

Die seelischen Kosten der Karriere

Karriere zu machen bedeutet viel Verzicht, kostet Zeit, soziale Bindungen und mitunter den guten Charakter. Umsonst gibt es aber Neid, Mißgunst, Anfeindung und Entfremdung. Nur: Damit rechnen wenige Aufstiegswillige und unterschätzen die Außenorientierung ihrer Position. Die Kosten-Nutzen-Rechnung eröffnen sie oft spät.

Von Ursula Kals

Verändert eine Führungsrolle einen Menschen? Immer - nur in welche Richtung. Den Praxistest kann jeder machen, der erlebt, wie jemand aus den eigenen Reihen aufgestiegen ist und langsam mit etwas infiziert wird, worunter Belegschaften leiden: schleichendem Unfehlbarkeitswahn. Kritik wird als störend wahrgenommen und unterdrückt. "Das ist leider nicht so selten. Was man macht, wird nicht mehr hinterfragt. Alle ziehen den Kopf ein, sonst fliegen die Köpfe. Das ist im Grunde monarchistisches Verhalten. Heute heißt es hü, morgen hott, und dann segelt die Mannschaft eben mit", sagt der Offenbacher Psychologe Werner Gross. "Ich möchte niemandem die Karriere vermiesen. Aber man sollte sich klarmachen, daß sie ihren Preis hat. Karriere ist ein Marathon, kein Sprint."

"Und sie kostet viel Verzicht", sagt die Berliner Karriereexpertin Brigitte Scheidt und nennt nüchtern den Preis der Karriere: "Unter permanentem Leistungsdruck zu stehen. Anfeindungen ausgesetzt zu sein, Neid und Mißgunst zu erfahren. Die Einsamkeit der Macht zu erleben. Und eventuell psychosomatische Reaktionen." So gelangt das Karlsruher Institut für Arbeits- und Sozialhygiene Ende der neunziger Jahre nach der Auswertung von 6000 Tests zu dem Ergebnis, daß 85 Prozent der untersuchten Manager an stresstypischen Erkrankungen wie Schlaflosigkeit, Magenbeschwerden und Kreislauferkrankungen leiden.

Gross schreibt an einem Buch über die seelischen Kosten der Karriere. Er ist Coach in der Organisationsberatung und arbeitet als Psychotherapeut, kennt also beide Seiten und resümiert desillusioniert: "Der Preis, den jemand für eine große Karriere zahlt, das ist eine totale Außenorientierung. Ich sage immer, das sind Leute, die formschön, stoßfest, bruchsticher und abwaschbar sind. Nach außen tun sie so, als seien sie makellos. Kein Mensch ist makellos. Es braucht ein Pendant, wie ich nach außen wirke und was nach innen ist. Es ist gut, ein Stück ironische Distanz zu haben und nicht beeindruckt zu sein von dem Bild, das man bei anderen hervorruft."

Die Austauschbarkeit ihrer Person - der König ist tot, es lebe der König - ist Führungskräften häufig nicht bewußt. Fehlt das Korrektiv, dann ist die Gefahr groß, nicht mehr zwischen Person und Rolle unterscheiden zu können, erklärt Brigitte Scheidt. "Das geht bis zur totalen Abgehobenheit. Es gibt Führungskräfte, auch in der Politik, die sind weitgehend von der Realität abgekoppelt, unter anderem weil sie so gefürchtet sind, daß man nicht mehr mit ihnen redet. Es entwickelt sich ein selbstbestätigendes System. Wenn ich denke, die Welt ist feindlich, dann gehe ich so auf sie zu und bin dann wirklich von Feinden umgeben - und einsam", sagt die psychologische Psychotherapeutin. Um nach oben zu gelangen, werden viele Anpassungsprozesse vollzogen. "Manche Aufsteiger geben ein Stück von ihren Werten und Überzeugungen auf, andere haben ohnehin wenig davon. Wenn ich ja sage, obwohl ich eigentlich nein sagen möchte, werde ich auf die Dauer mir selber immer fremder. Das beginnt damit, daß ich zu Entscheidungen im Unternehmen den Mund halte oder ich sie wider besseres Wissen bejahe, weil ich

weiß, mein Vorgesetzter findet das gut." Rutscht man da hinein, oder nimmt sich das ein Aufsteiger kühl vor? "Das ist unterschiedlich. Natürlich gibt es diejenigen, denen jedes Mittel recht ist, um nach oben zu kommen, die spielen jemanden aus, schwärzen an, schmieden Intrigen. Bei anderen findet eine langsame Verschiebung von Haltung und Werten statt, unterstützt dadurch, daß sich Unternehmen nach eigenen Worten oft im Krieg sehen." Je höher die Führungsebene sei, desto mehr walte bei vielen die Devise: Der Zweck heiligt die Mittel, um die eigenen Interessen zu verfolgen. "Bei Alphetieren trifft man eine bestimmte Form der Rücksichtslosigkeit an und die Bereitschaft, wegzubeißen. Auf dem Weg nach oben bleiben immer andere zurück, nur manche gehen dafür auch über Leichen", sagt Scheidt.

Der Begriff der "Deformation Professionell", der deformierten Persönlichkeit durch den Beruf, wabert nicht grundlos durch die Literatur. Diese ungesunde Anpassung an Arbeitswelten geschieht schleichend. Klar, daß ich in der sogenannten Alles-oder-nichts-Kultur der Modebranche jung und ideenreich auftrete. Logisch, daß ich in der kontrollierten Prozeßkultur der Banken auf Korrektheit, bis hin zur dezenten Krawatte, Wert lege. Verständlich, daß ich in den analytischen Kulturen technischer Produktionsunternehmen auf Korrektheit setze und erlebe, daß hier Emotionen eher eine Schwäche darstellen. Gehört der Frontkampf der Abteilungen zum schlechten Stil des Hauses, ist die seelische Unversehrtheit noch schwerer zu wahren. "Die Frage ist dann: Wie weit passe ich mich an?" sagt Gross. "Was habe ich dem entgegenzusetzen? Und seien es Wiederaufbereitungsanlagen zu Hause, jemand, der sich Zeit nimmt, Wunden zu verbinden."

"Solidaritätsschimpfen" nennt das die Abteilungsleiterin einer Großbank und bekennt: "Wenn ich mich über den Vorstand geärgert habe, dann reicht es schon, abends mit meinem Freund ausgiebig zu lästern, wir denken uns dann gemeine Schimpfnamen für die Hansel aus." Klingt ein wenig albern, ist aber menschlich und nicht ungesund. Jedenfalls schluckt die Juristin ihren Ärger nicht herunter und eben auch keine Magentabletten.

Die Psychologin Brigitte Scheidt spricht ganz bewußt nicht von Work-Life-Balance, sondern von Life-Work-Balance, die leicht aus dem Lot gerät. "Machen Sie daher etwas, was Ihnen Spaß macht, ohne Leistungsdiktat, wie Sauna, Skat spielen oder ‚La Traviata‘ hören. Nehmen Sie sich Zeit für sich."

Das schaffen viele nicht. Denn ein Kostenfaktor des Karrieremachens ist banal, wird aber hartnäckig ignoriert: Die Zeit wird knapp. Knapp für den Partner, die Kinder, die Freunde. Verabredungen werden nur unter Vorbehalt getroffen: Ist sie nicht kompatibel mit der Konferenz, wird die Einladung zur Geburtstagsfeier abgesagt. Freunde machen das eine Weile mit, besprechen aber nicht zum dritten Mal vergeblich den Anrufbeantworter. Soziale Bezüge finden auf Geschäftsebene statt, und zwar mehr oder weniger in Habachtstellung. Und die Familie - falls überhaupt vorhanden? Gross erlebt das Klischee in seiner Praxis: "Der Mann findet in der Familie nicht mehr statt. Irgendwann hat die Frau einen Freund, und der Sohn nimmt Drogen." Der Therapeut empfiehlt, seine im Laufe des Lebens unterschiedlich wichtigen fünf Säulen der Zufriedenheit im Blick zu halten (siehe Kasten).

Zwei Typen finden sich immer wieder auf der Chefetage, sagt die Trierer Psychologin Stefanie Stahl. Das ist zunächst ein Mensch mit narzißtischen Strukturen. "Solche Menschen pendeln zwischen Minderwertigkeitsgefühlen und Selbstüberschätzung. Sie benötigen sehr viel Anerkennung werden jedoch auch bei Erfolgen nie satt, da sie sich immer wieder erneut ihre Fähigkeiten beweisen müssen, um ihr geringes Selbstwertgefühl in Schach zu halten." Ein Narzißt ist erfolgsorientiert, hat ein hohes Machtmotiv, das bringt ihn voran. Und es gibt den Typus mit schizoiden Strukturen, nicht zu verwechseln mit Schizophrenen. "Das sind diejenigen, die man allgemein als gefühlskalt bezeichnet. Oft sind das brillante Köpfe, unabhängige Denker, die geborenen Mondflieger. Sie funktionieren auf hohem Niveau und bewahren in einer Krisensituation den Überblick." Schizoide brauchen viel Distanz und scheuen in der Regel enge Bindungen, erklärt Stefanie Stahl. "Aber das Einsamkeitsgefühl klopft immer wieder an, die Sehnsucht nach Nähe bleibt. Auch wenn der größte Wert scheinbar Unabhängigkeit ist und das mit

Aktivität überspielt wird." Was die niedergelassene Psychotherapeutin allerdings wie ihre beiden Berufskollegen betont: "Es ist grundsätzlich etwas Positives, daß Menschen wirklich Verantwortung übernehmen. Es ist nicht immer der böse, böse Manager. Leute, die keine Verantwortung übernehmen, die geraten nie in eine Situation, in der sie 100 Leute entlassen müssen, um 300 zu retten. Die sind natürlich moralisch immer einwandfrei und können sich rundherum rechtschaffen fühlen."

Das Spannungsfeld, in dem sich Führungskräfte bewegen, ist nicht gerade eine Wohlfühloase: Sie agieren vielfach zwischen Effizienz und Menschlichkeit. Einerseits sollen sie die berühmten "Social Skills" wie Teamfähigkeit, ein Gespür für Mitarbeiter und deren Motive und Sorgen im Auge halten. Andererseits sollen sie in Zeiten aggressiver Fusionierungswellen souveräne Führungsfähigkeiten beweisen und unbequeme Entscheidungen treffen, die für die nächsten Jahre über die Kollegen bestimmen. "Dieses Spannungsfeld ist schwer aufzulösen", sagt Werner Gross. Zumal bei vielen ein Stück beratungsresistenter Unbedarftheit regiere: "Sie rutschen in Karrieren hinein und sind im Grunde dazu emotional und von ihrer Persönlichkeit her nicht in der Lage." Wer aber gut führen möchte, muß zur Reflexion einer Entscheidung fähig sein. Die Entscheidungskompetenz hat er, Beratungskompetenz sollte er um sich scharen: Der eine Kollege hat einen Draht zum Markt, der andere zum Kunden oder zum Team. "Ein guter Vorgesetzter läßt zu, daß sich einer abnabelt und ihm über den Kopf wächst", sagt Gross und bekräftigt: "Ich bin nicht mehr beeindruckt von Titeln. Ich bin beeindruckt von Personen."

Zum Glück ist der Karrierebegriff weit gefaßt. "Unter Karriere versteht man in der Karriereberatung längst nicht mehr nur die klassische Schornsteinkarriere, die sich am hohen Status und dicken Dienstwagen mißt", sagt Brigitte Scheidt, "sondern ganz allgemein eine individuelle berufliche Entwicklung, die an persönlichen Bedürfnissen ansetzt. Jeder hat da unterschiedliche Kriterien." Wohlgeratene Kinder ins Leben zu entlassen, den New York-Marathon zu laufen, auch das ist eine Art Karriere. Und sicher nicht die schlechteste. Die seelischen Kosten sind überschaubar.

Alle Rechte vorbehalten. (c) F.A.Z. GmbH, Frankfurt am Main

Zur Verfügung gestellt von:

Frankfurter Allgemeine Archiv
