

# «Nur keine Schwäche zeigen, lautet die Devise»

Für «Männermediziner» Marco Caimi steht Carsten Schloters Tod für eine generelle Krise von Managern

Von Benedict Neff

**Basel.** Marco Caimi ist Leiter von Äquilibrium Rehab in Basel. Er ist Arzt, Managementtrainer und Autor. Als «Männermediziner» hat er sich explizit auch den psychischen und physischen Belangen des Manns verschrieben.

**BaZ:** Herr Caimi, der Swisscom-Chef Carsten Schloter verübte vermutlich Suizid. Es handelt sich um ein Einzelschicksal. Ein Blick in die Medien zeigt aber, dass sein Tod als ein Symptom für eine generelle Krise von Männern in Führungspositionen genommen wird. Woher kommt dieser Reflex?



**Marco Caimi:** Ja, weil dieses Einzelschicksal tatsächlich für eine generelle Krise steht. Denken Sie etwa ans Doping im Management: Um zu schlafen, um am Morgen auf die Beine zu kommen, um sich zu beruhigen. Das sind keine Einzelfälle, wie auch Erschöpfungsfälle, die mit Antidepressiva behandelt werden müssen. Dieses Medikamentensegment legt in der Schweiz auch am meisten zu. Der Tod von Schloter schockiert, schockiert natürlich mehr als wenn einer einen kurzen Aufenthalt in der Klinik Schloss Mammern wegen Burn-out macht. Für mich ist die jetzige Situation mit dem Burn-out von Rolf Schweizer vergleichbar, als dieser als FDP-Präsident, voll in Aktion, kürzertreten musste.

Schweizer konnte aber auf den Medien-Diskurs Einfluss nehmen, dem toten Schloter wird diese Erschöpfung wegen Überarbeitung unterstellt. Die Öffentlichkeit stellt einfach eine Diagnose.

Es stimmt, das sind Spekulationen, aber sie haben einiges für sich. Ich habe Schloter immer als sehr motivierten, enthusiastischen Menschen erlebt. Eine Zäsur war sicher das Scheitern als Familienvater, die Scheidung von der Frau, der Verlust der Familie mit drei Kindern. Da kann schon eine Sinnfindung einsetzen. Manchmal sind von der Überarbeitung und Stress just diejenigen am meisten betroffen, von denen man es nie geglaubt hätte.

Jetzt wird in alten Interviews von Schloter nach Fetzen gesucht, die irgendeinen Hinweis auf seinen Tod geben könnten. «Das schnürt Ihnen die Kehle zu», sagte er etwa betreffend Dauerstress im Interview mit der «Schweiz am Sonntag». Macht diese Spurensuche Sinn?

Solche Töne von Leaderfiguren sind in der Öffentlichkeit jedenfalls völlig unüblich. Ihr Bild wird meist glattpoliert. Gerade bei börsenkotierten Unternehmen muss bei der öffentlichen Kommunikation ja auch stets der Aktienkurs, die Investoren berücksichtigt werden. Die Devise lautet, nur keine Schwäche zeigen. Wer Schwäche zeigt, ist auf dem Markt nicht mehr vermittelbar. Es herrscht eine grosse Doppelmoral in unserer Gesellschaft. Es heisst, man müsse die Work-Life-Balance im Griff haben. Wer aber ein Sabbatical macht, oder kürzer tritt, ist in den Augen vieler Geschäftsleute einfach ein Loser.

Schloter stand für Erfolg, hohe Leistungsbereitschaft, Wille, Siegermentalität, Sportlichkeit am Rande der Professionalität. Die Medien haben das starke Bild des Mannes in die Öffentlichkeit transportiert und müssen jetzt zurückbuchstabieren.

Man kann nicht in allem so gut sein, das macht schon hellhörig. Eigentlich sollte man solchen Managern in letzter Instanz verbieten, Kinder zu kriegen und zu heiraten.

**Sie meinen Manager wie Schloter?**

Ja. Solche endlosen Krämpfer sind einfach überfordert, bei allem Stress bei der Arbeit zu Hause noch den empathischen Vater zu geben. Wir haben ja auch keine Feierabendstruktur mehr, müssen immer erreichbar sein. Meiner Meinung nach kann kein Mensch diese Erwartungen erfüllen. Irgendwann zerbricht jeder.



**Überforderung.** Der Tod des Swisscom-Chefs Carsten Schloter zieht eine Debatte um die Krise von Managern nach sich. Foto Keystone

einem Hobby zu widmen. Das interessiert niemanden.

**Es gibt ja auch Manager, die höchstem Druck standhalten. Ist es nicht so, dass jemand einfach zu schwach ist, wenn er dem Druck nicht standhält?**

Es sind keine Schwächlinge, Schwächlinge kommen nicht in die Toppositionen, die werden schon vorher vom System aussortiert.

**Welche Rolle spielen die elektronischen Geräte und die Medien im Allgemeinen beim Stress?**

Die spielen eine grosse Rolle. Vor 25 Jahren kommunizierte man mit Telefon und Fax. Zu Hause hatte man Ruhe. Heute gucken Sie die ganze Zeit, ob Sie wieder eine Nachricht gekriegt haben. Und Sie bekommen nicht nur angenehme Post ... Diese konstante Erreichbarkeit ist bei mir in der Praxis ein Riesenthema.

**Wie beraten Sie Ihre Patienten?**

Ich muss diesen Leuten mal sagen, dass sie nicht von Sklaventreibern umgeben sind. Dass sie auch Leistung bringen können, wenn sie zwischenmal schnaufen. Man muss sich Inseln oder Anker setzen, Zeiten fix einplanen, bei denen man sich entspannen will, mit Freunden auswärts essen, Ferien machen etc. Man sollte immer wissen, wann man sich wieder ausruhen kann. Solche Zielinseln sind wie Magnete, die ziehen einen an und sorgen für Beruhigung.

**«Wer ein Sabbatical macht, ist in den Augen vieler Geschäftsleute einfach ein Loser.»**

**Bringen solch simple Massnahmen tatsächlich etwas?**

Ja, aus meiner Erfahrung haben sie einen grossen Effekt. Oftmals nehmen Manager die Möglichkeiten, die sie in ihrem Unternehmen haben nicht wahr. Es sind Sabbaticals möglich, längere Pausen nach einigen Jahren Erwerbstätigkeit – sie werden aber nicht genutzt. Auch kann man mit Vorgesetzten, Teammitgliedern und Kunden sprechen, oft ist mehr Verständnis da als erwartet. Weil man zwanghaft leistungsfähig sein will, meint man, sich Auszeiten nicht leisten zu können.

**Auf Bazonline/Newsnet war titulierte «Topmanager tauschen Lebenszeit gegen Geld». Wieso soll ein Mann nicht seine ganzen Kräfte in eine Firma investieren, wenn er Spass daran hat?**

Klar, dagegen spricht nichts. Dann tauscht man nicht Geld gegen Passion, sondern kriegt Geld für die Passion. Mit einer Familie können sie das aber nicht.

**Aber mal ehrlich, stimmt das Lied über die Manager überhaupt, die immer mehr überfordert sind?**

Die Überforderung hat bei allen Menschen, die erwerbstätig sind, zugenommen, bei Männern aber besonders stark. Die Frau startet durch, sie hat die Emanzipation durchlaufen, sie holt auf. Der Mann ist hingegen der Gejagte. Die Generation meines Vaters wusste gar nicht, wie man den Begriff Emanzipation schreibt. Unsere Partnerinnen erwarten mehr. Der Mann kommt aus einer Verwaltungsratssitzung, hat vielleicht 200 Leute wegrationalisiert und muss zu Hause die empathische Software einlegen, sich für die Belange der Kinder interessieren. Am nächsten Tag steigt der Börsenkurs um 1,5 Prozent. Wenn man diese Situation einmal reflektiert, ist die Krise nicht fern.

**In Ihrer Praxis kommen Geschäftsmänner, die mit den Nebenerscheinungen ihres Erfolgs nicht mehr zu Rande kommen. Was sind deren Probleme?**

Ein grosses Thema ist der Schlaf. Die Männer arbeiten beispielsweise für eine global tätige Firma, sind Linienmanager, packen am Sonntag den Koffer, fliegen nach Amerika, Montag und Dienstag haben sie Sitzungen, am Dienstagnachmittag fliegen sie zurück, machen im Büro das Nötigste, am Donnerstag fliegen sie geschäftlich nach Asien. Am Montag sitzen sie wieder im Büro. Sie haben zwei Zeitzonen viermal gewechselt – mit 30 Jahren stecken sie da weg, mit 38 wird es schwieriger, mit 50 wird es brutal schwierig. Sie sind nirgends und überall, der Rhythmus ist kaputt. Die zwei Tage, die sie zu Hause sind, sollten sie noch mit den Kinder spielen und mit der Frau Sex haben. Das kann zu Schlafstörungen führen, zu Luststörungen, Verlust der Libido, Erektions-

störungen, zu Magen-Darm-Problemen, Sodbrennen, Migräne, Verspannungen, Rückenprobleme, Herzrasen.

**Das sind alles körperliche Beschwerden. Die Überforderung macht sich meist körperlich bemerkbar. Dazu kommt: Wenn jemand auf der Überholspur ist, vom Abteilungsleiter, zum Prokurist, zum Vizeabteilungsleiter wird, wird er mit jedem Schulterklopfen,**

jeder Beförderung Adrenalin ausstossen. Wenn es aber nicht mehr weitergeht, wird es schwierig. Wir Männer haben eine unglaubliche Tendenz, uns über unsere berufliche Leistung zu definieren. Wir sprechen von Abstellgleis, Sackgasse, lame duck, wenn einer ausrangiert wird. Vielleicht wollte eine Person aber bewusst kürzer treten, um sich intensiv

## Swisscom legt Fokus auf Mitarbeiter

Nachfolgeregelung für Konzernchef noch kein Thema – Schweigeminute geplant

Von Patrick Griesser

**Bern.** Die Swisscom trägt Trauer: Wo sonst farbenfroh Produkte und Aktionen beworben werden, dominiert Schwarz-Weiss. Der frühere Konzernchef Carsten Schloter lächelt grossformatig auf der Internetseite des Unternehmens. Die Swisscom veröffentlichte die Nachricht von seinem Tod am Dienstag. Schloter soll sich das Leben genommen haben. Seither ist beim grössten Telekom-Unternehmen des Landes nicht mehr an Alltag zu denken.

In einer Videobotschaft an die Angestellten, die auch bei swisscom.ch verlinkt ist, würdigte Verwaltungsratspräsident Hansueli Loosli den langjährigen Swisscom-Chef Schloter und versprach den rund 20000 Beschäftigten des Unternehmens Unterstützung in dieser schwierigen Phase. Am Montag ist eine Schweigeminute der Mitarbeiter geplant und auf einer internen Webseite können sie ihren Gefühlen Ausdruck verleihen, so eine Sprecherin.

Die Führung des Schweizer Branchenprimus wird ad interim vom stellvertretenden Konzernchef Urs Schaeppi übernommen. Laut den Angaben der

Sprecherin gebe es bislang noch keinen Zeitplan für eine Nachfolgeregelung. Dafür sei es derzeit noch zu früh. Schaeppi ist seit 1. Januar für das Schweizer Geschäft der Swisscom zuständig. Er präsentierte unter anderem Ende Juni die neue App der Swisscom, die Diensten wie WhatsApp oder Skype Konkurrenz machen soll und kostenlose Textnachrichten sowie Telefonate ermöglicht. Einer breiten Öffentlichkeit ist Schaeppi allerdings kaum bekannt.

Das Unternehmen selbst befindet sich wirtschaftlich weitgehend in einem guten Zustand: Die nationale Konkurrenz durch Sunrise und Orange hält Swisscom klar auf Distanz. Mit den neuen Preismodellen für den Mobilfunk, die im Sommer des vergangenen Jahres eingeführt worden waren, überraschte Schloter zudem die gesamte Branche. Statt auf Volumen setzt die Swisscom seither beim mobilen Surfen auf unterschiedliche Geschwindigkeiten – je nach Bedürfnis des Kunden. Die beiden Konkurrenten zogen eilig mit günstigen eigenen Tarifen nach, ohne auf das Volumenmodell zu verzichten.

Zeigen muss sich allerdings, ob die langfristige Strategie von Carsten

Schloter aufgeht, das Unternehmen im sich rasant verändernden Mobilfunkmarkt und seinen stetig zunehmenden Datenmengen mittels Flatrate-Abos fit für die Zukunft zu machen.

**Weko untersucht Vergabe**

Jüngst bekam es die Swisscom noch mit der Wettbewerbskommission zu tun, die wegen einer 2008 eingegangenen Anzeige zur Vergabe eines Auftrages durch die Post aktiv wurde. Die vor Kurzem eröffnete Untersuchung dürfte sich aber mindestens 18 Monate lang hinziehen. In einem anderen Fall streitet sich die Swisscom mit den Kabelnetzbetreibern um die Übertragung von Sportrechten. Beides sind ernstzunehmende Verfahren, dürften aber auch bei Entscheidungen zuungunsten der Swisscom dem Unternehmen keinen existenzbedrohenden Schaden zufügen.

Der Aktienkurs von Swisscom hat seit der Nachricht vom Tod des Managers leicht nachgegeben. Am 7. August will das Unternehmen seinen Zwischenbericht für das erste Halbjahr veröffentlichen – auch dieser Tag dürfte dann wieder ganz im Zeichen des Gedenkens an den Verstorbenen stehen.