



# Leseprobe

Dr. Hans-Peter Unger, Carola Kleinschmidt

»**Das hält keiner bis zur Rente durch!**«

Damit Arbeit nicht krank macht: Erkenntnisse aus der Stress-Medizin

---

Bestellen Sie mit einem Klick für 19,99 €



---

Seiten: 304

Erscheinungstermin: 06. Oktober 2014

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

[www.penguinrandomhouse.de](http://www.penguinrandomhouse.de)

---

## Inhalte

- Buch lesen
- Mehr zum Autor

## Zum Buch

---

Warum fällt es so schwer, aus dem Hamsterrad auszusteigen, obwohl wir wissen, dass es uns krank macht? Dieses Buch analysiert mit einem bislang nie dagewesenen Scharfblick die oft verdeckten Gründe für die Stresskrise. Denn es sind nicht nur Faktoren auf persönlicher Ebene in unserem eigenen Alltagsverhalten, die uns in die Erschöpfungsspirale treiben. Nur wer auch die subtilen Abläufe in den Unternehmen, den Einfluss gesellschaftlicher Manipulation und die evolutionsbiologische Vorbelastung der menschlichen Stressreaktion durchschaut, wird nachhaltig den Weg in eine gesunde Balance zwischen Leistung und innerer Zufriedenheit finden.

Dr. Unger, einer der bekanntesten Stressmediziner Deutschlands, und die Journalistin und Trainerin Carola Kleinschmidt gehen den wahren Ursachen der Stress-Plage auf den Grund. Beide sind seit Jahren aktiv in Lösungsansätzen für psychische Gesundheit in Unternehmen engagiert.

**Wir wissen, dass Stress uns schadet – und machen weiter wie bisher. Warum? Und was muss passieren, damit sich wirklich etwas ändert?**

Psychische Probleme wie Burnout, Ängste und Depressionen sind der häufigste Grund, der Beschäftigte zwingt, frühzeitig aus dem Berufsleben auszusteigen. Das Durchschnittsalter liegt bei 49 Jahren. Doch statt etwas zu verändern, reden wir über unseren Stress inzwischen wie über das Wetter – als unverrückbare Tatsache.

Hans-Peter Unger, einer der renommiertesten Stressmediziner Deutschlands, und die Biologin, Journalistin und Trainerin Carola Kleinschmidt gehen den wahren Ursachen der Stresskrise auf den Grund. Welche persönlichen und gesellschaftlichen Mechanismen treiben uns in

die Burnout-Falle? Und welcher Weg führt von der Erschöpfungsspirale in die Gesundheitsspirale?

Burnout und Erschöpfungsdepression sind kein rein individuelles Geschehen: Wir brauchen ein Verständnis der gesellschaftlichen Zusammenhänge. Ein breiter Teil der Bevölkerung erlebt sich im Alltag wie ferngesteuert, vermisst innere Orientierung und das Gefühl von Sinn und Bedeutsamkeit. Hinter der »Burnout-Epidemie« verbirgt sich nicht zuletzt eine gesellschaftliche Diskussion über den Sinn unseres Lebens.

Dieses Buch analysiert mit einem bislang nie dagewesenen Scharfblick die oft verdeckten Gründe für die Stresskrise. Denn es sind nicht nur Faktoren auf persönlicher Ebene in unserem eigenen Alltagsverhalten, die uns in die Erschöpfungsspirale treiben. Nur wer auch die subtilen Abläufe in den Unternehmen, den Einfluss gesellschaftlicher Manipulation und die evolutionsbiologischen Grundlagen der menschlichen Stressreaktion durchschaut, wird nachhaltig den Weg in eine gesunde Balance zwischen Leistung und innerer Zufriedenheit finden.

Mit den neuesten Erkenntnissen aus Medizin, Stressmedizin, Psychologie und Achtsamkeitsforschung, die zeigen, wie stark jeder Mensch sein Lebensgefühl auch in turbulenten Zeiten *aktiv* positiv beeinflussen und eine Gesundheitsspirale in Gang setzen kann.

Mit praktischen Handlungsmöglichkeiten für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und Führungskultur:

Anregungen für den persönlichen und unternehmensweiten Umgang mit Stressquellen

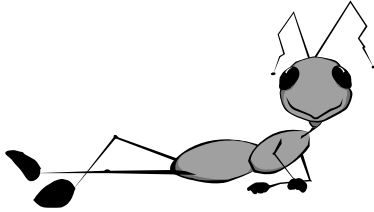
konkrete Schritte für die Einführung eines zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitsmanagements

Best-Practice-Beispiele aus Unternehmen

Hans-Peter Unger  
Carola Kleinschmidt

»DAS HÄLT KEINER BIS ZUR RENTE DURCH!«

Hans-Peter Unger  
Carola Kleinschmidt



# »DAS HÄLT KEINER BIS ZUR RENTE DURCH!«

Damit Arbeit nicht krank macht:  
Erkenntnisse aus der Stress-Medizin

KÖSEL

Der Kösel-Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass bei Links im Buch zum Zeitpunkt der Linksetzung keine illegalen Inhalte auf den verlinkten Seiten erkennbar waren. Auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung, die Inhalte oder die Urheberschaft der verlinkten Seiten hat der Verlag keinerlei Einfluss. Deshalb distanziert sich der Kösel-Verlag hiermit ausdrücklich von allen Inhalten der verlinkten Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernimmt für diese keine Haftung.



Verlagsgruppe Random House FSC® Noo1967

Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier *Munken Premium Cream* liefert Arctic Paper Munkedals AB, Schweden.

Copyright © 2014 Kösel-Verlag, München,

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlag: Weiss Werkstatt München

Umschlagmotiv: Shutterstock/Wildfire Pro

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-466-31006-7

[www.koesel.de](http://www.koesel.de)

# INHALT

Die Burnout-Diskussion: Schön, dass wir darüber geredet haben?	7
KAPITEL 1	
Der Druck kommt von allen Seiten – von außen ebenso wie von uns selbst	14
EXKURS: Burnout ist offiziell keine Krankheit. Warum?	34
KAPITEL 2	
Burnout als Metapher	42
KAPITEL 3	
Der emotionale Kapitalismus	53
KAPITEL 4	
Die uralte Macht der Gefühle	63
KAPITEL 5	
Unser Leben im Dauerstress	79
EXKURS: Faktoren, die die Stressanfälligkeit erhöhen	96
KAPITEL 6	
Unternehmen brennen aus	101
KAPITEL 7	
Können Gesellschaften ausbrennen?	114

KAPITEL 8	
Die Gesundheitsspirale	126
KAPITEL 9	
Den Einstieg in die Gesundheitsspirale finden	150
EXKURS: Aus der Praxis: Achtsamkeitstraining in der Tagesklinik für Stressmedizin der Asklepios Klinik in Hamburg-Harburg	163
KAPITEL 10	
Das gesunde Unternehmen: Gesundheit und Leistung sind kein Widerspruch	173
EXKURS: Sieben Anregungen für den Start in ein gelingendes BGM, das die Psyche gesund erhält	189
EXKURS: Selbstfürsorge am Arbeitsplatz	219
KAPITEL 11	
Gute Balance: eine persönliche und gesamt- gesellschaftliche Aufgabe	224
ANHANG 1	
Ausgeglichen und auf Augenhöhe: Anregungen für Ihren persönlichen Alltag	232
ANHANG 2	
Best-Practice Stressprävention und -behandlung: Fachliche Anregungen für Ärzte, Psychotherapeuten, Personalverantwortliche und BGM-Experten	241
Danksagung	271
Anmerkungen	275
Vertiefende Literatur	292
Register	297



## Die Burnout-Diskussion: Schön, dass wir darüber geredet haben?

Gehören Sie auch zu den Menschen, die bei jedem Klingeln eines Handys oder Telefons denken, es sei ihres? Oder haben Sie sich auch schon dabei ertappt, dass Sie Ihre aktuelle Zielvereinbarung ständig und glasklar im Kopf, den Geburtstag Ihrer Lieblingstante aber schlicht vergessen haben? Nehmen Sie sich vielleicht sogar jedes Jahr zu Silvester wieder vor: Das nächste Jahr wird ruhiger! Vor allem die Arbeit, die muss weniger stressig werden! Oder können Sie das ganze Gerede rund um Stress schon nicht mehr hören, empfinden es als eine ewig gleiche Litanei, die sowieso nichts bringt? Falls Sie bei diesen Sätzen innerlich mit dem Kopf nicken, können wir Ihnen sagen: Es geht vielen so. Vielleicht sogar den meisten. Willkommen im Club.

Die Zahl der Menschen, die sich von ihrer Arbeit und ihrem Alltag extrem gestresst fühlen, steigt und steigt. 20 bis 30 Prozent der Deutschen fühlen sich häufig bis ständig unter Druck und am Ende ihrer Kräfte. Das sind zehn bis 16 Millionen Menschen, die beständig mit dem Gefühl leben: »Mir wächst alles über den Kopf.«<sup>1</sup>

Die Arbeit ist dabei Stressor Nummer eins: Ein Drittel der Beschäftigten hat das Gefühl, ihren Job nicht bis zur Rente ausüben zu können, wenn der aktuelle Belastungspegel anhält. Die Frühberentungen aufgrund psychischer Leiden wachsen kontinuierlich an und stehen inzwischen mit über 40 Prozent auf Platz eins der Gründe für den vorzeitigen Ausstieg aus dem Berufsleben. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen hat sich in den letzten zehn Jahren verdoppelt.<sup>2</sup> Zugleich

verlangt der demografische Wandel eine längere Arbeitszeit von uns. Ein Dilemma, das viel Diskussionsstoff liefert. Quer durch alle Schichten sprechen und klagen wir über unseren Stress und unsere Erschöpfung.

Dabei geht es uns in Deutschland nicht schlecht. Die Arbeitslosenzahlen sind deutlich rückläufig, Bildung und Infrastruktur im Vergleich zu anderen Ländern gut und die Vermögenswerte erreichen neue Höchststände. Auch die Politik ist besser als ihr Ruf. Beispielsweise hat die Bundesregierung psychische Belastungen nun explizit in das Arbeitsschutzgesetz aufgenommen: »Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische *und psychische* Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird«, heißt es dort:<sup>3</sup> eine deutliche Aufforderung an die Unternehmen, das Thema ernst zu nehmen.

Auch was Unternehmen ganz praktisch tun müssten, damit die Arbeit den Beschäftigten nicht die Nerven zerreißt, weiß man inzwischen: Wenn Arbeitnehmer das Gefühl haben, ihr Job macht Sinn, sie sich ihren Aufgaben gewachsen fühlen und auf die Unterstützung von Chef und Kollegen rechnen können, wenn doch etwas schiefgeht, dann ist Arbeit gesund. Klingt eigentlich nicht so schwierig, oder?

Natürlich könnte auch jeder bei sich selbst anfangen und den Stressregler runterdrehen. In den Medien berichten immer mehr Menschen darüber, wie sie den Stress in ihrem Leben in die Schranken weisen. Down-sizing, Sabbatical – vieles ist möglich. In Formaten vom SPIEGEL bis zur Talkrunde mit Günther Jauch erzählen Normalbürger und Prominente, wie ihnen der Ausstieg aus dem Hamsterrad gelingt. An Vorbildern mangelt es also auch nicht.

Und dennoch: Die Mehrzahl der Deutschen leidet weiter am Stress und ist unglücklich. Im »World Happiness Report 2013« belegt Deutschland Platz 30 – außer Griechenland liegen alle west- und mitteleuropäischen Staaten vor Deutschland.<sup>4</sup>

Wir, Hans-Peter Unger und Carola Kleinschmidt, interessieren uns genau für diesen Widerspruch. Hans-Peter Unger ist Psychiater, Psychotherapeut und Chefarzt des Zentrums für seelische Gesundheit der Asklepios Klinik Hamburg-Harburg. Seit mehr als zehn Jahren beschäftigt er sich intensiv mit der Frage, warum die moderne Arbeitswelt unsere Psyche so sehr belasten kann und was Patienten, die eine Burnout-Krise erleben, wirklich hilft. Eine Erkenntnis: Menschen mit arbeitsbezogenen Stressdepressionen profitieren von einer therapeutischen Behandlung, die nah an ihrem Leben bleibt. Deshalb initiierte Hans-Peter Unger das ambulante Zentrum für Stressmedizin an der Asklepios Klinik Hamburg-Harburg sowie zwei Tageskliniken für achtsame Depressionsbehandlung für Menschen mit einer arbeitsplatzbedingten Stressdepression. In seiner klinischen Tätigkeit verknüpft er als einer der Ersten in Deutschland das betriebliche Gesundheitsmanagement mit Prävention und Behandlung.

Carola Kleinschmidt ist Diplombiologin, Journalistin und Vortragsrednerin zu den Themen Gesundheit und Arbeitswelt. Die Frage, wie Zufriedenheit in unserer modernen Welt gelingen kann, ist der Motor für ihr Interesse an den Hintergründen und Zusammenhängen rund um das Megathema Stress. In ihren Vorträgen erlebt sie immer wieder, dass der nervige Tagesordnungspunkt Stressprävention schnell zum spannenden Mitmachthema wird, wenn man es schafft, einen Blick auf die tieferen Ursachen zu werfen und die Möglichkeiten der Veränderung aufzuzeigen.

Am Anfang unserer Arbeit an diesem Buch stand die Frage: Warum verändert sich so wenig? Warum verharren so viele Menschen im gestressten Lebensgefühl? Was lähmt uns, was hält uns gefangen zwischen Ohnmacht und Gleichgültigkeit? Natürlich gibt es die unmenschlichen Arbeitsbedingungen in Niedriglohnjobs und Lebenssituationen, die den Stresspegel zeitweise fast automatisch nach oben schrauben. Aber die allermeisten

Menschen hätten durchaus Spielräume, um etwas zu verändern. Warum steigen sie dennoch nicht aus der Stressspirale aus?

Kann es sein, dass wir es auch selbst sind, die sich oftmals echter Veränderung verweigern? Ergibt es vielleicht sogar Sinn, eine gestresste Gesellschaft zu sein? Was könnten tiefer liegende Gründe für die ständige Klage sein? Was haben wir davon, wenn wir ohne Unterlass über unseren eng getakteten Alltag und unsere Erschöpfung klagen und zugleich jede Möglichkeit zur Veränderung weit von uns weisen?

In diesem Buch fließen unsere wissenschaftlichen Recherchen und praktischen Erfahrungen als Arzt und Autorin zusammen. Dabei zeigte sich schnell, dass die Welle von Stress und Erschöpfung, die derzeit über die Deutschen schwappt, weitaus mehr ist als eine kollektive Empfindlichkeit. Wir sind vielmehr davon überzeugt, dass sich hinter der Debatte wirklich wichtige Fragen verstecken, die uns alle angehen. Beispielsweise die Frage danach, was »gutes Leben« heute eigentlich bedeutet. Und auch die Frage, inwieweit wir ganz persönlich für unsere Zufriedenheit verantwortlich sind – und welchen Einfluss die Arbeitsverhältnisse und der gesellschaftliche Rahmen auf unser Empfinden und unsere realen Entwicklungsmöglichkeiten haben. Aus diesem Blickwinkel ergeben sich neue und an manchen Stellen überraschende Ideen, welche Mittel und Maßnahmen tatsächlich die Psyche des Einzelnen stärken und den Stresspegel in einem Unternehmen und auch in der gesamten Gesellschaft auf ein gesundes Maß herunterschrauben. Wir laden Sie ein, mit uns auf Entdeckungsreise zu gehen.

*In Kapitel 1* fassen wir den aktuellen Stand der Stress- und Burnout-Diskussion zusammen. Und Sie erfahren, warum Burnout offiziell nicht als Krankheit anerkannt ist.

*In Kapitel 2* zeigen wir, dass hinter dem Dauerthema Burnout noch viel mehr steckt: Darin spiegelt sich die tiefe Sinnkrise, in der unsere Gesellschaft gefangen ist.

*In Kapitel 3* erklären wir, warum die moderne Arbeitswelt, in der wir authentisch sein möchten und »mit vollem Herzen« bei der Sache sein wollen, ganz schön an den Nerven zerrt.

*In Kapitel 4* richten wir den Blick auf die Evolutionsbiologie und Hirnforschung, weil hier wichtige Schlüssel zum Verständnis der gegenwärtigen Stresskrise zu finden sind. Wir zeigen, warum unsere negativen Gefühle genauso wichtig sind wie die positiven. Warum wir dennoch die negativen Emotionen meist sehr viel stärker wahrnehmen. Und was dieses evolutionäre Erbe mit unserem heutigen Stresserleben zu tun hat.

*In Kapitel 5* konkretisieren wir, warum nicht Stress an sich krank macht, sondern Dauerstress. Und warum der tief menschliche Wunsch nach Anerkennung in der Leistungsgesellschaft zum starken Stressmotor wird.

*In Kapitel 6* beschreiben wir, dass nicht nur Individuen, sondern auch ganze Unternehmen ausbrennen können. Und wie moderne Managementtechniken schier unbemerkt dafür sorgen, dass der Stresspegel immer höher steigt.

*In Kapitel 7* beleuchten wir den Zusammenhang zwischen dem gestressten Lebensgefühl des Einzelnen und dem gesellschaftlichen Rahmen, in dem wir leben. Denn Studien belegen: Menschen in Gesellschaften, in denen Fairness, Leistungsgerechtigkeit und soziale Unterstützung großgeschrieben werden, sind generell gesünder und weniger gestresst.

Auf dieser Grundlage wenden wir uns *in Kapitel 8* wieder der individuellen Gesundheit zu. Wir zeigen, warum Gesundheit ein fortlaufender Prozess ist – und wie wir diese Balance aktiv so steuern können, dass Gesundheit entsteht. Das Modell der »Gesundheitsspirale« zeigt Ihnen, wie dies funktioniert. Anhand praktischer Beispiele wollen wir Sie als Leser und Leserin anregen, aus dem gestressten Lebensgefühl aus- und in die Gesundheitsspirale einzusteigen. Was können wir tun, um aus der Stressfalle wieder in die aufbauenden positiven emotionalen Erlebnis- und Verhaltenswelten zu kommen, die schließlich auch

unsere Widerstandsfähigkeit, unsere Resilienz ausmachen? Das ist hier die zentrale Frage.

*In Kapitel 9* beschreiben wir deshalb ganz pragmatisch, wie der Ausstieg aus einer sehr typischen Stresssituation gelingt, die oft nachhaltig belastet: das Erlebnis einer Kränkung.

*In Kapitel 10* diskutieren wir schließlich, wie das Wissen um die Gesundheitsspirale in die betriebliche Gesundheitsförderung übertragen werden kann. Was können Führungskräfte und Mitarbeiter für das eigene Wohlbefinden und für ein gesundes Unternehmen tun?

*In Kapitel 11* bringen wir unsere Überlegungen noch einmal auf den Punkt und zeigen: Wenn sich an der Stressplage etwas ändern soll, müssen wir alle aktiv werden – auf Ebene der Unternehmen und der Gesellschaft wie auf individueller Ebene.

Wir sind uns bewusst, dass wir Ihnen eine weite Reise vorschlagen. Wir wollen Sie deshalb nicht mit Fakten überfrachten, sondern Zusammenhänge herstellen und Muster aufzeigen, um dann immer wieder an konkreten Ansatzpunkten Lösungsmöglichkeiten deutlich zu machen. »*Rice must be cooked!*«: So leitete Lennart Levi, Weltexperte für psychosoziale Medizin und ehemaliger Professor am Karolinska-Institut in Schweden, im Jahr 2011 in Berlin die europäische Schwerpunktkonferenz zum Thema »Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz« ein.<sup>5</sup> Wir wissen viel und auf verschiedensten Ebenen, aber alles Wissen nutzt nichts, wenn wir es nicht in die Praxis umsetzen. Es reicht nicht, den Reis zu haben, man muss ihn auch kochen, wenn man satt werden will.

### **Stress – was meint der Begriff überhaupt genau?**

Es gibt viele verschiedene Definitionen für Stress, die sich je nach Blickwinkel (Medizin, Psychologie etc.) immer etwas unterscheiden. In diesem Buch definieren wir Stress für Sie in seiner Wirkung auf die Person: Immer, wenn wir eine Situation er-

leben oder eine Aufgabe lösen wollen, die wir als wichtig für uns einstufen und bei der wir uns zugleich nicht sicher sein können, ob wir in der Lage sind, die Situation/Aufgabe zu meistern, geraten wir in Stress. Unser Körper und unser Geist mobilisieren alle Kräfte, um die Anforderung zu bewältigen. Nach der Stressreaktion folgt im Idealfall eine Situation der Entspannung, in der sich alle Systeme wieder auf ein Normalniveau regulieren. Wenn die Stresssituation länger andauert (Tage oder Wochen), sprechen wir von Dauerstress. Ausführlich finden Sie diese Abläufe in Kapitel 5 beschrieben.

## KAPITEL 1

# Der Druck kommt von allen Seiten – von außen ebenso wie von uns selbst

Ein Vormittag in einem großen Ingenieurbüro. Licht flutet durch die riesigen Glasfenster bis auf den Schreibtisch der Chefsekretärin. Michael Schwarz, 53, steht vor diesem Schreibtisch. Gleich hat er einen Termin bei seinem Chef Dr. Carl Jäger. Michael spürt eine diffuse Unruhe in seinem ganzen Körper, Druck im Bauch und er atmet wie gegen einen unsichtbaren Widerstand. Seine Nackenmuskulatur schmerzt. Aber all das merkt ja glücklicherweise niemand.

Dr. Jägers Sekretärin lächelt ihn an und geleitet ihn ins Zimmer seines Abteilungsleiters. Als Michael den Raum betritt, erhebt sich Dr. Jäger sofort und begrüßt ihn freundlich, vielleicht mit einer Spur von Befangenheit oder Unsicherheit. Dann beginnt er zu sprechen: »Wir wollen heute einmal gar nicht über Projekte reden. Sie wissen ja, dass Sie einer meiner wichtigsten Mitarbeiter sind.« Michael schluckt. Was will sein Chef von ihm? Diese Freundlichkeit? Kein Gespräch über neue Arbeitsaufgaben, Termine, Kundenwünsche? Über was dann? Er fühlt, wie sich das Lächeln in seinem Gesicht verhärtet, sein Mund trocken wird.

Er denkt an die vergangene Nacht: Hatte er in seiner Grübelelei vielleicht doch nicht nur Hirngespinnste gesehen? Weit vor Sonnenaufgang war er wach geworden, die Vögel waren noch nicht zu hören. Sein Schlafanzug durchgeschwitzt, auf der Brust ein so starker Druck, dass das Atmen schwerfiel. Ein schlechter Traum? Nein! Diffuse Gedanken an das heutige Gespräch hatten ihn auf-



geschreckt: Warum bestellt er mich zu sich? Was will er von mir? Wird es vielleicht um die neue Restrukturierung gehen? 30 Stellen sollen abgebaut werden. Bin ich dabei? Eigentlich ist doch alles mit dem Projekt ganz gut gelaufen. Aber was heißt das schon! Und dann sein Alter, 53 Jahre, nicht mehr jung, noch nicht alt, gar nichts!

Seine Frau hatte neben ihm im Bett gelegen. Sie schien ihm Lichtjahre entfernt. Am Abend zuvor hatte er ihr von seinen Befürchtungen erzählen wollen, aber sie hatte über die neuen Auflagen der Schulbehörde und den wiederholten Streit zwischen dem Direktor und ihren Kollegen in der Schule berichtet. Sie war erschöpft und er hatte ihr geraten: »Mach dir nicht so viele Gedanken.« Dann hatten beide geschwiegen und sich den gewohnten Gutenachtkuss gegeben.

Beide Kinder studierten. Das Haus, die Autos, der gesamte Lebensstandard. Was, wenn ihm eine Abfindung angeboten würde, wie sollte sein Leben weitergehen? Er wusste selbst nicht warum, aber just in diesem Moment, als ihm durch den Kopf ging, was auf dem Spiel stand, waren ihm plötzlich all die letzten Jahre falsch vorgekommen. Die vielen Überstunden. Sein großes Pflichtbewusstsein. Seine Begeisterung für die Firma. Wozu das alles? Was hatte er sich erhofft? Beidseitige Loyalität auf Lebenszeit? Wie naiv!

Sein Herz hatte bei dem Gedanken schneller geschlagen. Seine Sorgen waren zu Wut geworden. »Nicht mit mir!«, hatte er gedacht. Er würde auf jeden Fall um eine hohe Abfindung kämpfen, wenn es zum Äußersten käme. Und vielleicht wäre es auch eine Erleichterung, diesen Scheißjob endlich los zu sein. Michael war aus dem Bett gesprungen. Aktiv sein! Das vertreibt die düsteren Gedanken! Er hatte sich unter die Dusche gestellt und sich kampfbereit gemacht.

## Ein Mann in Not

Und jetzt steht er hier. Vor Dr. Jäger. Er muss sich konzentrieren, um weiterzulächeln, die Anspannung zu überspielen. Im Kopf der Gedanke: »Leiten Chefs heute so die Kündigung ein?« Doch Jäger fährt schon fort: »Meinen Kollegen und mir ist aufgefallen, dass Sie sich in der letzten Zeit irgendwie verändert haben.« Der Chef macht eine Pause, als suche er nach den richtigen Worten. Michael wartet starr. Endlich fährt Jäger fort: »Vielleicht kann ich es so sagen: Ich erlebe Sie nicht mehr so unbefangen und begeistert wie noch vor zwei, drei Jahren. Manchmal wirken Sie auf mich, als wenn Sie nicht hinter dem stehen, was Sie sagen. Zum Beispiel beim Projektmeeting letzte Woche. Früher hätten Sie mich doch ganz schnell darauf aufmerksam gemacht, dass ich mich in dem Gespräch mit unserem Großkunden verrannt hatte. Nicht, dass Sie mich falsch verstehen. Sie sind ein hervorragender Mitarbeiter. Aber irgendwie scheinen Sie belastet, wo ist Ihre Unbeschwertheit? Ich weiß nicht, ob Sie derzeit Sorgen haben, oder ob ich mich nur täusche. Ich wollte Ihnen einfach meinen Eindruck rückmelden.«

Dr. Jäger greift nach seiner Kaffeetasse, offensichtlich froh, seine Worte ausgesprochen zu haben. Michael sagt erst einmal nichts, doch sein Kopf arbeitet auf Hochtouren. Er ist überrascht, misstrauisch. Was erwidern? Sein Mund ist so trocken, dass er befürchtet, kein Wort herauszubringen. Nur nicht aufhören zu lächeln! Seine Gedanken werden nicht klar, er spürt mehr, als er denkt: »Sei auf der Hut! Vorsicht, Vorsicht!« Dann sagt er: »Nein. Es ist alles gut. Die drei Projekte der letzten Zeit waren wirklich nicht einfach zu stemmen. Aber es ist alles in Ordnung.« Jäger blickt Michael an, als warte er auf mehr: »Hatten Sie ausreichend Unterstützung? Es waren ja viele zusätzliche Kundenwünsche zu berücksichtigen.« Jetzt hat Michael seinen Kurs gefunden. Er richtet sich auf und antwortet mit einer knappen und leicht abwehrenden Handbewegung: »Ja, ja. Das stimmt.

Aber es ging ja.« Doch Jäger fragt weiter: »Und konnten Sie sich auch erholen? Wann haben Sie zuletzt Urlaub gemacht, was planen Sie? Sie wissen ja, die Gesundheit unserer Mitarbeiter ist unser eigentliches Kapital und ich möchte Sie auf keinen Fall verlieren. Einige Momente hatte ich auch schon gedacht, ob Sie sich in einer anderen Abteilung beworben haben. Aber dann habe ich gesehen, dass Sie auch spät nachts noch meine E-Mails beantworteten und oft sehr spät nach Hause gehen.« Wieder macht Jäger eine Pause, als suche er nach den passenden Worten. Dann fährt er fort: »Gibt es vielleicht noch ein konkretes Problem oder Konflikte, die wir besprechen sollten? Jetzt, wo wir gerade die Gelegenheit haben. Wissen Sie, ich sehe ja auch nicht immer alles. Und ich bin darauf angewiesen, dass Mitarbeiter, denen ich vertraue, mich auf schwierige Punkte hinweisen, damit wir Dinge verbessern können. Nur so läuft der Laden, ohne dass einer alle Last trägt.«

Michael fühlt sich auf unerwartete Weise entspannter. Irgend- eine Last fällt ihm bei diesen Worten von den Schultern. Eine konkrete Frage – jetzt kann er sprechen: »Tatsächlich ist es mit der momentanen Mannschaft ganz schön schwierig, die Projekte zu realisieren. Der Kunde macht unheimlichen Druck und ich stehe ganz schön unter Strom.« Jäger hört zu und fragt aufmerksam nach: »Wo sehen Sie denn den kritischen Punkt?« Nun sind sie im Fachgespräch, der Chef offensichtlich aufrichtig interessiert. Michael fühlt sich wieder auf sicherem Boden: »Die Auswertung der Daten ist viel komplexer, als wir zu Beginn angenommen hatten. Im Grunde müssten wir noch einen Mitarbeiter mehr in der Projektgruppe haben. Auch die Zusammenarbeit durch den englischen Partner läuft nicht wirklich gut. Das führt immer wieder zu Mehrarbeit und auch zu Missverständnissen.«

Sie unterhalten sich über mögliche Wege, die das Arbeiten im Projekt in bessere Bahnen lenken könnten. Am Ende bemerkt Jäger: »Ich treffe den Projektleiter der englischen Seite nächste Woche persönlich – da spreche ich mal mit ihm und höre raus,

was da los ist. Oft ist das ja erhellend. Und was die Ressourcen angeht: Sie wissen ja, wie eng der finanzielle Rahmen ist, aber vielleicht kann Sie Frau Schwabe aus der IT-Abteilung unterstützen, sie ist meines Wissens nach Spezialistin für die Prozesse, die Sie im Projekt abbilden. Ich schaue mal, ob ich sie nicht für einige Monate in Ihr Projekt integrieren kann. Das ist erst einmal alles, was mir einfällt. Aber ich denke weiter nach. Ihre Problemanalyse ist ja sehr konkret – so wie ich es von Ihnen kenne. Danke, dass Sie die Schwierigkeiten so offen angesprochen haben.«

Zum Abschluss meint Dr. Jäger: »Auf jeden Fall sollten Sie abends nicht mehr so lange im Büro sein. Ihre Frau und Ihre Kinder warten doch sicher auf Sie! Außerdem müssen wir einmal über die Mails sprechen: Wenn ich Ihnen von unterwegs schreibe, wie zuletzt aus New York, tue ich das ja oft, weil ich die Wartezeiten am Flughafen so nutzen kann. Aber ich erwarte nicht, dass Sie gleich antworten! Es reicht, wenn Sie mir am nächsten Werktag antworten.« Michael nickt nur noch. Aber Dr. Jäger hat noch mehr zu sagen: »Wir sollten jetzt erst einmal schauen, ob es mit den besprochenen Maßnahmen besser läuft. Lassen Sie uns gleich einen neuen Termin ausmachen. Bei allem Engagement für die Firma ist letztlich doch das Wichtigste, dass wir gesund bleiben – und im Gespräch. Ich hatte gerade ein Seminar zum Thema ›Gesund führen‹ und habe gemerkt, dass wir selbst angesichts all unserer Aufgaben oft zu kurz kommen.« Michael verlässt das Büro, holt sich einen Kaffee, immer noch leicht irritiert und ungläubig. Doch mit jedem Schritt merkt er, wie ihm der sprichwörtliche Stein vom Herzen fällt. Das Licht scheint plötzlich heller und sogar die Gesichter der Kollegen wirken freundlicher. An diesem Tag geht Michael pünktlich nach Hause.

## Ist das die Realität in deutschen Unternehmen?

So oder so ähnlich würde ein Gespräch zwischen Chef und gestresstem Mitarbeiter im Idealfall verlaufen. Erst kreist man ein wenig umeinander, der Mitarbeiter ist vielleicht auch argwöhnisch. Mit seinem vom Stress verengten Tunnelblick erwartet er von allen Seiten neue Angriffe. Wenn der Chef jedoch bei der Sache bleibt, sich nicht abschrecken lässt und echtes Interesse zeigt, dann öffnen sich viele Mitarbeiter letztlich doch. Vor allem die Frage nach ganz konkreten Verbesserungsmöglichkeiten oder Engpässen im Projektablauf oder Berufsalltag bildet oft eine gute Brücke zu einem Gespräch, das in die Tiefe gehen kann.

Aber in welchem Unternehmen läuft der Umgang zwischen beanspruchten und belasteten Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten und Kollegen in dieser Weise? Meist gibt es doch nicht einmal die Zeit für solche Gespräche. Kann so ein Dialog überhaupt funktionieren? Die allermeisten Chefs können doch gar nicht in dieser Weise kommunizieren! Und wenn, dann würden viele Mitarbeiter nicht wahrheitsgemäß antworten. Oder sie antworten gar nicht. Wie weiß die Führungskraft, dass ihre Bemühung »angekommen« ist? Schließlich sind Chef oder Chefin in der Machtposition, und jede »Schwäche«, die man zugibt, kann irgendwann auch gegen einen verwendet werden.

So oder so ähnlich denken Sie, lieber Leser und liebe Leserin, vielleicht über unser Beispiel. Sicherlich haben Sie Ihre ganz eigenen Erfahrungen aus Ihren Arbeitszusammenhängen – und vermutlich geht es da nicht immer so reibungslos, verständnisvoll und wertschätzend zu. Ihre Gedanken spiegeln dabei auch die Widersprüchlichkeit, mit der das Thema Stress, Burnout und Erschöpfung in den Medien, den Unternehmen und der Gesellschaft diskutiert wird.<sup>6</sup> Auf den Fall von Michael Schwarz und wie er tatsächlich verlaufen ist, werden wir im Laufe des Buches noch mehrfach zurückkommen. Michael Schwarz nahm an ei-

ner therapeutischen Gruppe für Patienten mit arbeitsplatzbezogenen Depressionen teil, die Hans-Peter Unger 2009 initiierte. Damals wurde auch das Zentrum für Stressmedizin der Asklepios Klinik Hamburg-Harburg neu gegründet. (Alle Fallbeispiele im Buch beruhen auf realen Ereignissen, Namen und biografische Details wurden zum Schutz der Privatsphäre geändert.)

## **Burnout hat es auf die große Bühne geschafft**

Heute ist Burnout kein Leid mehr, über das man nur hinter vorgehaltener Hand spricht. Mittlerweile ist es ein gesellschaftlich akzeptiertes Leiden geworden. Sätze wie: »Ich schlafe vor lauter Stress schon seit Monaten nicht mehr!« oder »Ich stehe kurz vor dem Burnout«, gehen vielen so leicht über die Lippen wie der Bericht von der letzten Erkältung. Auch ist den meisten Menschen bewusst, dass eine Überdosis Stress psychische Krisen bis hin zum Burnout auslösen kann. Der Zusammenhang zwischen Stress und Erschöpfung ist in gewisser Weise Allgemeinwissen geworden. Und als größte Quelle für belastenden Stress nennen die Deutschen ihre Arbeit.

Selbst in den Betrieben ist Burnout inzwischen kein Tabu mehr und das Thema psychische Gesundheit ist durchaus in den Unternehmen angekommen. Zumindest viele große Firmen haben im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) Maßnahmen entwickelt, die psychisch belastete Mitarbeiter unterstützen, egal ob die Belastung ihren Ursprung im privaten oder beruflichen Kontext hat. Viele haben eine externe oder interne Mitarbeiterberatung engagiert (internes oder externes Mitarbeiter-Assistenz-Programm, englisch EAP genannt – *Employee Assistance Program*). EAPs stehen den Betroffenen mit Rat, Coaching oder lösungsorientierter Kurzzeittherapie zur Seite. Anonymität und Schweigepflicht sind garantiert. Regelmäßige Befragungen, in denen der Gesundheitsstatus der Mitar-

beiter genau wie die Bewertung der Führungskräfte erhoben wird, finden in großen Unternehmen statt. Und aus den Befragungen resultieren Maßnahmen, die im Sinne eines kontinuierlichen Kreislaufes evaluiert werden.

Als wir im Jahr 2006 unser erstes Buch *Bevor der Job krank macht* schrieben, war von dieser breit angelegten Aufklärung und Unterstützung für Beschäftigte noch wenig zu spüren. Es gab bereits viele Betroffene, aber das Interesse der Unternehmen am Thema psychische Gesundheit lag bei nahezu null. Der Zusammenhang zwischen Dauerstress und psychischen oder körperlichen Erkrankungen war zwar wissenschaftlich belegt, hatte jedoch noch nicht den Weg in die Praxis gefunden. Die Krankenkassen hatten gerade zum ersten Mal in ihrem Gesundheitsbericht das Thema »Psychische Erkrankungen« näher unter die Lupe genommen und vorsichtig einen möglichen Zusammenhang von zu viel Druck am Arbeitsplatz und psychischen Erkrankungen formuliert.<sup>7</sup> Wir wagten in unserem Buch die Behauptung: »Immer mehr Zeichen deuten darauf hin, dass die heutigen Arbeitsbedingungen, mit ihrem hohen Tempo und der wachsenden Arbeitsdichte, ihren hohen Anforderungen an Flexibilität und soziale Fähigkeiten, oftmals Auslöser für Erschöpfungskrisen bis hin zu Depressionen sind.«<sup>8</sup> Damals war das noch eine echte Neuigkeit. Heute zählt das Wissen, dass chronischer Stress zu psychischer Erschöpfung bis hin zum schweren Burnout als Vorstufe von Depressionen führen kann, schon fast zur Allgemeinbildung.

Vor zehn Jahren wäre auch nicht denkbar gewesen, dass ein Psychiater vor 300 Managern eines DAX-Konzerns über das Thema »Gesundheit neu denken in einer veränderten Arbeitswelt« spricht und dabei ganz unverblümt benennt, wie schlechte Führung Mitarbeiter krank macht.<sup>9</sup> Oder dass Stressdepressionen so etwas wie der Arbeitsunfall der Moderne und kein rein privates Problem sind, dass Burnout sehr wohl ein Thema für den Arbeitsschutz und damit für den Arbeitgeber ist. Heute hö-

ren die Manager – zumindest einige unter ihnen – interessiert zu. Sie haben akzeptiert, dass psychische Gesundheitsprobleme kein »Makel der Minderleister« sind, sondern alle Beschäftigten betreffen können – häufig in besonders starkem Maße die Leistungsträger. Vielleicht sogar sie selbst. Es ist klar, dass Führung und Organisationskultur des Unternehmens über die Gesundheit der Mitarbeiter mitentscheiden.

## **Die Theorie ist top – die praktische Umsetzung hinkt hinterher**

Doch trotz dieser Lichtblicke ist man derzeit noch weit davon entfernt, das Problem in den Griff zu kriegen. Gerade in der Prävention tut sich viel zu wenig. Immer noch kommen nur etwa 50 Prozent der Unternehmen ihrer Pflicht nach, durch eine Gefährdungsbeurteilung die gesundheitlichen Gefahren im Betrieb systematisch zu erfassen, und lediglich etwa 10 bis 20 Prozent von diesen Unternehmen beleuchten dabei auch die psychischen Belastungsfaktoren – wie beispielsweise Zeitdruck oder fehlende Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte.<sup>10</sup> Nur ein Bruchteil der Betriebe setzt im Anschluss an die Analyse auch Verbesserungsideen um, die den Stresspegel effektiv senken. Ein strukturiertes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) besteht bisher überhaupt nur in knapp 40 Prozent der Betriebe. Dabei liegen größere Firmen und solche mit Standort in den neuen Bundesländern vorne.<sup>11</sup>

Bei vielen Führungskräften verursacht die Frage nach der Verantwortung für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter immer noch Achselzucken oder den lapidaren Satz: »Ich bin doch kein Therapeut!« Und überhaupt: »Der meiste Stress kommt doch aus dem Privaten.«

Auch das medizinisch therapeutische Versorgungssystem hat bisher noch nicht ausreichend auf die neue Herausforderung re-



agiert. Zwar bestehen ambulante Therapieangebote und im Ernstfall psychosomatische und psychiatrische Kliniken, die sich auf die Behandlung von Burnout-Betroffenen spezialisiert haben. Burnout ist Kongressthema auf Ärztetagungen, und Kooperationsmodelle von Unternehmen mit Praxen oder Kliniken sind entstanden, dabei handelt es sich jedoch um Einzelfälle. Für viele Ärzte ist der Betrieb immer noch ein blinder Fleck. So antwortete eine Psychiaterin aus der Institutsambulanz einer psychiatrischen Klinik auf die Frage, ob sie sich vorstellen könne, an einem BGM-Kooperationsprojekt mit einem großen Industrieunternehmen in ihrem Versorgungsgebiet mitzuwirken, nur kopfschüttelnd: »Die Betriebsärzte aus dem Unternehmen haben mich einmal eingeladen. Aber bei der Werksbesichtigung war es in den Hallen so laut, ich weiß gar nicht, wie man da arbeiten kann, da werden doch alle krank.« Wer, wie diese Ärztin, der Ansicht ist, dass sich zuerst die Arbeitsumgebung fundamental verändern müsste, bevor ein ärztlicher Rat überhaupt Sinn macht, ist für die Beschäftigten wenig hilfreich. Er verstärkt vermutlich sogar das Gefühl, dem Druck und Stress der Arbeit hilflos ausgeliefert zu sein. Ähnlich abwertend und alternativlos bewerteten Psychotherapeuten vor 50 Jahren Familien und ihren Einfluss auf die seelische Entwicklung der Klienten. Noch bis in die 70er-Jahre sahen viele Psychotherapeuten die Familie schlicht als schuldig für die Störung des Patienten. Heute sieht man dagegen die Familie als System, das Gesundheit und Wohlbefinden fördern, aber auch krank machen kann.

Ähnlich verhält es sich mit dem Berufsleben. Denn Arbeit kann – ebenso wie die Familie – gesund *und* krank machen. Einerseits kommt es auf das Umfeld an, aber andererseits hat auch der Mensch selbst Möglichkeiten, auf die Belastungen so zu reagieren, dass sie ihn stärker oder eben schwächer strapazieren. Nur wenn Betriebsärzte, Hausärzte, Psychotherapeuten und Psychiater das System Arbeit in dieser Weise verstehen, können sie Patienten hilfreich zur Seite stehen.

## Vorbeugen wäre besser als Reparieren

Noch investieren wir in unserem Gesundheitssystem vor allem in die »Reparatur« von Krankheiten, die Prävention ist eine Art Stiefkind. Aber erst die Perspektive der Prävention zwingt Ärzte und Psychotherapeuten, den Blick von der Pathogenese – also der Frage nach den Ursachen einer Erkrankung – hin zur Salutogenese zu wenden. Und damit zu den Fragen: Was hält uns gesund? Was stärkt unsere Widerstandsfähigkeit für Stress und Belastungen? Was macht unsere Resilienz aus? (Resilienz ist der Fachbegriff für die menschliche Fähigkeit, Krisen unbeschadet zu meistern.) Dabei ließe sich aus den Antworten auf diese Fragen ableiten, was Menschen für sich selbst und in ihrem Arbeitsumfeld brauchen, um gesund zu bleiben. Sie sind der Schlüssel zu wirksamer Prävention.

Gebraucht werden diese Antworten auch als Basis für eine gelingende Rückkehr in den Job, falls man eine Krise erlebt und für einige Zeit krankgeschrieben war. Denn häufig ist dies ja die zweite Hürde für Menschen, die eine psychische Erkrankung oder Krise durchleben. Der Wiedereinstieg in den Beruf gestaltet sich in vielen Fällen schwierig oder gelingt nicht, weil auf allen Seiten das Wissen für das gesunde Maß an Belastung fehlt. Im Extremfall kommt ein Kreislauf der Ohnmacht und Opferhaltung in Gang, der zur Berufsunfähigkeit führen kann. Hier liegt gewiss eine Ursache für die erschreckende Tatsache, dass psychische Erkrankungen heute der Grund Nummer eins für eine frühzeitige Berentung sind. Wünschenswert und durchaus möglich wäre dagegen, dass die Rückkehr an den Arbeitsplatz gelingt und die Betroffenen ihre Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten können.

## Die Top Ten der Stresstreiber

Lange Zeit hatten die Zweifler an einem Zusammenhang zwischen Stress und psychischen Krisen die fehlenden wissenschaftlichen Beweise auf ihrer Seite. Auch Unternehmen konnten sich ihrer Verantwortung in gewisser Weise entziehen, indem sie sagten: Die Zusammenhänge sind nicht eindeutig. Und auch die Wirksamkeit von Maßnahmen ist nicht eindeutig nachgewiesen.

Doch inzwischen zeigen viele Studien die Zusammenhänge so deutlich wie die aktuelle »Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland« des Robert-Koch-Instituts: »Menschen mit starker Belastung durch chronischen Stress zeigen deutlich häufiger eine aktuelle depressive Symptomatik, ein Burnout-Syndrom oder Schlafstörungen als Menschen ohne starke Belastung durch chronischen Stress.«<sup>12</sup> Zu viel Druck macht krank, lassen sich die Ergebnisse vieler, unabhängig voneinander durchgeführter Untersuchungen zusammenfassen.

Aus der Wissenschaft kennen wir inzwischen auch die psychosozialen Hauptrisikofaktoren am Arbeitsplatz. Entgegen vieler Erwartungen ist es nicht die Menge der Arbeit, die Quantität, die krank machen kann. Unter welchen Bedingungen Arbeit stattfindet, *wie* wir arbeiten, das ist bedeutsam für unsere Gesundheit. Die Sorge um den Arbeitsplatz, mangelnde Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kollegen oder Kunden, nicht leistungsgerechte Bezahlung, fehlende Entwicklungsmöglichkeiten, mangelnde Kontrolle über die Arbeit, fehlende soziale Unterstützung bei hoher Arbeitslast, mangelnde Fairness und das Gefühl, seinen Aufgaben oder dem Job im Gesamten nicht (mehr) gewachsen zu sein, sind die am besten untersuchten psychosozialen Risikofaktoren im Arbeitsleben. Für die Betroffenen steigt sowohl das Risiko für depressive Symptome als auch die Gefahr einer Herz-Kreislauf-Erkrankung um 50 bis 100 Prozent.<sup>13</sup> Und sie sterben mit hoher Wahrscheinlichkeit früher als andere. In einer Metaanalyse von verschiedenen Studien mit insgesamt

70 000 Teilnehmern zeigte sich, dass für Menschen unter psychosozialen Stress das Risiko zu sterben (Mortalitätsrisiko) um 21 Prozent ansteigt.<sup>14</sup>

Der Stressreport der Bundesregierung, der die Daten von über 17 000 Beschäftigten analysiert, benennt die stärksten Stressreiber in deutschen Unternehmen: Termin- und Leistungsdruck sowie die Anforderung, verschiedenartige Arbeiten zeitgleich zu erledigen (Multitasking). Interessanterweise erwähnt der Stressreport auch »Monotonie« als wichtigen Stressor. Denn auch Arbeiten, die stark unterfordern, eintönig sind oder durch starre Vorgaben keinen Spielraum für eigene Entscheidungen lassen, können extrem an den Nerven zerren.

Im Vergleich zum letzten Stressreport aus dem Jahr 2005/2006 kommen die Autoren zu dem Schluss: »Die Belastungswerte scheinen sich auf relativ hohem Niveau einzupendeln.«<sup>15</sup> Die aktuelle Stressstudie der Techniker Krankenkasse, die auch Fragen zum Privatleben stellte, bringt die Ergebnisse ihrer Umfrage etwas salopper auf den Punkt: »Der Job ist Stressfaktor Nummer eins.«<sup>16</sup> Mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass ihr Leben in den letzten Jahren stressiger geworden sei.<sup>17</sup> 40 Prozent fühlen sich häufig richtiggehend abgearbeitet und über 20 Prozent berichten, dass sie in den letzten drei Jahren einen Burnout oder eine Depression erlitten haben. Ein Drittel der Arbeiter und 20 Prozent der Angestellten haben Angst, den Job zu verlieren.<sup>18</sup> Jeder dritte Stressgeplagte fürchtet zudem, beim Arbeitstempo bald nicht mehr mithalten zu können. Eine Befürchtung, die mit dem Alter zunimmt. Die Angst, im Job nicht mehr gefragt zu sein, ist eine ganz normale Lebenssorge geworden, die bei vielen ständig mehr oder weniger stark an den Nerven nagt.

Auch beim Projektmanager Michael Schwarz, den wir in der Einstiegsszene kennengelernt haben, lief es in der Realität anders ab. Statt Entlastung brachten die Gespräche mit seinem Chef letztlich noch mehr Druck. Sein Projekt ließ sich nicht so glatt wie geplant umsetzen. Doch sein Chef hielt an den Ergeb-

nisvorgaben fest. Michael gab sein Bestes – so wie immer. Er arbeitete meist bis spätabends, häufig auch an den Wochenenden. Doch die Arbeit war immer von Zweifeln überschattet. Denn ob sein Engagement reichen würde, um das Projekt in gute Bahnen zu lenken, das wusste er trotz aller Mühen nicht. Die Sorgen seiner Familie erlebte er als Kritik, und Michael wehrte sie mit Worten ab wie: »Ich kann es gerade nicht ändern. Ihr versteht mich nicht.« Die Panikattacken nachts und das Unwohlsein tagsüber ignorierte er. Sobald er morgens am Schreibtisch saß, vergaß er über all den dringlichen Aufgaben die nächtlichen Strapazen. Bis zur nächsten Nacht. Doch eines Morgens konnte er nicht mehr aufstehen. Sein gesamter Körper verweigerte den Dienst. Sofort dachte er angstvoll an eine lebensbedrohliche Krankheit. Erst nach einer Stunde schaffte er es, sich aus dem Bett zu rollen. An diesem Tag ging er nicht ins Büro, sondern zum Arzt. Die Diagnose: Anpassungsstörung als Reaktion auf schwere Belastung mit Zusatzdiagnose Burnout.

## **Überzogene Ansprüche an sich selbst: Druck von außen trifft auf Druck von innen**

Die Belastungen in der Arbeitswelt sind also bekannt und das krank machende Potenzial von Dauerstress ist erwiesen. Das bestätigen die Umfragen immer wieder aufs Neue. Doch die aktuellen Analysen zeigen auch neue Aspekte. Eine Erkenntnis ist beispielsweise, dass auch die Betroffenen selbst kräftig am Stressregler drehen. 40 Prozent der untersuchten Arbeitnehmer geben in der TK-Stressstudie an, dass sie sich vor allem durch ihre hohen Ansprüche an sich selbst unter Druck gesetzt fühlen. Bei den Frauen liegt dieser Wert sogar bei 50 Prozent. Weit verbreitet ist auch ungünstiges »Coping«, also der Umgang mit Situationen, die einen belasten. Über 40 Prozent der Männer und jungen Menschen greifen bei zu viel Druck zur Flasche. Sechs

Prozent nehmen Aufputsch- und Beruhigungsmittel, um im Alltag zu funktionieren.<sup>19</sup> Man kann sagen: Auch der Anspruch, dass alles im Leben perfekt laufen soll, führt in die Überforderung. Vielen Menschen wird das erst nach der Krise, in der Zeit der Reflexion klar. So erzählen Patienten in Burnout-Kliniken, die eine Erschöpfungskrise durchlebt haben, in den Gesprächsrunden häufig: »Ich habe mir einen guten Teil der Belastung selbst gemacht.« Das betrifft den Arbeitsplatz ebenso wie das Privatleben. Auch in ihrer Freizeit pflegten sie einen vollen Terminkalender und füllten jede freie Minute mit dem Schreiben von Mails und dem Checken des Facebook-Accounts. Sie halfen Freunden auch noch, als sie sich eigentlich längst viel zu erschöpft fühlten. Sie übernahmen jede Zusatzaufgabe und verheimlichten ihre Überforderung. Auf den Rat eines Freundes, sich auch einmal Ruhe zu gönnen, sagten sie nur lapidar: »Wenn ich was anpacke, dann auch richtig!« oder »Was soll ich machen? Die Chefin will es so!«. Nie wären sie auf die Idee gekommen, statt einer Verpflichtung eine Zeit für sich selbst einzuplanen. Sie selbst kamen in ihrem Leben gar nicht vor. Erst der Zusammenbruch stoppte dieses Dasein.

## **Die neuen Arbeit- und Freizeitnehmer: Interessierte Selbstgefährder**

Der Arbeitswissenschaftler Andreas Krause von der Fachhochschule Nordschweiz hat für diesen neuen Typus von Arbeitnehmer den Begriff »Interessierte Selbstgefährdung« geprägt.<sup>20</sup> Interessierte Selbstgefährder wissen alles über Risikofaktoren und über das geeignete Gesundheitsverhalten, doch statt es umzusetzen, arbeiten sie ehrgeizig und haltlos weiter – weit über die Belastungsgrenzen hinaus. Oftmals sind sie sogar selbst davon überzeugt, dass sie diese Anstrengung freiwillig auf sich nehmen, weil sie einen guten Job machen wollen und dieser ihnen

im Rahmen der Zielvereinbarung viele Freiheiten lässt. Oder sie haben die feste Idee im Kopf, dass ihr Job sofort gefährdet sei, wenn sie ihren Arbeitsstil verändern. Sie gehen auch krank zur Arbeit und verzichten auf Pausen. Vorgaben vonseiten der Führungskraft oder des Betriebsrates, pünktlich nach Hause zu gehen oder abends keine E-Mails zu checken, empfinden sie als Einschränkung ihrer Freiheits- und Leistungsideale. Entsprechend ignorieren sie ihre Selbstfürsorge sehenden Auges jeden Tag aufs Neue. Selbst das Freizeitverhalten kann in diesen Takt eingewoben sein. Wenn man Sport macht, dann effizient. Voller Begeisterung lässt man seine Schritte und Schlafphasen von »Jawbone Fitness-Armbändern« auswerten – dabei hat man sich erst am Vormittag im Betrieb über die neuen Controlling-Kennziffern beschwert. Interessierte Selbstgefährder werden gemessen und messen sich selbst.

Sportmediziner stellen bereits fest, dass viele Freizeitsportler auch beim körperlichen Ausgleich völlig überehrgeizig agieren und sich ins Übertraining manövrieren. Immer mehr Menschen sind auf ihrer Suche nach dem perfekten Leben nicht aufzuhalten, wischen die Warnhinweise des Partners, der Freunde, der Kollegen, ja sogar des Trainers oder Vorgesetzten beiseite. Sie ignorieren die Signale ihres Körpers, die Schmerzen, das stolpernde Herz, die Schlafprobleme, die Muskel- und Sehnen-schmerzen – sie übergehen die Zeichen einfach und machen weiter wie bisher. Erkennen Sie sich eventuell wieder?

Die Unternehmen geben dabei mit modernen Management-Tools eine wettbewerbsorientierte Arbeitsatmosphäre vor, die Menschen zusätzlich dazu verleitet, ständig über ihre persönlichen Grenzen zu gehen, erklärt Andreas Krause: »Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen, an Kennziffern, an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr kommt es zur interessierten Selbstgefährdung.«<sup>21</sup>

## Notbremse Burnout

Wer solch ein Leben am Limit führt, verliert jedoch mit der Zeit den Kontakt zu sich selbst und zu seinem Körper. Erst wenn nichts mehr geht, wenn Körper und Seele die Notbremse ziehen, wenn es zum Zusammenbruch kommt, scheint dies die Legitimation zu sein, endlich einmal innezuhalten. Michael Schwarz, der 53-jährige Projektleiter, den Sie bereits kennen, fasste nach seinem Zusammenbruch den Entschluss, sich in psychotherapeutische Behandlung zu begeben. Ihm war klar geworden, dass er auch mit seiner persönlichen Haltung zum Beruf, mit seinem Wunsch, alles richtig zu machen, und einer schier grenzenlosen Loyalität zum Arbeitgeber den Stressmotor kräftig in Schwung gebracht hatte. Und er war sich relativ sicher, dass er bei der nächsten Phase mit Druck oder bei Konflikten im Beruf wieder versuchen würde, die Probleme durch Mehrarbeit und mit der Parole »Durchhalten« zu lösen. Dass dies nicht gesund ist, das hatte er nun schmerzlich erfahren. Schwarz nahm an einer mehrwöchigen Burnout-Therapie teil. In einer der gruppentherapeutischen Sitzungen fragte ihn der Arzt, wie er selbst seinen Burnout bewerte: »Eigentlich ist es eine Art von Selbstschutz in letzter Minute«, antwortete der 53-Jährige. Eine andere Kursteilnehmerin sagte: »So etwas wie eine Notfallreaktion. Schmerzhaft, aber wichtig – so konnte es nicht weitergehen.« Michael ist heute davon überzeugt: »Die Krise war ein Türöffner in ein besseres Leben. Sie war ein Geschenk – denn sonst wäre ich vielleicht körperlich schwer erkrankt oder meine Beziehung wäre zerbrochen.«

Glück gehabt, möchte man dem Projektleiter Michael und anderen Burnout-Betroffenen sagen, die in der Krise vor allem die Chance auf persönliches Wachstum sehen. Denn das gelingt bei Weitem nicht allen. Der Burnout kann zwar tatsächlich eine Art Schutzmantel sein, unter dem sich persönliche Einstellungen und Verhaltensweisen ändern und in dessen Schutzraum eine



Person sich wieder wahrnimmt und zu sich zurückfindet. So erlebt es Michael Schwarz. Auch eine betroffene Hebamme (46) erzählt, dass die psychische Krise der Anlass war, sich aus der extrem fordernden Geburtshilfe zurückzuziehen. »Ich bin nicht mehr wirklich belastbar. Sobald ich unter Druck gerate, fängt es in meinem Ohr an zu pfeifen: der Tinnitus. Dann muss ich raus aus der Situation, sofort!« Unter der Geburt ist das nicht möglich. Heute begleitet sie Frauen durch die Schwangerschaft und gibt Geburtsvorbereitungskurse. Das Erkennen der eigenen Grenze ist eine wichtige Erfahrung geworden: Sie hat heute wieder ein intaktes Privatleben und pflegt persönliche Interessen – all dem hatte sie neben ihrer Arbeit als aktive Hebamme keinen Platz gegeben. Rückblickend kann sie sogar selbstkritisch sehen: »Ich war süchtig nach der Bestätigung der Frauen.« Ihr gesamtes Selbstwertgefühl speiste sich aus ihrer Arbeit. Der Burnout hat sie schmerzlich dazu gezwungen, ein verändertes Selbstbewusstsein zu entwickeln, das unabhängiger von der Dankbarkeit anderer funktioniert. Das erfordert auch Mut. Sogar manche Unternehmen unterstützen inzwischen ihre Mitarbeiter auf diesem Weg. Auszeiten oder ein Tätigkeitenwechsel sind Elemente der Personalentwicklung geworden. Und eine psychische Krise bringt nicht mehr zwangsläufig die berufliche Laufbahn zu Fall.

Dennoch: Für viele Menschen bedeutet die Krise nicht automatisch eine Wendung zum besseren Leben. Der vorübergehende Schutzmantel Burnout kann zur zweiten Haut werden. Manche tragen die Male der Erschöpfung ihr Leben lang. Für sie gilt nach der Erschöpfungskrise: »Einmal Burnout, immer Burnout!« Sie verharren in einer Schon- und Opferhaltung. Konflikte weiten sich aus, das Gefühl der Selbstwirksamkeit geht verloren oder kehrt nicht zurück. Angst und Depression werden chronisch. In manchen Fällen erlangen die Betroffenen die Arbeitsfähigkeit nicht zurück und werden zu Frührentnern. Nicht selten zerbricht die Familie unter der Belastung der Krise.

## Hinter der Stresskrise steckt eine Sinnkrise

Macht das Sinn? Dass wir erst mit der Krise zur Wende, zur »Be-Sinnung« kommen? Burnout als Sinnkrise! Oder im Extremfall sogar als Sinnersatz! Was läuft falsch? Warum treffen wir uns auf Partys und Empfängen und klagen über unseren Stress – verteidigen jedoch zugleich unseren selbstausbeuterischen Lebensstil bis aufs Messer? Wir haben uns darin eingerichtet: Das Leben in der digitalen und globalen Welt ist eben so anstrengend. Wir denken: Wenn ich nicht alles mitmache, verliere ich den Job. Oder: Wenn ich nicht jede Option wahrnehme, nicht jeden Wunsch an mein Leben Wirklichkeit werden lasse, ist mein Leben nicht gelungen. Oder: Wenn ich nicht immer aktiv bin, muss ich mich nicht wundern, wenn ich nicht vorankomme. Wenn ich nicht immer erreichbar und online bin, gehöre ich vielleicht bald nicht mehr dazu. Und überhaupt: Jeder ist doch seines Glückes Schmied!

Unser gehetztes Lebensgefühl ist paradoxerweise zu einer Art »must have« geworden, zu einer Auszeichnung des modernen Menschen. Man könnte fast denken, es sei der Preis dafür, dass man noch am Leben ist. Das Stigma, das man mit der Würde eines Auserwählten trägt. Das Thema, über das man sich schichtenverbindend mit jedem unterhalten kann und das genau deswegen ein Stück weit die Gesellschaft zusammenhält. Ob Akademiker oder Arbeiter – alle haben Stress. Stresstalk statt Smalltalk ist der neue soziale Kitt. Prominente mit Burnout schreiben Bestseller, und Talkshow-Auftritte sind garantiert.

Dabei zeigt die klinische Wirklichkeit: Das Burnout-Partygerede ist nichts anderes als Selbstschutz. Die wirklich Betroffenen sprechen ja oft gerade nicht über ihre Gefühle von Überlastung und verheimlichen ihre Erschöpfung. Wer viel über sein gestresstes Leben redet, zeigt also letztlich nur: Ich gehöre dazu! Zu denen, die engagiert und enthusiastisch am Arbeitsleben und damit auch an der Leistungsgesellschaft teilhaben – wenn es sein

