

Helen Heinemann

# Warum Burnout NICHT vom Job kommt.

Die wahren Ursachen der Volkskrankheit Nr. 1

HarperCollins

den vergangenen Jahren »einfach nicht drin«, da immer neue und immer komplexer werdende Aufgaben ihre Anwesenheit unverzichtbar machten – jedenfalls in ihren Augen. Ihr Hauptargument war dabei stets: »Ich kann die anderen doch nicht im Stich lassen!«

Sie wollte – so klein ihre Abteilung auch war – auf keinen Fall das Rädchen sein, das den großen Gesamtbetrieb ins Stocken geraten ließ. Ihr Rädchen sollte laufen wie geschmiert, und das beinhaltete ihrer Ansicht nach den Verzicht auf längere Abwesenheit. Und wenn sie doch mal weg war, hielt sie Kontakt per E-Mail, auch im Urlaub. Schließlich war sie verantwortlich für ihr Team!

Und nun hatte auch noch ein Kollege gekündigt, dessen Position momentan nicht wieder neu besetzt wurde. Das hieß: noch mehr Arbeit für die Mitarbeiter. Und die von der Führungsebene in Aussicht gestellte Neueinstellung sorgte bei ihr für zusätzliche Sorgenfalten. Schließlich musste der neue Kollege ja erst einmal eingearbeitet werden. Neben dem laufenden Betrieb eine weitere Aufgabe, die in ihren Verantwortungsbereich fiel.

Kurz gesagt: Die Frau ging mittlerweile am Stock. Also gab ich ihr den typischen Standardrat, bevor Schlimmeres passierte: Ich legte ihr sehr deutlich ans Herz, sie müsse endlich eine längere Auszeit planen. Ein Urlaub nicht unter vier Wochen sei unabdingbar, wenn sie ernsthafte gesundheitliche Einschränkungen vermeiden wollte.

Automatisch präsentierte sie mir ihre Liste von Gegenargumenten: »Was machen denn dann die Kollegen? Wie soll die Abteilung denn dann weiterlaufen?«

Doch ich fragte sie, was sie denn glauben würde: Wenn sie von heute auf morgen schwer krank würde, müsste die Firma doch auch ohne sie zurechtkommen. Die Auseinandersetzung mit diesem Ansatz fiel ihr sehr schwer. Sie identifizierte sich so sehr mit ihrem Job! Die Arbeit war ihr Leben. Sie arbeitete gern, und die Aufgaben machten ihr Spaß, Stress hin oder her.

Von außen betrachtet kommen bei dieser Frau die klassischen Erklärungsmodelle eindrucksvoll zum Zuge: Der Druck von außen wird zu groß, der Job lässt sie ausbrennen. Der logische Lösungsansatz: mehr Freizeit. Dann ist die schlimmste Gefahr gebannt.

Ich erteilte ihr diesen Ratschlag, jedoch nur halbherzig. Ja, es ist Lehrmeinung. Aber stimmt das überhaupt? Müssen Burnout-Kandidaten nur von der Notwendigkeit einer Pause überzeugt werden, dann ist der halbe Weg schon geschafft?

Ich überlegte gemeinsam mit der erschöpften Abteilungsleiterin, was ihr in einem Urlaub Spaß machen könnte – vielleicht sogar so großen Spaß, dass sie darüber die E-Mails an die Firma vergessen könnte. Doch die Persönlichkeitsstruktur dieser Burnout-gefährdeten Menschen ist tückisch: Sie nehmen sich vielleicht wirklich einen längeren Urlaub vor, aber dann packen sie die »freie« Zeit so voll, dass letztendlich nur eine Verlagerung des Problems von der Arbeitszeit in die Freizeit stattfindet, keinesfalls jedoch eine Lösung.

Von ihrer Idee, dass sie, wenn sie schon nach Ägypten fahren würde, neben Pyramiden und Meer in Kairo unbedingt auch spannende Kulturangebote wahrnehmen müsse, konnte ich sie zum Glück abbringen ... Wir erarbeiteten folgende Urlaubslösung: zuerst eine Nil-Kreuzfahrt, dann Aufenthalt in einem Wellness-Resort am Roten Meer, wo sie am

hauseigenen Riff schnorcheln konnte oder auch nicht, ganz wie es ihr gerade gefiel, und wo auch jede Menge anderer Aktivitäten möglich waren. Auf diese Weise hatte sie jede Menge zu tun, und sie lief nicht Gefahr, nur »rumzuhängen«, während die Kollegen daheim alle Hände voll zu tun hatten. Die Vorstellung, zahlreiche sinnliche Wahrnehmungen und Neueindrücke zu bekommen und auch außerhalb der Firma sinnvoll tätig zu sein, entlastete sie endlich. Was sie offenbar brauchte, war eine Form der Entspannung, die viel mehr umfasst als nur den erschöpften Körper.

Ja, Burnout-gefährdete Menschen sind tatsächlich Opfer. Aber sie sind keine Opfer des bösen Chefs, der bösen Kollegen, der bösen Kunden oder des bösen Kapitalismus. Sie tun es selbst und freiwillig – sie werden nicht geopfert, sie opfern sich selbst. Die Frage ist: Warum? Die Antwort liegt im Inneren der Menschen, nicht im Äußeren des Jobs.

## Was Werte damit zu tun haben

Ein engagierter und resoluter 45-jähriger Mann arbeitete für eine Stiftung, in der diverse NGO-Projekte in Südamerika betreut werden, beispielsweise um den Bau eines Wasserstaudamms zu verhindern. Der Mann war rund um die Uhr in Gedanken bei seinen Projekten. Er lebte seinen Job, sein Job war sein Leben. Bis er eines Tages zusammenbrach.

In der nachfolgenden Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und den Verhaltensmustern, die ihn an seine Grenze und darüber hinaus gehen lassen, wurde ihm klar: »Ich habe jede innere Distanz zur Arbeit verloren. Ich identifiziere mich so stark damit, dass ich gar keine Distanz mehr herstellen kann.«

Auf die Frage, ob er glaube, dass die Menschen in Südamerika, für die er sich stark macht, auch Burnout-Symptome kennen, schüttelte er verwundert den Kopf. Nein, diese Menschen suchten keinen Sinn, wenn sie auf Arbeitssuche waren, sondern einen Broterwerb. Sie nahmen den Job an, der sich ihnen bot – und wenn sie Feierabend hatten, verloren sie keinen Gedanken mehr an die Arbeit. Sie arbeiteten hart und der Job bedeutete vielleicht ihr Überleben – aber nicht ihr Leben.

Menschen, die von einem Burnout betroffen sind, fehlt ein Ausschalter für die Gedanken ans Büro. Oder genauer: ein Anschalter, der den Jobschalter herunterdrückt. Das Burnout-Syndrom erwischt diejenigen, die besonders engagiert sind, ein großes Bedürfnis danach haben alles, was sie tun, gut und immer besser zu machen. Ich will nicht abwertend klingen, aber man kann aus einer gewissen Perspektive von Opfern menschen sprechen: Sich aufopfern ist für sie das Normalste von der Welt. Es gibt keine Überstunde, die nicht auch noch irgendwie geschafft werden kann. Und wenn der Tag auch noch so lang war: Der Kuchen für den Kindergarten wird in jedem Fall auch noch selbst gebacken, schließlich war das fest zugesagt. Und wenn niemand den ungeliebten Elternvertreterposten übernehmen will, dann opfert sich der Ausbrenner dafür auch noch.

In einem Seminar traf ich eine Hausfrau, die mit ihrem Mann und den zwei

halbwüchsigen Kindern in einem hübschen Eigenheim im Speckgürtel Hamburgs lebt. Doch die Bezeichnung »Hausfrau« greift bei ihr definitiv nicht: Bei ihr handelt es sich um eine wahre Familienmanagerin, die einen vielschichtigen und aufreibenden Job hat. Einen Job ohne Gehalt und ohne Anerkennung. Aber dafür einen umso wichtigeren Job.

Als Familienmanagerin legt sie die gleichen Maßstäbe an wie vorher als Führungskraft in ihrem Konzern: Sie will ihre hohen Werte vermitteln, ihre hohen Ziele erreichen und ihre anspruchsvollen Strategien verfolgen. Sie will alles, was sie tut, so gut wie möglich machen. 80 Prozent sind ihr bei Weitem nicht genug.

Da gilt es, sich um die Gesundheit der Familie zu kümmern, um vollwertige Ernährung, die auch noch schmeckt. Die Kinder bekommen Bio-Pausenbrote nach ihren individuellen Vorlieben mit auf den Weg, die Hemden des Partners für die folgende Woche werden am Sonntagnachmittag gebügelt und bereit gehängt, jedes Kind wird seinem Wesen entsprechend gefördert und unterstützt. Kein Instrument, keine Sportart ist zu abwegig, als dass den Kindern der Zugang dazu nicht möglich gemacht werden kann. Das Haus ist immer passend zur Jahreszeit dekoriert, die Wohnung stets gepflegt und gemütlich. Und in allem sieht sie es als ihre wichtigste Aufgabe an, die Harmonie im familiären Gesamtkonzept aufrechtzuerhalten. Sie wägt ab, wann ihr Mann und ihre Kinder mit welchen Problemen konfrontiert werden können, und versucht so, allen Familienmitgliedern den Weg zu ebnen beziehungsweise den Rücken frei zu halten. Sie handelt ebenso, wie sie es auch in ihrer Firma gemacht hat; es handelt sich um eine reine Verschiebung der Situation. Und hier kommt der Druck ja keinesfalls von außen.

Dazu kommt, dass im Familienleben andere Werte gelten als in der Wirtschaft. Im Büro sind Schlitzohrigkeit und Cleverness gern gesehene Eigenschaften, und wenn einmal ein Trick gelingt, mit dem man sich Vorteile verschaffen kann, klopf man sich insgeheim auf die Schulter. Nicht so zu Hause: Hier sind Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Rücksichtnahme gefragt. Der Einzelne sollte nicht die Ellenbogen ausfahren, um seinen Weg zu gehen, sondern sich auch einmal zurücknehmen.

Ganz deutlich wird das Problem, wenn die Familienmanagerin auch noch berufstätig ist. Dann muss sie mit zwei völlig verschiedenen Wertesystemen umgehen. Im Haushalt hält sie die Werte Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit, Vertrauen hoch, und im Büro muss sie das Leistungsprinzip der Firma verinnerlichen, muss das Tricksen lernen, das Bluffen und dazu einen gesunden Egoismus leben. In diesem Fall ist die Gefahr groß, dass die Werte der Familie auf die Arbeit übertragen und dort verwirklicht werden. Diesen Gegensatz in einen Betrieb hineinzutragen, der auf Gewinn und Leistung ausgerichtet ist, führt genauso zu Konflikten wie die Anwendung des firmentauglichen Leistungsprinzips zu Hause. Wenn nichts mehr funktioniert und die Werte schlicht nicht durchsetzbar sind, kann das die Identität schwächen – welche Werte sind denn nun die richtigen? Wofür stehe ich eigentlich? Wer bin ich denn eigentlich? – Auch spirituelle Werte laufen da womöglich ins Leere.

Diese Konflikte spielen sich tief im Inneren der Persönlichkeit ab. Das Erklärungsmuster, das Burnout-Syndrom komme von außen, greift hier nicht. Es kann

nicht sein, dass Überlastung der springende Punkt ist, denn dann hätte ja jeder einen Burnout, der viel arbeitet. Die Spur ins Innere der Identität war die einzige plausible. Ich fragte mich, ob es Muster in der Persönlichkeitsstruktur gibt, die sich bei allen ausbrennenden Menschen ähneln.

Natürlich sind die Menschen alle verschieden, auch die Teilnehmer meiner Seminare. Sie haben ganz unterschiedliche Biografien und agieren in ganz unterschiedlichen Lebenssituationen. Aber in der Tat gab es da einige Persönlichkeitsmerkmale, die sich immer wieder zeigten. Das ist übrigens auch ein Grund, warum die Gruppen so gut funktionieren. Die Teilnehmer verstehen sich gut, weil sie sich ähnlich sind. Und da es sich um Menschen mit hohen Werten und differenzierten Ansichten handelt, können sie bei anderen Menschen trotz unterschiedlicher Berufe und familiärer Situationen und völlig losgelöst von Bildung und biografischem Hintergrund Muster erkennen, die sie bei sich selbst nie entdeckt hätten.

Egal, ob die Ausbrennenden Mütter, Frauen ohne Kinder oder Männer sind: Sie alle sind sich in ihrer Persönlichkeit erstens sehr ähnlich und können zweitens Denk- und Verhaltensmuster bei den anderen leichter erkennen als bei sich selbst. Und da sie die Werte der anderen sehr schätzen, vollzieht sich die Erkenntnis sehr einfach und schnell.

Doch was genau ist das, was bei allen gleich ist? Ich war von Anfang an bei den Seminaren offen und neugierig. Ich wollte sammeln und schauen. Was kommt mir vertraut vor, wenn Menschen erzählen? Nach und nach entwickelte sich eine Art Profil, das ich auf diese Weise selbst erarbeitet habe, ohne mich von Fachliteratur beeinflussen zu lassen. Bei Fachbüchern ist es letztlich wie beim Spinat, dessen legendär hohe Eisenwerte auch ein Ernährungsautor vom anderen abgeschrieben hatte. Ich wollte meinen Blick lieber unverstellt lassen und mir erst im Lauf der Entwicklung ein eigenes Bild machen. So konnte ich beispielsweise feststellen: Egal, ob ein Teilnehmer vom Kuchenbacken erzählte oder von seinem Engagement im Tennisverein: Ausbrenner arbeiten gern. Sie fühlen sich wohl, wenn sie gefordert sind.

Sehr berührt hat mich die Geschichte einer 48-jährigen Frau, die in einer Behinderteneinrichtung arbeitet. Sie hatte sich für diesen Beruf ganz bewusst entschieden, weil sie hier ihre Werte in hohem Maße erfüllt sah: Ihr lag Menschlichkeit am Herzen, ein liebevolles Miteinander und eine rücksichtsvolle Fürsorge. Die eher unangemessene Bezahlung ihrer zum Teil auch körperlich schweren Tätigkeit hat für sie nie eine Rolle gespielt – sie sah sich in ihrem Tun selbst reich entlohnt. Wenn die Heimbewohner tagelang voller Vorfreude auf einen Zoobesuch ganz aufgereggt waren, wenn sie einem Bandscheibenpatienten die schlimmste Angst nehmen konnte, indem sie ihn zur Therapie begleitete, wenn sie mit einer unglücklich verliebten jungen Frau einen langen Spaziergang machen konnte, an dessen Ende die Tränen versiegt waren – dann schaute sie nicht auf die Überstunden, sondern war einfach glücklich. Sie hatte sich einen Arbeitsplatz gesucht, an dem sie ihre Werte leben konnte.

Doch eine Behinderteneinrichtung kann sich nicht von den wirtschaftlichen Realitäten abkoppeln. Eine solche Einrichtung ist nichts anderes als ein Unternehmen, das

Rechnungen und Gehälter von seinen Einnahmen bezahlen muss. Es gibt einen Markt für diese Form von Dienstleistungen, daher muss die Einrichtung konkurrenzfähig sein und die Kosten im Griff behalten. Im Endeffekt bedeutet das heute, und zwar nicht nur in diesem Haus, sondern überall: Immer weniger Mitarbeiter betreuen immer mehr Menschen, der Betreuungsschlüssel verschlechtert sich stetig, und es gibt immer weniger Spielräume. Die Personaldecke wird immer dünner, Vertretungen werden immer seltener möglich. Supervisionen werden seltener oder entfallen ganz, die Qualität der Arbeit sinkt. Es werden weniger Fortbildungen angeboten, jedoch mehr Menschen im Heim aufgenommen. Und der Zoobesuch oder der Einzelspaziergang ist schon längst gestrichen.

All die Dinge, die diese Art von Sinn verleihen – wie das Strahlen der Menschen, die Momente mit Zeit und Ruhe –, das alles fällt weg. Da reduziert sich der Gegenwert der erbrachten Leistung irgendwann nur noch auf den finanziellen Aspekt. Und weil die Arbeit schlicht unverschämte schlecht bezahlt wird, entsteht ein großes, tiefes Motivationsloch. Und trotzdem arbeitet die Frau weiter. Sie sieht sich gezwungen, Werte zu akzeptieren, die ihr Wertesystem eigentlich ausschließt.

Ein weiteres Profilerkmal war also: Burnout-Kandidaten haben hohe Wertvorstellungen. Sie stehen für Pünktlichkeit, Leistungsbewusstsein, Ehrgeiz, Pflichtbewusstsein, Korrektheit, Engagement, Verlässlichkeit und Bescheidenheit. Sie sind fast nie krank und greifen eher zum Aspirin als zur Krankschreibung. An die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse und ihre Leistungen, also Ergebnisse pro Zeit, haben sie hohe Ansprüche. Bisweilen vertreten sie auch hohe spirituelle und ethische Werte – deshalb macht Burnout auch vor kirchlichen Einrichtungen nicht Halt. Und Burnout-gefährdete Menschen kämpfen ständig mit Wertekonflikten.

Gegen wen richten sich ihre hohen Ansprüche? Können diese persönlichen Eigenschaften Auslöser für das Burnout-Syndrom sein?

## **Ich leiste, also bin ich**

Ein anderes Beispiel brachte mich hier weiter: Eine Richterin an einem Hamburger Verwaltungsgericht teilt sich den Haushalt und die Kinderfürsorge mit ihrem Mann. Zum Teil steht sie vor großen logistischen Herausforderungen, alle Faktoren angemessen zu berücksichtigen. Um im Job und in der Familie allen gerecht zu werden, geht sie meistens bis an ihre Leistungs- und Belastungsgrenzen. Doch wenn sie dann beim Elternabend in der Schule der Tochter sitzt und der unliebsame Posten des Elternvertreters besetzt werden soll – da schaut sie nicht wie alle anderen erst einmal betreten zu Boden, in der Hoffnung, der Kelch möge an ihr vorübergehen. Nein, sie meldet sich nach kurzer Schweigepause mitten in dem Spannungsfeld, in dem klar wird, dass sich niemand um den Posten reißt. *Irgendjemand muss es doch machen*, denkt sie. *Bevor es keiner macht, mach ich es*. Sie opfert sich. Und hat prompt ein weiteres Päckchen auf ihren Schultern.

Verstandesmäßig weiß sie zwar, dass sie schon beinahe im roten Bereich ihrer