

Frank Krause

Notstopp

Ein Manager mit Burn-out
steigt aus

Diagnose: Burn-out

»Meine Frau ist Französin, und sie würde sagen, Sie haben eine ›déformation professionnelle‹.« Ich war wie gelähmt, tausend Gedanken schossen mir durch den Kopf. Ich hörte den Psychotherapeuten sprechen – froh, den ersten Schritt getan zu haben, traurig zugleich. Ich hatte das Gefühl, ganz unten angekommen zu sein. Wie ein Entrechteter saß ich in dem weichen Ledersessel. Der Arzt sprach in ruhigem Tonfall. So hatte ich mir Psychologen gar nicht vorgestellt, eher wie eine Art bessere Talkmaster, eloquent und manchmal provozierend. Doch in diesem Gespräch saß ich einem Mann gegenüber, der mir mit warmer, klarer Stimme mein Problem darlegte, analytisch, sachlich. Er machte mir Mut, ließ mich ausreden, lächelte dabei – so als wolle er sagen: »Gut, dass Sie da sind, haben Sie Vertrauen!« Ich hörte mich sprechen, meine Worte wurden durch tiefe Atemzüge unterbrochen, ich packte aus, was mich beschwerte. Manchmal stiegen mir die Tränen in die Augen. Ich konnte nicht fassen, was ich mir angetan hatte. Nach einer Weile des Schweigens begann der Therapeut seine Diagnose. Klar und logisch leitete er die Ursache-Wirkungs-Kette her. »Glückwunsch«, sagte er – wieder mit einem Lächeln –, »andere kommen nicht von alleine! Meistens schickt sie der Kardiologe.« Und: »Es ist schon bewundernswert, was Sie sich trauen – so in voller Fahrt einfach aus dem Zug auszusteigen.« Danach erklärte er mir, dass ich vom Charakter her zu denjenigen Personen gehöre,

die die Absicherung des Lebens überbetonen. Das Streben nach Sicherheit sei so in der Evolution verankert; in manchen Menschen mehr, in manchen weniger. »Ihr Gehirn lässt Sie nur in Ruhe, wenn Sie sich sicher fühlen, wenn Sie etwas zu Ihrer Absicherung getan haben! In dem Stadium, in dem Sie sich jetzt befinden, kann dies schon durch normale Arbeit eintreten. Wenn Sie sich nicht absichern können, sind Sie wie ein Drogenabhängiger, dessen Dealer gefasst ist.« Für einen Augenblick dachte ich: »Siehst du, so weit hast du es also gebracht! Immer alles gegeben für die Karriere, und jetzt das – krank, krank von der Arbeit. Arbeitssüchtig?!« »Was Sie wieder lernen müssen«, fuhr der Arzt fort, »ist, Spaß am Leben zu haben.« Ich musste lächeln und war zugleich unendlich traurig. So weit kann man sich also ins Off schießen! Ich hatte keine Sozialkontakte mehr, ich verbrachte nun schon das achte Jahr in Folge jeden Tag 12 bis 14 Stunden im Büro, ich war in den letzten drei Jahren vier Mal aus beruflichen Gründen umgezogen. Mein Terminkalender verzeichnete rund 180 Hotelübernachtungen pro Jahr in Europa, Asien und den USA. Ich war ein ruheloser, einsamer Mensch mit Depressionen geworden.

Wann haben Sie zum ersten Mal daran gedacht, dass Sie vom Burn-out-Syndrom betroffen sein könnten?

Schon während meiner Zeit als Unternehmensberater hatte ich das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Das erste Mal habe ich es durch körperliche Erschöpfung und Unwohlsein gemerkt; auch die klassischen Rückenschmerzen spielten eine Rolle. Diese Erschöpfung war aber nicht nur physischer Art. Denn es ist ja nicht nur die physische Leistung, die man als Unternehmensberater allein schon durch die umfangreiche Reisetätigkeit erbringt, sondern es gibt eben auch die psychische Seite, nämlich die Arbeit unter einem sehr hohen Druck, weil man in diesem Job immer wieder in kürzester Zeit äußerst effizient sein muss.

Ich fühlte mich permanent ausgelaugt, wie in einem Jetlag, der nicht mehr zu Ende geht. Ich kam schon morgens müde ins Büro. Ich wurde dünnhäutig, sehr leicht reizbar, konnte nicht mehr viele Menschen um mich herum ertragen – was von meiner Umgebung wahrscheinlich als Arroganz wahrgenommen wurde. Der bloße Gedanke an so etwas wie Glückseligkeit machte mich aggressiv. Im Gespräch mit anderen war ich sarkastisch und zynisch, merkte das aber meist selbst gar nicht mehr und war verärgert, wenn andere mich darauf aufmerksam machten.

Ganz massiv ist es mir außerdem im Urlaub aufgefallen, dass etwas nicht mehr stimmte. Ich habe gemerkt, dass ich einfach nicht mehr abschalten konnte. Ich war meist zu müde, um etwas zu tun, und gleichzeitig zu wach, um zu schlafen. Und ich hatte den sogenannten »Tunnelblick«, nahm links und rechts neben mir nicht mehr viel wahr. Mein soziales Umfeld – oder was davon noch übrig war – habe ich in dieser Zeit ziemlich vernachlässigt.

Insgesamt merkte ich mit etwa Ende dreißig, dass ich außer Balance war. Da war ich seit zwölf Jahren im Beruf. Ich war körperlich ausgepumpt und konnte mich nur sehr, sehr schwer wieder regenerieren. In dieser Phase hat mir meine Arbeit nicht mehr viel Spaß gemacht. Selbst über positive Arbeitsergebnisse konnte ich mich nicht mehr freuen. Denn ich merkte, dass ich ständig an der Grenze zur Überlast lebte, an dieser Grenze arbeitete. Immer öfter ging mir der Gedanke durch den Kopf: »Ich passe nicht mehr zu dem Leben, das ich führe.«

Wie hat sich das auf Ihr Verhältnis zu Ihrer Arbeit ausgewirkt?

Ich arbeitete sozusagen »ohne Sinn und Verstand«: Ich konnte in diesem Stadium nicht mehr unterscheiden zwischen dem, was dringend war, und dem, was wichtig war. Mir fällt dazu ein Begriff ein: »Durchhalteparole«. Man marschiert weiter, weil es alle machen oder weil man glaubt, es müsse so sein. Ich stellte mir gar nicht mehr die Frage nach dem Sinn meiner Arbeit, sondern arbeitete aus reinem Selbstzweck. Ich »fraß« mich durch den Tagesablauf und funktionierte wie eine Maschine.

Auf der einen Seite hatte ich nach wie vor ein echtes inhaltliches Interesse an meinen Aufgaben. Aber auf der anderen Seite fühlte ich auch genau, dass das, was ich da tat, im Grunde genommen Unsinn war. Für meinen Körper Unsinn und für meine Psyche genauso. Eine Bedeutung im Sinne von »sinnvoll«, von »in die Lebensplanung passend« oder auch »aus ökonomischen Gründen« – dass man arbeitet, um Geld zu verdienen –, eine solche Bedeu-

tung hatte meine Arbeit überhaupt nicht mehr für mich. Nun soll da kein falsches Bild entstehen: Nicht, dass ich das hohe Gehalt und die attraktiven Bonusleistungen nicht zu schätzen gewusst hätte – ich konnte diese Vorteile einfach emotional nicht mehr genießen. Dazu war ich zu ausgebrannt. Dieses Gefühl trug ich permanent mit mir herum. Am Ende entwickelte ich eine Art Hassliebe zu meinem Job: Auf der einen Seite funktionierte ich, auf der anderen Seite hasste ich mich dafür, weil ich mich dabei nicht mehr gut fühlte. Und dann gab es die stillen Minuten, wo ich die Arbeit zwar mochte, aber dann schmerzlich erkennen musste, dass Arbeiten gerade noch das Einzige war, was ich konnte: Alle anderen Aktivitäten waren aus meinem Leben verschwunden.

Wie haben Sie in dieser Zeit Ihre verbliebene Freizeit verbracht? Hätten Sie sich da nicht erholen können?

Am Anfang des Burn-out-Prozesses habe ich noch versucht, in meiner Freizeit nach ganz ähnlichen Mechanismen und Regeln zu leben wie im Job. Ich fiel in den berühmten Freizeitstress, fuhr ins Fitness-Center, wollte dort auch wieder Leistung bringen, setzte mich also auch dort wieder unter Druck. Ich habe exzessiv Sport getrieben, obwohl es mir wahrscheinlich besser getan hätte, einmal innezuhalten, einfach mal Pause zu machen. Die Phasen der Selbstreflexion, die es früher in meinem Leben gegeben hatte – mal in Ruhe einfach nur dasitzen, sich vielleicht auch mit anderen Menschen unterhalten –, sind weniger geworden. Nach und nach veränderte sich mein Freizeitverhalten dann immer mehr ins Gegenteil: Statt

jedes Wochenende ins Fitness-Studio zu gehen, konnte ich mich an den freien Tagen nun immer häufiger zu gar nichts mehr aufraffen. Zum Schluss war es nur noch so ein apathisches »Sich-in-der-Wohnung-Aufhalten«. Ich habe dann auf der Couch oder im Bett gelegen, habe ferngesehen, an den Wochenenden oft bis zu vier Stunden am Tag. Ich war in diesem Stadium nicht mehr in der Lage, meine Freizeit im Sinne von Regeneration zu nutzen – in welcher Form auch immer.

Wie haben Freunde oder Bekannte reagiert, wenn Sie von Ihren Problemen mit der enormen Arbeitsbelastung erzählt haben?

Da gab es zwei Gruppen. Einige Bekannte waren offensiv und sagten einfach nur: »Nun rei dich mal zusammen und hr auf mit dem Gejammer. Du verdienst doch so viel Geld, da kannst du dich doch nicht beschweren!« Andere Bekannte sagten eher gar nichts dazu. Sie konnten das einfach nicht erfassen, konnten sich nicht in meine Lage hineinversetzen. Sie konnten sich nicht vorstellen, wie es jemandem geht, der sozial so isoliert lebt. Für sie war ich so eine Art »Sonderling«. Und genau das war ich in dieser Zeit ja auch: ein Außenseiter. Meine Art zu arbeiten, meine Art, meine berufliche Entwicklung so in den Mittelpunkt zu stellen und für nichts anderes mehr Zeit und Energie zu haben: All das hatte mich zu einem Außenseiter gemacht.

Haben Sie in dieser Zeit an ärztliche Hilfe gedacht?

Nicht nur gedacht – ich brauchte sie am Ende sogar dringend. Da gab es ein regelrechtes Schlüsselerlebnis. Das war an einem Sonntag, an einem Wochenende nach einer besonders stressigen Arbeitswoche. Ich hatte mal wieder fast nicht geschlafen und lag morgens gegen elf noch grübelnd im Bett. Mein Gehirn spielte dauernd einen anderen Film ein, eine Flut von negativen Bildern, gegen die ich mich nicht wehren konnte. Ich, der ich für das Lösen von Problemen bezahlt wurde, war offensichtlich unfähig, meine eigenen Probleme zu lösen. Ich fühlte mich ausgebrannt, stolperte müde aus dem Bett. Noch im Schlafanzug habe ich mich an meinen Laptop gesetzt und das Stichwort »Depression« bei Google eingegeben. Unter den Suchergebnissen war auch ein Forum zum Thema. Die Beiträge dort waren ein Schock für mich: Da diskutierten die Teilnehmer öffentlich unter anonymen Namen über Selbstmord. »Scheiße«, dachte ich, »so weit kann es also kommen!« Ich habe in diesem Moment richtig Panik gekriegt und das Forum schnell weggeklickt. [...]