem Abschiedsbrief schrieb der Franzose über hohen Druck durch den Verwaltungsrat.

Im Januar stürzte sich der Indien-Chef des Autobauers Tata, Karl Slym, aus dem 22. Stock eines Hotels in Bangkok. Kurz darauf sprang auch der 39-jährige JP-Morgan-Banker Gabriel Magee von der Londoner Firmenzentrale in den Tod. Trennung von der Freundin und Probleme im Job hatten ihn überfordert.

Auch Swisscom-Chef Carsten Schloter beging Selbstmord. Der Turbomanager war nach der Trennung von der Familie durch Querelen mit dem Verwaltungsrat offenbar völlig aus dem seelischen Gleichgewicht geraten. Im Fernsehen bekannte er kurz vor seinem Freitod im Juli: „Ich habe drei kleine Kinder, und ich lebe getrennt. Ich sehe die Kinder alle zwei Wochen. Das vermittelt mir immer wieder Schuldgefühle.“ Gerade wenn die Familie als Ruhepol

wegbricht, sehen Manager im Suizid zuweilen den einzigen Ausweg. Denn die Familie ist in schwierigen beruflichen Situationen für 44 Prozent der Befragten die wichtigste Stütze. Aber eben nicht für alle.

Streit, Schulprobleme, Scheidung. „Vielen Managern raubt ihre Familie Kraft, anstatt sie zu stärken“, beobachtet Kienast von der Max-Grundig-Klinik. Kinder würden deshalb oft ins Internat abgeschoben. „Nicht wenige Manager heiraten eine Frau, weil sie optisch zu den Möbeln passt, ansonsten haben sie aber keine gemeinsame Basis“, sagt der



Tagsüber muss sich ein Manager in der Firma behaupten.

Zu Hause muss er den unerschütterlichen Versorger, Ehemann und Vater spielen.

**Thorsten Kienast**  
ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik

Psychologe. Eine solche Beziehung sei keine Entlastung, sondern Belastung. Viele Manager sind geschieden, zum Teil mehrfach. Auch Manager Weber wurde von seiner Frau verlassen, noch bevor er seinen Job verlor: „Sie hat es nicht mehr ausgehalten. Ich habe ja nur für die Arbeit gelebt.“

Trotzdem gelingt es etlichen Managern durchaus, die gestiegenen Anforderungen von Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Ihr Erfolgsgeheimnis? Ein dickes Fell. Das wird in den Top-Etagen fürs Überleben immer wich-

tiger. 78 Prozent der Befragten sagen, dass die Fähigkeit „auszuhalten“ und „durchzuhalten“ heute essenziell für die Karriere sei. Kienast: „Die Stehaufmännchen sind heute die Erfolgreichen.“

Und noch etwas zeichnet langfristig erfolgreiche Entscheider aus: Sie können komplett abschalten, sobald sie das Büro verlassen. „Wer emotional zu stark involviert ist, braucht rund zwei Stunden, um vom Ärger im Job runterzukommen“, warnt Kienast. Um abzuschalten, sei eine „App für Achtsamkeit“ nützlich. Wer einen programmierten Bereich wie die Firma verlässt, erhält per SMS einen Motivationspruch. Zudem rät der Psychologe zu getrennten Handys für Beruf und Privates. Damit nicht jedes Klingeln nach Feierabend aufschreckt.

Immer öfter fahren prominente Topmanager ihre Karriere bewusst zurück: Gerade erst hat Bayer-Chef Marijn Dekkers angekündigt, seinen Vertrag nur noch um zwei Jahre zu verlängern. Danach will er mehr Zeit für die Familie haben und zu seinen studierenden Töchtern in die USA ziehen. Vor einem Jahr gab bereits ABB-Chef Joe Hogan seinen Posten auf, um in die USA zurückzukehren. „Nun haben Frau und Familie erste Priorität“, sagte Hogan.

Personalberater Nuß betrachtet außerdem Sabbaticals zwischen beruflichen Stationen als ideal zur Regeneration. Nuß: „Manager sind Höchstleister wie Fußballprofis, aber nur denen werden mehrmonatige Spielpausen gegönnt.“ Manager, die eine Auszeit nehmen, würden als Burn-out-Kandidat abgestempelt. Hier müssten Firmen umdenken. Auch Manager Bert Bleicher gönnte sich nach seinem Rücktritt eine dreimonatige Auszeit. „Ich musste lernen, ohne fixe Termine meine Zeit selbst zu gestalten.“ Er arbeitet nur noch 32 bis 40 Stunden pro Woche als Gründungsberater und entspannt mit Meditation. Manager müssten endlich begreifen, betont Bleicher: „Was wirklich zählt im Leben, sind nicht Job, Geld oder Status. Familie und Freunde sind es, die es braucht, um glücklich zu sein.“

### Unter Druck

Was Manager am meisten quält  
in Prozent der Befragten

Hohe Leistungsziele nicht erreicht	22 %
Karriereweg in Gefahr	17 %
Lebensgrundlage in Gefahr	15 %
Eigene hohe Ziele nicht erreicht	14 %
Zwischenmenschliche Probleme	10 %
Soziale Anerkennung in Gefahr	8 %
Vertrauensperson fehlt	4 %
Opfer von Intrigen	3 %
Moralisches Dilemma	3 %
Sonstiges	4 %

Umfrage unter 1 000 Führungskräften  
Handelsblatt Quelle: Max-Grundig-Klinik, 2014

Ansprüchen von Job, Familie und Freunden. „Von morgens bis abends sind sie fremdbestimmt“, weiß Kienast. Der Psychologe kennt einige Manager, die sich in Geschäftsreisen flüchten, um für Firma und Familie nicht greifbar zu sein. Auch Reinhard Weber gehörte dazu: „Ich mied das Büro und ging auf überflüssige Seminare und Reisen.“

Andere Manager wiederum bleiben nachts wach, um zwischen eins und drei Uhr ein zu Buch lesen - nur um das Gefühl zu haben, wenigstens ein paar Stunden am Tag selbstbestimmt zu sein, er-

BILDUNGSTAG: BERLIN, 28. JULI

Impuls-Redner wissen auch nicht mehr als Sie.

Diskutieren Sie auf dem Bildungstag der 4A ACADEMY mit anderen Führungskräften und unseren Coaches zum Thema Mitarbeiterführung. Und gewinnen Sie eigene Erkenntnisse. Mehr Infos auf 4aa.ch

Belcherstrasse 7 · CH-4600 Olten  
T +41 62 511 49 00 · F +41 62 511 49 05 · info@4aa.ch · www.4aa.ch

