

# «Meistens ist ein Suizid eine spontane Handlung und nicht beeinflussbar»

Psychiater Milan Kalabic erklärt, wie ein Manager wie Martin Senn in ein tiefes Loch fallen kann

Zürich Milan Kalabic ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie und leitet die Klinik Teufen Group mit Ambulatorien in Teufen AR und Rorschach SG. Er gilt als Koryphäe auf dem Gebiet von Stresserkrankungen und kennt das Leben von Managern gut. Er hält dazu regelmässig Vorträge in Unternehmen. Ein Fünftel seiner Patienten sind Kaderangestellte.

**Herr Kalabic, der ehemalige Zurich-Chef Martin Senn ist nach der Entlassung offenbar in ein tiefes Loch gefallen. Wie kann das auf dieser Flughöhe, wo Trennungen normal sind, passieren?**

Sehr leistungsorientierte Menschen erleben eine Entlassung oft als persönliche Niederlage bis hin zur tiefen Kränkung. Das kann eine Depression verursachen und im Extremfall zum Suizid führen.



Milan Kalabic: «Wenn Manager bei mir weinen, freue ich mich»

**Aber Konzernchefs haben in der Regel ein grosses Selbstbewusstsein. Wie wird daraus Verzweiflung?**

Über Top-Führungskräfte gibt es viele Stereotypen. Beruflich oben zu sein, heisst nicht zwingend selbstbewusst zu sein. Es gibt Menschen, denen verleiht erst die Position Identität und Selbstbewusstsein. Das ist sehr fragil. Nach meiner Beobachtung sind es diejenigen Manager, die Emotionen im Job zulassen, die über ein tief verankertes Selbstbewusstsein verfügen.

**Der Zurich-Chef war finanziell abgesichert. Macht das eine Entlassung nicht erträglicher?** Es ist eine Illusion unserer Zeit, dass materielle Sicherheit auch emotionale Sicherheit bedeutet. Letztere bekommt man nur durch zwischenmenschliche Beziehungen und eine gesunde Beziehung zu sich selbst.

**Genau das fehlt aber vielen Topmanagern. Sie vereinsamen an der Spitze.**

Wir müssen sie nicht bemitleiden. Sie sind dafür bezahlt, dass sie über die intellektuellen und sozialen Ressourcen verfügen, um überdurchschnittliche Widerstandsfähigkeit zu zeigen. Im Übrigen sind Führungskräfte auch nicht stärker suizid- oder Burn-out-gefährdet.

**Aber der Druck und die Beschleunigung auf oberster Stufe haben zugenommen.** Das ist so. Wir wissen auch, dass sich Charaktereigenschaften unter länger anhaltendem Druck verstärken. Das heisst, Perfektionisten werden in Belastungssituationen irgendwann zu Zwangsneurotikern, hilfsbereite Sekretärinnen mutieren zu selbstlosen Menschen. In der Burn-out-Therapie bringen wir diese Eigenschaften wieder auf den normalen Level zurück.

**Wenn sich jemand umbringt, fragt sich das Umfeld, ob man es hätte verhindern können.**

**Was meint der Psychiater?**

Meist ist ein Suizid eine Spontanhandlung und somit nicht beeinflussbar. Nicht einmal ich als Psychiater kann in jedem Fall merken, ob jemand vorhat, sich umzubringen. Die psychischen Probleme, die zum Suizid führen, treten aber nie von heute auf morgen auf.

**Was sind das für Manager, die in Ihre Praxis kommen und an Suizid denken?**

Das sind wenige, aber meistens ist in solchen Fällen eine tiefe Kränkung im Spiel. Typisch für diese Menschen ist die Unfähigkeit, sich mit sich selbst und ihren Unzulänglichkeiten zu versöhnen. Sie erleben eine für sie unerträgliche Hilf- und Machtlosigkeit, suchen unter anderem die Schuld für die Kränkung bei den anderen, dem gemeinen Verwaltungsratspräsidenten, der ungnädigen Börse oder was immer. Das ist sehr destruktiv.

**In der Zurich ist dies der zweite Suizid innerhalb kurzer Zeit. Gibt es so etwas wie einen Nachahmereffekt?**

Es kann sein, dass so ein Suizid für angeschlagene Menschen unbewusst als zusätzliche Option gesehen wird. Diese ist vielleicht über einen längeren Zeitraum unbedeutend, und in der Krise taucht sie plötzlich wieder auf.

**Warum bringen sich deutlich mehr Männer als Frauen um?**

Frauen entlasten sich emotional häufiger. Sie tauschen sich mit anderen über Probleme aus, weinen öfter. Das befreit.

**Dann sind Ihre Kleenex-Tücher hier auf dem Tisch eine stumme Aufforderung?**

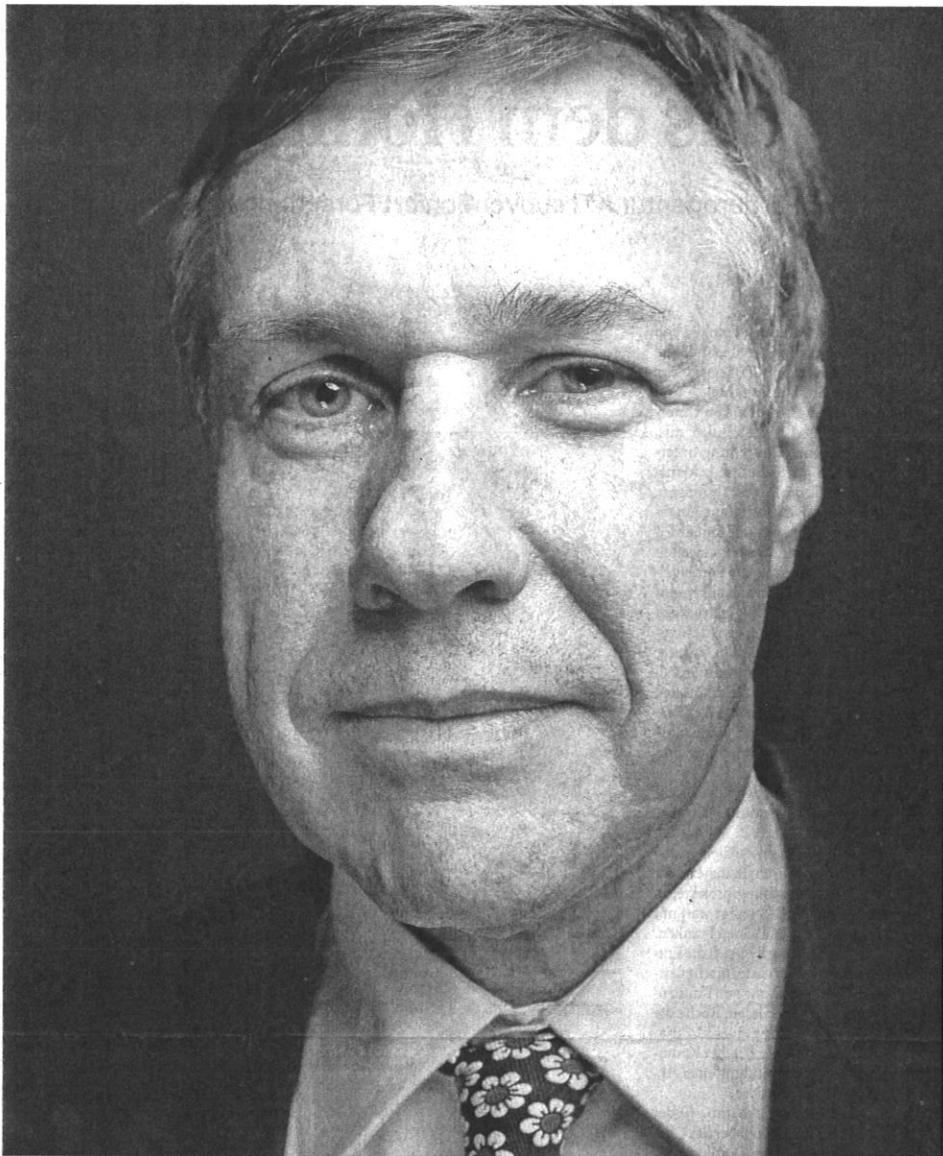
Ja. Wenn Manager bei mir weinen, freue ich mich. Das zeigt, dass sie auf dem Weg zur Genesung sind. **Konzernchefs spulen täglich ein riesiges Pensum ab. Wie soll da Platz für Emotionen und Kontakt mit sich selber bleiben?**

Stress wird heute gerne als Ausrede benützt, um sich nicht mit sich selbst auseinanderzusetzen. Topmanager haben eine Verpflichtung, gut für sich zu sorgen und die emotionale Ebene nicht komplett zu vernachlässigen. Statt abends Mails zu beantworten oder erneut die News zu lesen, können auch sie sich mal einen Drink mit einem Freund leisten oder tagsüber 20 Minuten Ruhe für sich selbst reservieren. Auch ich als viel beschäftigter Chefarzt kann das. **Was sind Ihre Tipps, um in der Balance zu bleiben?**

Genug Schlaf ist extrem wichtig, und dabei sollten wir unser biologisches Alter respektieren. Das wird in unserem Jugendwahn häufig ignoriert. Es ist auch legitim, den anderen mal zu sagen, dass man einen schlechten Tag hat. Niemand ist konstant leistungsfähig. **Ist extremer Ausdauersport, wie ihn immer mehr Manager betreiben, gut?**

Ich sage meinen Patienten in der Klinik stets, sie sollten beim Sport 20 bis 30 Prozent unter ihrer effektiven Leistungsgrenze verharren. Sobald aus dem Sport wieder ein Zwang wird, ist es schlecht.

Karin Kofler



Personalberater sind sich einig: Martin Senn wäre ein gefragter Verwaltungsrat gewesen

Foto: Salvatore

## Die grosse Leere nach dem Abgang

Abgetretene Topmanager sind in der Wirtschaft gesucht – die Zeit bis zum Comeback bereitet ihnen aber oft Probleme

Erich Bürgler und Karin Kofler

Zürich Die Agenda ist plötzlich voller Lücken, Mails kommen nur noch spärlich, das Telefon bleibt stumm. Topmanagern, die abtreten, ohne einen neuen Vertrag auf dem Tisch, droht die Leere. Das Problem: Während des durchgetakteten Alltags bleibt kaum eine Minute, Pläne für die Zeit nach dem aktuellen Job zu schmieden. Obwohl die Luft an der Konzernspitze dünn ist. «Topmanager müssen immer damit rechnen, dass ihr Stuhl wackelt», sagt Philippe Tschannen, Partner beim Headhunter Heidrick & Struggles. «Je nach Phase, in der ein Unternehmen steckt, sind andere Fähigkeiten gefragt.»

Der ehemalige Chef der Zurich-Versicherung, Martin Senn, zog sich nach seinem Rücktritt zurück und nahm kaum mehr Termine wahr, wie aus seinem Umfeld verlautet. Er habe sich Sorgen um seinen Ruf gemacht.

Wenn der Abgang nicht freiwillig passiert, ist es in der Schweiz üblich, dass sich Führungskräfte für eine Weile von der Bühne der Geschäftswelt verabschieden. Die Überbrückung dieser Zeit ist für viele wie ein Entzug. Die Manager ha-

ben sich an den täglichen Stress und die grosse Aufmerksamkeit aus den Medien und in den Topkreisen der Wirtschaft gewöhnt. Loslassen fällt schwer.

«Die meisten geniessen das Rampenlicht», sagt ein ehemaliger Spitzenmanager einer Bank, der selber seine Karriere neu ausrichten musste. «Das bringt Anerkennung. Dann ist man auf einmal weg.» Die Position an der Spitze eines Unternehmens ziehe Menschen an, die den Adrenalinkick suchten. «Sie stehen jahrelang auf der Bühne. Nach dem Abgang sitzen sie plötzlich im Publikum», sagt ein Personalexperte.

**Es gab viele erfolgreiche Comebacks nach einem Karriereknick**

Wer es schafft, mit der plötzlich vorhandenen Zeit umzugehen, kann sie nach einem erzwungenen Abgang nutzen, um neue Kraft zu tanken. Erfahrene Manager sind gesucht. «Wer über Jahre an der Spitze eines Weltkonzerns steht, hat viel erreicht», sagt Headhunter Tschannen. «Solche Leute sind rar und ihr Wissen und ihre Erfahrung bei Unternehmen gefragt. Ob der Abgang einst freiwillig erfolgt ist, spielt kaum eine Rolle.»

In der Schweiz, der oft eine fehlende Kultur des Scheiterns nachgesagt wird, sind erfolgreiche Comebacks nach einem Karriereknick keine Seltenheit. Pete Wuffli, der vor der Finanzkrise zum Rücktritt vom Chefposten der UBS gezwungen wurde, steht heute an der Spitze des Verwaltungsrats der erfolgreichen Investmentfirma Partner Group. Peter Kurer, ebenfalls ein ehemaliger UBS-Spitzenmann mit abruptem Abgang, ist seit April Präsident der Telecomfirma Sunrise. Mathis Ca biallavetta und Philipp Hildebrand sind weitere Beispiele für eine erfolgreiche Rückkehr.

Auch ausserhalb der Finanzbranche tauchen einst Gescholtene wieder an der Spitze auf. Monika Ribar, bei deren Abgang als Panalpina-Chefin die Aktien der Logistikunternehmens in die Höhe schnellten, soll demnächst zur Präsidentin der SBB gewählt werden.

Personalexperten und PR-Berater sind sich einig: Auch Martin Senn wäre – nach der üblichen Pause – ein gefragter Verwaltungsrat gewesen. So weit wird er nicht kommen. Vergangene Woche nahm er sich das Leben.