

Ausgebrannt

Arbeiten bis zur totalen Erschöpfung: Die Geschichte eines Mannes, der ganz allmählich in eine verhängnisvolle Abwärtsspirale geriet und zum Schluss wie gelähmt an seinem Schreibtisch saß. Warnzeichen gab es schon zuvor, doch niemand holte Hilfe

Von Sibylle Haas

Hamburg/München – Justus Schneider ist noch immer nicht so ganz bei sich. „Es ist etwas weg“, sagt er leise. „Das wird nicht mehr wiederkommen.“ Was genau das ist, kann er gar nicht sagen. Vielleicht ist es die Leichtigkeit, die ihm seit damals fehlt, die Unbefangenheit, die Fröhlichkeit. Manchmal schleicht sich Angst ein, das alles noch mal zu erleben. Jetzt zum Beispiel, wenn er darüber spricht. Da spürt er, wie sie ihm die Kraft aus den Gliedern zieht. Totale Erschöpfung, Burnout, lautete die Diagnose vor fast zwei Jahren. Schneider war am Ende. Ausgebrannt.

Es fällt ihm nicht leicht, seine Geschichte zu erzählen. Immer wieder stockt er. Schweigt eine Weile, kämpft mit den Tränen. Schneider hat in Wirklichkeit einen anderen Namen. Sein richtiger darf nicht in der Zeitung stehen. „Auf keinen Fall“, sagt er jetzt laut und hebt den Blick. Auf keinen Fall dürfe in der Firma jemand wissen, was mit ihm los war. Dass jemand nichts mehr ordentlich auf die Reihe bringt, total müde, unendlich traurig, in einem Wort: fertig mit der Welt ist – das ist ein Tabu in den Firmen, und auch bei Schneiders Arbeitgeber ist das so. „Ich war verzweifelt. Noch nie in meinem Leben ging es mir so dreckig“, erinnert sich der heute 56-jährige Mann.

Früher nannte man es die Manager-Krankheit. Doch es trifft auch andere.

„Burnout ist ein Prozess des Ausbrennens, der geprägt ist von starker körperlicher und psychischer Erschöpfung, von Negativismus und Zynismus gegenüber sich selbst, seinen Mitmenschen, der eigenen Arbeit und von dem Gefühl der Sinnlosigkeit und Ineffektivität“, schreibt der Münchner Psychotherapeut Helmut Koltz in seinem Anti-Burnout-Buch. Koltz beschäftigt sich seit mehr als zwanzig Jahren mit dem Thema, hält Seminare und Vorträge dazu. Als er mit seinen Forschungen begann, sprach man noch von Manager-Krankheit. Heute weiß man, dass es jeden treffen kann, die alleinerziehende Mutter ebenso wie den 30-jährigen Kreativarbeiter oder den 50-jährigen Manager.

„Der Prozess entsteht aus besten Motiven“, weiß Koltz. Die Betroffenen seien Idealisten, oft wollten sie der Menschheit helfen und scheiterten schließlich an ihren zu hohen Erwartungen. Krankenschwestern, Seelsorger, Lehrer gehören zu den Berufsgruppen, die öfter als andere bei Koltz Hilfe suchen. „Es sind Berufe, in denen man viel gibt und wenig zurückbekommt. Irgendwann ist der Akku leer“, erklärt der Therapeut.

Der Hamburger Gesundheitsexperte Werner Fürstenberg hat ähnliche Erfahrungen gesammelt. „Das Gefährliche ist, dass der Prozess schleichend verläuft und die Betroffenen oft gar nicht merken, in was für eine teuflische Spirale sie geraten sind“. Der Diplom-Pädagoge hat vor zwanzig Jahren das Fürstenberg-Institut gegründet. Zusammen mit seiner Frau Reinhold, einer diplomierten Gesundheitswissenschaftlerin, hat er sich in Hamburg auf externe Mitarbeiterberatung spezialisiert. Employee Assistance Program (EAP) heißt der Fachbegriff. Das Institut hat Niederlassungen in Berlin, Düsseldorf, Köln, Münster und seit kurzem auch in München. Bundesweit sind etwa 40 Sozialpädagogen, Psychologen, Ärzte und Theologen fest angestellt, und etwa genauso viele arbeiten freiwillig für Fürstenberg. Unternehmen zahlen dem Institut eine Pauschale dafür, dass sich ihre Angestellten dort Unterstützung holen, wenn ihre Gesundheit und Leistungsfähigkeit bedroht ist. Welcher Mitarbeiter mit welchen Sorgen kommt, bleibt aber anonym. Der Arbeitgeber erfährt davon nichts.



„Irgendwann ist der Akku leer“. Wissenschaftler haben errechnet, dass der Wirtschaft durch verängstigte und nicht voll leistungsfähige Mitarbeiter Milliardenentwürge entgehen. Foto: Christina Simons/Corbis

Wenn Prominente wie vor kurzem Miriam Meckel, die Lebensgefährtin von Anne Will, ihre Burnout-Geschichte öffentlich machen, dann ist das für kurze Zeit, ein großes Thema, bis es dann wieder für lange Zeit totgeschwiegen wird. Das ärgert Werner Fürstenberg: „Wir brauchen eine Kultur in den Unternehmen, die es den Mitarbeitern erlaubt, Schwäche zu zeigen“, findet er. Burnout sei so tabuisiert wie die Alkoholsucht: „Jeder bekommt es mit, doch keiner unternimmt etwas dagegen. Und irgendwann ist es zu spät“, kritisiert er. Die Betroffenen leiden oft über Jahre an seelischen und körperlichen Beschwerden. Meistens beginnt es mit Magen-Darm-Problemen, Kopfschmerzen und Schlafstörungen. „Das kann bis zum Herzinfarkt gehen“, warnt Freudenberg.

Auch Justus Schneider ist ganz allmählich in die verhängnisvolle Abwärtsspirale geraten, ohne es gleich zu merken.

Überhaupt war lange Zeit alles wunderbar. Hochzeit, Kinder, Promotion – sein Leben entwickelte sich vielversprechend. Der Jurist machte Karriere, stieg in seiner Firma auf, wurde Leiter der Rechtsabteilung. „Mein Beruf machte mir viel Spaß. Eigentlich war es eine Art Berufung“, erklärt er. Einen Acht-Stunden-Tag habe er nie gehabt, immer gab

„Ich konnte nicht einmal den Bleistift heben und hatte Angst, dass das Telefon klingelt.“

es etwas zu tun, „auch am Wochenende“. Nach 25 Jahren aber kam für Schneider dann der Knall. In seiner Firma wurde umstrukturiert. Der damals Anfang 50-jährige galt plötzlich als nicht mehr schnell genug, als nicht mehr auf der Höhe der Zeit. „Von heute auf morgen“ bekam er eine jüngere Chefin vorgesetzt

und wurde degradiert, „wohl in der Hoffnung, dass ich kündige“. Doch Schneider blieb.

Er versuchte, „wegzustecken“, dass seine Vorgesetzte mit seiner Art zu arbeiten nicht klar kam und seine Ideen von vorgestern fand. „Was auch immer ich tat, sie machte es schlecht“, sagt er und stockt, kämpft mit den Tränen und schaut aus dem Fenster. Er blickt lange hinaus, so, als ob er sich von der Häuserfront gegenüber Kraft zum Weitersprechen erhofft. „Ich habe mich schikaniert, beherrscht und herabgesetzt gefühlt“, sagt er wütend. „Immer wieder hat sie mir gesagt, dass ich nicht ins Team passe.“ Die Chefin hatte sich jüngere Kollegen in ihre Abteilung geholt. Schneider wurde zum Außenseiter.

„Es war wahnsinnig anstrengend, mit dieser dominanten Frau zu arbeiten“, sagt Schneider im Rückblick. Doch die Abteilung verlassen, das hätte er nie getan, „schließlich war ich vor ihr da“, sagt

er trotzig. Die ständigen Reibereien aber, bei denen Schneider immer den Kürzeren zog, setzten ihm zu. Er konnte nicht mehr richtig schlafen und wurde immer gereizter. Selbst im Urlaub erholte er sich nicht richtig, weil er ständig an den Job denken musste und die Gedanken sich im Kreis drehten. Schließlich verlor er die Fähigkeit, strukturiert und analytisch Probleme zu lösen. Dabei war doch gerade das seine Stärke gewesen, weshalb er in der Firma einst so gelobt wurde. Schließlich vermasselte er sogar private Verabredungen, vergaß Termine oder ließ sie einfach sausen. Schneider arbeitete noch mehr, weil er dachte, dann schaffe er das alles schon irgendwie. Und weil er schon um zwei Uhr morgens wach wurde und nicht mehr schlafen konnte, ging er bereits um sechs Uhr ins Büro – doch ohne dort wirklich produktiv zu sein.

„Eines Tages saß ich wie gelähmt am Schreibtisch und konnte noch nicht mal den Bleistift heben. Ich hatte wahnsinnige Angst davor, dass das Telefon klingelt“, erinnert er sich. Während er das sagt, dreht er wieder den Kopf weg und wischt sich mit der Hand über die Augen. Seine Stimme zittert jetzt. Schneider schweigt. „Ich war kurz davor, mich vor den Zug zu werfen“, sagt er endlich. Mit seiner Frau wollte er nicht über seinen Zustand reden. Sie war gerade wieder in den Job eingestiegen und hatte mit den drei Kindern auch so genug zu tun.

„Durch Zufall“ stieß er im Intranet auf das Angebot von Fürstenberg. Sein Arbeitgeber war dort Kunde. Schneider rief spontan an, meldete sich als Notfall und bekam noch am selben Tag einen Termin bei Karin Krautzig. Die 50-Jährige ist im Ursprungsberuf Krankenschwester. Bei Fürstenberg berät sie Mitarbeiter, die in schwierigen Lebenslagen stecken. Sie erkannte schnell, was mit Schneider los war und wollte ihn in eine psychosomatische Klinik einweisen. „Das wäre das Ende gewesen. Da hätte ich gleich aus dem Beruf aussteigen können“, sagt Schneider. Doch das ging nicht, weil die Familie den Ernährer brauchte. Er versprach, eine Psychotherapie bei einem Experten zu machen und außerdem regelmäßig bei Karin Krautzig vorbeizukommen.

Herr Schneider steckte regelrecht in einer Sackgasse. Er wollte etwas leisten, wurde aber von seiner Chefin immer wieder gebremst“, erinnert sich die Beraterin. Schließlich habe es nur noch eines für ihn gegeben: Arbeit, Arbeit, Arbeit. „Ich konnte noch nicht einmal über ein lustiges Theaterstück lachen“, sagt Schneider.

Aus Sicht von Werner Fürstenberg ist bei Justus Schneider etwas sehr Typisches passiert. Nicht die Arbeit habe ihn krank gemacht, sondern sein Umgang mit einer Situation, die er als sehr kränkend empfand. „Die Entstehung von Burnout muss man sich immer als Wechselwirkung zwischen den Anforderungen am Arbeitsplatz und der Persönlichkeit des Betroffenen vorstellen“, erklärt Fürstenberg. Deshalb gebe es keine einseitige Ursache für einen Burnout. „Allerdings belegen Studien aus der Hirnforschung, dass Wertschätzung und eine angestrebte Arbeitsatmosphäre wesentlich dazu beitragen können, dass Mitarbeiter leistungsfähig und effizient arbeiten“, betont der Gesundheitsexperte.

Mangelnde Wertschätzung, innerbetriebliche Veränderungen und fehlende Leistungsmöglichkeiten sind die Hauptprobleme am Arbeitsplatz, ergab auch eine Untersuchung des Fürstenberg-Instituts und des Meinungsforschungsinstituts Forsa. Jeder zweite Beschäftigte in Deutschland fühlt sich dadurch in seiner Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz eingeschränkt. Diese Leistungsminderung kostet die Unternehmen etwa 282 Milliarden Euro im Jahr, hat das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut (HWI) ausgerechnet. „Alleine das wäre ja schon ein

Grund dafür, dass in den Firmen mehr für die Motivation der Mitarbeiter und deren Gesundheit getan wird“, fordert Fürstenberg.

Leider sehe die Realität aber anders aus, beklagt der Münchner Psychotherapeut Koltz: „Der Umgang in den Firmen ist rauer geworden. Die Kollegialität ist flüchtiger, weil jeder erst mal seinen eigenen Kopf retten will. Auch die Vorgesetzten haben Angst und geben das oft ungefiltert nach unten weiter“. In der Wirtschaftskrise häufen sich die Fälle in Koltz's Praxis. Drohender Jobverlust, Stellenstreichungen und Insolvenzen bereiten ein Klima der Verunsicherung. Ingo Geishecker, Arbeitsökonom und Professor an der Universität Göttingen, hat jetzt mit Hilfe des sozio-ökonomischen Panels (SOEP) herausgefunden, dass Angst um den Job massivere Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Menschen hat, als bisher angenommen. „Wir wissen, dass die psychologischen, sozialen und gesundheitlichen Folgen von Arbeitslosigkeit viel schwerer wiegen als nur der Verlust an Einkommen“, so Geishecker. Neu sei, dass diese Auswirkungen schon vor dem eigentlichen Jobverlust eintreten können.

Auch Justus Schneider hatte Angst, den Job zu verlieren und geriet so in die

„Ich dachte immer, ich müsse stark sein als Familienoberhaupt.“

Sackgasse. Mit seiner Beraterin Karin Krautzig fand er den Weg heraus. „Herr Schneider musste lernen, wieder am Leben teilzunehmen“, erklärt Krautzig. Heute, zwei Jahre danach, geht es ihm besser. Er kann wieder normal schlafen. Längst hat er mit seiner Frau über die Schwierigkeiten gesprochen und in der Familie mehr Verständnis und Zuwendung bekommen, als er erwartet hatte. „Ich dachte immer, ich muss stark sein als Familienoberhaupt“, erklärt er. Inzwischen erlaubt er sich auch mal zu weinen, wenn er mit seiner Frau alleine ist. „Da ist doch gar nichts dabei“, sagt er und lachelt.

Zu seinem Psychotherapeuten geht Schneider noch immer, nicht mehr wöchentlich wie am Anfang, aber mindestens einmal im Monat. Außerdem hat er sich einer Sportgruppe angeschlossen und spielt einmal in der Woche Volleyball. „Wenn ich dort mal fehle, ruft garantiert jemand an und fragt, was los ist. Es ist ein schönes Gefühl, wenn Freunde sagen: du, ich habe dich vermisst.“

Das Problem mit der dominanten Chefin hat das Schicksal inzwischen für ihn gelöst. Sie wurde von der Konkurrenz abgeworben. Schneider bekam zwar wieder jemanden vorgesetzt, „doch er ist anständig und respektiert mich“. Seine Arbeit schafft Schneider jetzt in einem ganz normalen Acht-Stunden-Tag. Überstunden sind selten und das Wochenende hält er sich frei. Dann geht er mit seiner Frau ins Theater oder spielt Fußball mit seinen Söhnen.



Bietet diskrete Hilfe: Berater Werner Fürstenberg. Foto: S. Haas