

# «Topmanager sollten keine Kinder haben»

Viele Manager hätten keinerlei Privatleben und seien «emotionale Krüppel», sagt Psychiater Christian Peter Dogs. Er rät Führungskräften, sich mit ihren Gefühlen zu beschäftigen.



Christian Peter Dogs: «Je höher jemand aufsteigt, desto weniger weiss er von seinen Gefühlen.»  
Foto: Patrick Junker

## Der Arzt der Topmanager

Christian Peter Dogs, Sohn des Psychiaters Wilfried Dogs, hatte eine schwere Jugend. Die letzten 30 Jahre war der 65-Jährige als Psychiater und Psychotherapeut tätig, zuletzt als ärztlicher Direktor der Max-Grundig-Klinik Bühlerhöhe im Schwarzwald. Dogs hat zahlreiche Topmanager als Arzt behandelt. 2017 erschien sein Buch «Gefühle sind keine Krankheit». Am 22. Januar 2019 referiert Dogs an der Open Mind Academy auf der Klosterinsel Rheinau bei Zürich. (*mmw*)

**Mathias Morgenthaler**

## Herr Dogs, vor knapp zwei Wochen hat der Chef einer grossen Schweizer Versicherung Suizid begangen. Was geht Ihnen als Psychiater und Coach von Führungskräften durch den Kopf, wenn Sie eine solche Nachricht lesen?

Ich denke in solchen Fällen: Da hat wieder einer zu lange weggeschaut. Je höher jemand aufsteigt, desto dicker wird sein Fell – und desto weniger weiss er von seinen Gefühlen. Und das, was er wissen könnte, verdrängt er meist aus guten Gründen. Denn der Preis, den die Topmanager für ihre Karriere zahlen, ist enorm. Die meisten verlieren ihre emotionale Identität, existieren als Privatperson gar nicht mehr. Und wer lange Zeit seine Gefühle verleugnet, der tendiert in belastenden Situationen zu Kurzschlussreaktionen. Wer alles dem Erfolg unterordnet, kann mit Niederlagen schlecht umgehen. Viele Manager sind emotionale Krüppel und nehmen gar nicht wahr, welche chronischen Konflikte im Berufs- und vor allem im Privatleben sie mitschleppen. Das ist nicht nur gefährlich für sie selber, sondern auch für die Unternehmen, die sie leiten.

## Zu viele Emotionen sind doch im Alltag eines Managers eher hinderlich.

Wir wissen dank der Hirnforschung, dass es keine sachlich-objektiven Entscheidungen gibt. Jede Entscheidung ist emotional geprägt, und je besser wir unsere Emotionen kennen, desto besser fallen unsere Entscheidungen aus – weil wir dann wissen, in welcher Stimmung wir gute Entscheidungen treffen können. Man sollte nie unter emotionalem Stress Wichtiges entscheiden, doch genau das machen Manager ständig.

## Wie vermeidet man das?

Nehmen Sie sich am Morgen, bevor Sie ins Unternehmen kommen, eine Viertelstunde Zeit, um zu prüfen, wie es um Sie bestellt ist. Und tun Sie abends dasselbe, bevor Sie nach Hause gehen. Wenn ich einen Manager vor einer Besprechung frage, wie er sich gerade fühlt, lautet die Antwort meistens: «Spinnen Sie? Das ist doch egal, was ich fühle, ich muss hier funktionieren.» Als wären die Gefühle weg, wenn wir sie verdrängen.

## Sie haben ein Buch geschrieben: «Gefühle sind keine Krankheit». Wird das gut gelesen in Chefetagen?

Vermutlich nicht, aber hilfreich wärs. Gerade Manager in ihrem Steuer- und Kontrollwahn machen einen grossen Bogen um Gefühle. Es gibt aber keine schlechten Gefühle ausser jenen, die man verdrängt. Es würde sich viel verändern, wenn auch Manager sich eingestehen könnten, dass sie manchmal gestresst, unsicher, wütend, ängstlich oder traurig sind. Aber wenn mal einer bei einer Rede umkippt wie vor einiger Zeit BMW-Chef Harald Krüger, dann erklärt man das medizinisch als Kreislaufkollaps. Hätte er zu seiner Unsicherheit stehen können, hätte er kaum von der Bühne geführt werden müssen.

## Das klingt jetzt sehr naiv: Der BMW-Chef soll sagen, er sei unsicher?

Er kann natürlich nicht ausgerechnet auf der Automesse seine Maske ablegen. Er braucht diese berufliche Fassade, wir alle brauchen sie, aber er sollte wenigstens selber ab und zu dahinter blicken und sich eingestehen, dass er nicht ganz so wichtig und grossartig ist, wie es den Anschein macht. Und wenn er ganz mutig ist, spricht er intern nicht nur Sachfragen an, sondern auch Emotionen. Wenn der oberste Chef das macht, kann der Rest auch aufatmen und sich ein wenig aus der Rüstung hervortrauen. Ein Problem vieler Managerkarrieren ist, dass sich der Narzissmus, der sie antreibt, laufend noch verstärkt durch das Amt. Wenn einer so viele Leute um sich hat, die von ihm abhängig sind, dann erwartet er, dass ihn auch die Frau wie einen Sonnenkönig begrüsst, wenn er zwischendurch zu Hause absteigt.

## «Vielbeschäftigte werden krank, weil sie nicht mehr aus dem Fenster schauen und keine Pausen machen.»

## Sie übertreiben. Der durchschnittliche Manager funktioniert doch nicht so.

Ich habe in den letzten 30 Jahren als Psychiater rund 3000 Patienten gesehen und als Coach etwa 120 Manager eng begleitet. Die meisten kommen wegen beruflicher Probleme zu mir, aber das Übel liegt oft im Privaten. Wenn ich nach der privaten Situation frage, erzählen alle gerne von ihrer tollen Frau und den super Kindern. Doch wenn ich die Frau in späteren Sitzungen dazu bitte, wird rasch klar, wie wenig von der Beziehung übrig ist. Ich nenne das die «Bodensee-Ehe»: viel Geld, riesige Villa am See, der Mann stets auf Tournee, die Frau frustriert zu Hause. Und wenn mal beide daheim sind, herrscht emotionale Verarmung. Weil er mit seiner Maske verwachsen ist und weder seine Gefühle wahrnimmt noch die seiner Frau. Und sie sagt nichts aus Angst, er wechsele sie dann aus.

## Das sind doch Klischees.

Nein, das ist die Realität, ich habe Dutzende solcher Beispiele. Und es hat damit zu tun, dass diese Manager denken, es sei alles möglich, wenn sie sich genug anstrengen. Aber wenn du ganz nach oben willst, zahlst du dafür den Preis, dass du kaum zu Hause bist. Deswegen sage ich: Topmanager sollten keine Kinder haben. Wer in einer solchen Position ist, kann unmöglich abends die Gutenachtgeschichte vorlesen. Und sie sollten nur mit Frauen Beziehungen führen, die ähnlich ehrgeizig und beschäftigt sind.

## Andernorts sagten Sie: Nur Menschen mit einer psychopathischen Persönlichkeitsstruktur können sich in Chefetagen grosser Unternehmen behaupten.

Es braucht einen ausgeprägten narzisstischen Antrieb, um ganz nach oben zu kommen und sich dort zu behaupten. Und es ist eher unwahrscheinlich, dass man das ohne Schäden an körperlicher und psychischer Gesundheit durchsteht. Viele der Generation Y, die jetzt nachrücken sollten, wollen sich das gar nicht antun. Das Gleiche gilt für Frauen, die bekanntlich über eine höher ausgeprägte emotionale Kompetenz verfügen. Und die Männer, die sich der Mission impossible stellen, erliegen dem Irrtum, wenn sie nur fit genug seien, könnten sie es irgendwie schaffen. Die steigen dann um 5 Uhr aufs Laufband, gehen ins Fitnessstudio oder absolvieren im Urlaub einen Ultramarathon im Gebirge, als müssten sie im Beruf Kartoffelsäcke schleppen oder ein Mammut erlegen.

## Wozu raten Sie stattdessen?

Etwas, was die Lebensqualität unmittelbar verbessert, ist Reizentzug und mediales Fasten. Oder konkreter: das Smartphone weglegen, besser ausschalten. Wenn ich sehe, wie die meisten Leute jede freie Sekunde auf ihren Geräten rumtippen, macht mich das schon vom Zusehen halb krank. Die meisten Vielbeschäftigten werden nicht krank wegen der vielen Aufgaben, die sie zu bewältigen haben, sondern weil sie nicht mehr aus dem Fenster schauen und keine Pausen machen. Sie sind nicht primär in Hast, sondern auf der Flucht. Mit nichts quälen Sie einen Manager so sehr, wie wenn Sie ihm ein paar Termine aus seinem Kalender streichen.

## Tun Sie das?

Ich führte vor einiger Zeit ein Wochenendseminar mit Bankmanagern auf einer Alphütte durch. Alle warteten gespannt, wann es losgeht und was ich alles zu bieten habe. Ich gab ihnen aber nur ganz wenige Inputs. Am Anfang waren alle sehr gereizt, manche beschimpften mich. Am zweiten Tag hat der erste die Berggipfel gesehen, sich hinaus in die Natur getraut – und allmählich begriffen die Manager, dass die Welt und sie selber auch existieren, wenn sie nichts tun. Das ist ein grosser Schritt für all diese Macher, die im Endorphin- und Adrenalinrausch durchs Leben hasten. Stille ist für die wie ein kalter Entzug. In meinen Seminaren fordere ich die Teilnehmer jeweils auf, sich in der Runde vorzustellen, ohne ihre berufliche Funktion zu erwähnen. Das überfordert sie alle, weil kaum einer sagen kann, was er ist ausser dem, was er tut.

## Dieser Tage wurde bekannt, dass sich Nissan-Manager Ghosn offenbar Luxusimmobilien und private Reisen geleistet hat auf Konzernkosten. Wie kann es so weit kommen?

Die Gier frisst den Verstand. Von 100 Topmanagern hat höchstens einer das Gefühl, er verdiene unanständig viel, alle anderen wollen mehr. Belohnt wird Skrupellosigkeit, ratsam ist, den Anstand gleich an der Garderobe abzugeben. Die innere Mitte und damit auch die Fähigkeit zur Zufriedenheit haben solche Menschen längst verloren. Ich sass in unzähligen tollen leeren Häusern, trank die besten Rotweine mit den einsamsten Menschen der Welt, die alles hatten ausser Emotionen und Freunden. Denken geht schnell, Fühlen und Freundschaften brauchen Zeit.

## Reden Sie hier nur als Experte oder auch als Betroffener?

Ich spreche all diese Dinge nur so schonungslos an, weil ich jeden erdenklichen Fehler selber auch gemacht habe. Ich wollte allen beweisen, dass es meinem Vater nicht gelungen ist, mich fertigzumachen. Gegen aussen war er eine Lichtfigur, der eine psychosomatische Klinik leitete. In der Familie war er ein alkoholabhängiger und morphiumsüchtiger Despot, der mich schon vor der Geburt töten wollte und später verhöhnte und verprügelte. Mich hat das fast kaputt gemacht, aber ich biss mich durch, arbeitete täglich 15 Stunden in der Klinik und gab an den Wochenenden Seminare. 2005 bin ich von diesem Anerkennungstrip runtergekommen und musste mir eingestehen, dass meine Ehe kaputt war und ich meine Tochter nicht hatte aufwachsen sehen.

## Ist das der Grund für Ihren Zorn auf die Psychoanalyse, der Sie pauschal die Wirksamkeit absprechen?

Es bringt dem Klienten nichts, ewig in seiner Kindheit rumzustochern und zu schauen, was da alles schiefgelaufen ist. Die Pharmaindustrie dankt es dem Psychiater, dass er das Trauma bewirtschaftet und den Patienten unter Medikamente setzt. Unsere Gesellschaft neigt dazu, Menschen unnötig zu pathologisieren. Wer traurig ist, wird wegen einer Depression krankgeschrieben, wer sich erschöpft fühlt, mit der Allzweckdiagnose Burn-out stillgelegt. Viele bräuchten weder Psychoanalyse noch Medikamente, sondern eine erfahrene Bezugsperson, die ihnen hilft, einen klaren Blick auf die Gegenwart zu werfen und zu erkennen, welches die wichtigsten Belastungsfaktoren sind und welche Massnahmen die Situation verbessern.

## So wie Sie die Arbeit in Chefetagen schildern, dürfte oft nur ein Ausstieg oder Jobwechsel helfen.

Nein, es ist wertvoller, wenn die Manager im System bleiben und die Spielregeln von innen verändern. Wer schon nur die zahlreichen stumpfsinnigen Abend- und Wochenendveranstaltungen und Meetings aus dem Kalender streicht, wo lauter Unersetzliche ihr Ego spazieren führen, gewinnt eine Menge Lebensqualität. Und dadurch auch die Energie, die es braucht, um Konflikte anzusprechen und gute Entscheidungen zu fällen.

(Redaktion Tamedia)

Erstellt: 23.11.2018, 18:28 Uhr

Erleben Sie Dr. Dogs an der Masterclass der Open Mind Academy . Infos unter [www.open-mind-academy.ch/dogs](http://www.open-mind-academy.ch/dogs)