

## Der Tod eines Managers

Thomas Sattelberger über Suizide in der Wirtschaft – und wie wir dieses Risiko verringern können.

**M**artin Senn wählt den Freitod. „So lautete die Meldung der „Neuen Zürcher Zeitung“ über den Tod eines Mannes, der in der Schweiz als Chef der Zürich Versicherungsgruppe eine herausragende Rolle hatte. Die Nachrichtensprache erschien mir hilflos. Ist er wirklich in freier Entscheidung aus dem Leben geschieden? Nur so viel steht fest: Als CEO war er den hohen Gewinnerwartungen nicht gerecht geworden. Das sozialdarwinistische System hatte ihn nach einer Reihe enttäuschender Quartalszahlen rücksichtslos ausgestoßen und sich öffentlich, als Senn noch im Amt war, auf die Suche nach einem Nachfolger begeben. Ein Reputationsverlust, den er als unerträglich empfunden haben muss. Der vierte Suizid im Schweizer Topmanagement in wenigen Jahren, nach dem Privatbanker Alex Widmer, Chef von Julius Bär, Swisscom-Chef Carsten Schloter und Senns Vorstandskollegen im Finanzressort, Pierre Wauthier.

Vor anderthalb Jahren nahm sich der frühere Siemens-Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger das Leben. Auf einem Flug saß ich einmal neben ihm, als er noch im Amt war, wir sprachen sehr persönlich über Moral im Management. Man sieht in niemand hinein, aber ich empfand Neubürger als honorigen Mann. Der Korruptionsskandal bei Siemens ließ ihn ins Uferlose fallen, er wurde der Verletzung seiner Aufsichtspflichten beschuldigt. Vor Gericht kämpfte er bis zuletzt um seine Rehabilitierung. Schließlich zahlte er im Zuge eines Vergleichs 2,5 Millionen Euro an Siemens. Neubürger suchte in London Fuß zu fassen. Beratungsmandate aus der deutschen Wirtschaft blieben aus. Neubürger galt als Aussätziger. Die Schweiz, mit ihrem im Militärdienst zusammengeschweißten Kadersystem der Wirtschaft, und die Seilschaften der Deutschland AG sind unbarmherzig.

Heinrich von Pierer, einst respektierter Vorstandsvorsitzender bei Siemens, hat sich erst viele Jahre nach dem Prozess getraut, wieder zu einer Hauptversammlung zu kommen. Der frühere VW-Personalvorstand Peter Hartz hat für einen unappetitlichen Skandal weit über seine Verurteilung hinaus bitter bezahlt, er wurde zur Persona non grata. Dabei sind seine Verdienste um

**„Wir sollten früh die innere Unabhängigkeit von der Managerrolle erproben.“**

VW und die Arbeitsmarktreform unumstritten. Ich war wohl der Erste, der ihn als brillanten HR-Profi wieder zu einem Kongress eingeladen hat. Wie halten wir es mit Schuld, Sühne, Vergebung? In den USA wird es geschätzt, wenn jemand bekennt, dass er Mist gemacht hat. Sie oder er bekommt eine zweite Chance. Und bei uns? In Wirtschaft und Gesellschaft sind oft viele unbarmherzig – und beklagen gleichzeitig politisch korrekt die fehlende Kultur des Scheiterns.

**VOR ZWEI JAHREN HABE ICH HIER** über sich häufende Selbsttötungen in der Finanzindustrie in ganz Europa geschrieben, über maßloses Tempo und fehlende Achtsamkeit in den Organisationen. Doch nicht nur die stehen in der Verantwortung. Jeder Einzelne in einer Topmanagementposition sollte sich wappnen.

Karl E. Weick, einer der berühmtesten Organisationspsychologen der Welt, hat tödliche Buschfeuer in den USA untersucht. Es gab ein Muster: Auf der Flucht ignorierten Feuerwehrmannschaften Befehle, ihre schweren Werkzeuge zurückzulassen, obwohl sie dann schneller hätten laufen können. Die Ausrüstung als Teil der Persönlichkeit und Identität. Komplette Verschmelzung mit einer Rolle birgt unkalkulierbare Risiken. Weicks Lehre für Individuen in Krisensituationen lautet: „Drop your tools!“ Lasst ab von eurer Rolle.

Es geht darum, früh die innere Unabhängigkeit von der Managerrolle zu erproben. Wir alle definieren uns über Zugehörigkeiten und Mitgliedschaften. Ich meine hier nicht den Golfklub auf Mallorca oder das Wandern mit den Similaunern, wo man sein soziales Umfeld nicht verlässt. Ich rate zu Vielfalt in der Lebensgestaltung: zivilgesellschaftliches Engagement, karitative Arbeit, Naturschutz, politische Debatte. Aus meiner Erfahrung kommt es vor allem darauf an, im Schauspiel des Lebens die eigene Persönlichkeit nicht auf eine einzige Rolle zu fixieren – und schon gar nicht Person und Rolle miteinander zu verwechseln.

Die Brüder Grimm haben diesen berühmten Satz geschrieben. „Etwas Besseres als den Tod findest du überall.“ Es ist kein Märchen. ■