

Mental Health at Work

Dietrich

2025

ISBN 978-3-8006-7557-9

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Morra Aarons-Mele nennt Menschen, die mit oder sogar aufgrund ihrer Angst erfolgreich sind, *Anxious Achiever* (ängstliche Leistungsträger). Dazu gehören sowohl Menschen mit einer Angststörung als auch jene, die immer wieder von Angst heimgesucht werden – einer vollkommen menschlichen Emotion, die jeder von uns fühlt, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Doch ihre Angst ist nicht per se negativ, sagt Morra.

Anxious Achiever sind eine große Ressource für ihr Team und ihre Organisation. Sie werden oft als besonders wertvolle Teammitglieder geschätzt, da sie sowohl sich selbst als auch ihre Kolleginnen und Kollegen zu herausragenden Leistungen bewegen.¹⁷ Ihre Hingabe und Selbstdisziplin kann Kreativität und Ehrgeiz beflügeln. Wird die Angst jedoch zu laut, gehen die hohen Ansprüche mit fehlenden Grenzen und Selbstzweifeln einher – was sie anfälliger für Erschöpfung macht.¹⁸

Bemerkenswert ist, dass wir uns oft davor fürchten, was wir am meisten schätzen. Die eigenen Ängste zu reflektieren, bringt uns also näher an unsere Werte und an das, was uns wirklich wichtig ist.¹⁹ Sind es sichere Beziehungen? Ist es, gesehen, gehört und anerkannt zu werden? Wenn wir das erkennen, können wir unser Verhalten dahin leiten, dass wir der Erfüllung unserer Werte näherkommen, doch dass es uns unsere Gesundheit kostet.

Rückblickend habe auch ich Leistung mit Liebe, Erfolge mit Anerkennung und Perfektion mit »gut genug« verknüpft. Dass ich mein Leben danach ausrichten würde, kann ich heute mitfühlen. Anstatt weiterhin so zu tun, als gäbe es diese Angst nicht, und einfach mehr vom Gleichen zu tun, entscheide ich mich immer öfter dafür, die Flamme der Leidenschaft etwas größer zu drehen.

REFLEXIONSFRAGE

*Was treibt dich mehr an?
Angst oder Leidenschaft?*

Selbst und Ideal – wenn Bilder miteinander kollidieren

»Nora, du kannst dir nicht vorstellen, wie es mir erging,« sagte Michael zu mir. Als er erfuhr, dass er länger in der Klinik bleiben müsste, begannen die Gedanken zu kreisen. Ausgerechnet den Tag der Veröffentlichung seines Buches »On The Way To New Work«, das er zusammen mit Swantje Allmers und Christoph Magnussen geschrieben hatte, verbrachte er in der Klinik. »Ich kann dieses Buch jetzt nicht veröffentlichen. Wir müssen den Termin verschieben. Wie soll ich anderen erklären, wie man gesund und glücklich arbeitet, wenn ich selbst nicht einmal gesund und glücklich leben kann?« Er fühlte sich wie Hochstapler.

Wir alle haben ein Bild von uns im Kopf – wer wir sind, wer wir glauben sein zu müssen und wer wir gern wären. Doch häufig klafft eine Lücke zwischen unserem Selbstbild und dem, wie andere uns sehen, oder zwischen dem, was wir idealerweise sein wollen, und der Realität. Wir zweifeln an unserer Kompetenz, obwohl wir seit zwei Jahren ein Team leiten. Wir nehmen keine Pausen, obwohl wir anderen ständig davon predigen.

Wir vergleichen unser Selbstbild mit einem Idealbild, unsere Erfolge mit den Erfolgen anderer, und die Diskrepanz zwischen Selbstbild und Ideal führt zu innerer Unruhe. Um diese Unruhe zu lösen, neigen wir zu drei Reaktionen: Wir ändern entweder unser Verhalten, um die Lücke zu schließen (was am gesündesten wäre), passen unsere Gedanken an, um unser Verhalten zu rechtfertigen, oder fügen einen neuen Gedanken hinzu, der die Unstimmigkeit abschwächt. Diese Reaktionen basieren auf der Theorie der kognitiven Dissonanz.²⁰

Im Beispiel der fehlenden Pausen könnte die Lösung der kognitiven Dissonanz so aussehen:

1. Verhalten ändern: Tatsächlich Pausen einlegen und darauf achten, dass der Tagesablauf dies ermöglicht.
2. Gedanken anpassen: »Pausen sind wichtig, aber es geht auch mal ohne. Ich kann ja heute Abend früher Feierabend machen.«
3. Einen neuen Gedanken hinzufügen: »Ich mache zwar keine regelmäßigen Pausen, aber dafür unterstütze ich mein Team.«

Für viele von uns ist die zweite oder dritte Strategie näherliegender als die erste. Wir streben eher danach, unser Idealbild zu erfüllen, als innezuhalten und realistisch auf unsere Ressourcen zu blicken. Auch weil wir denken, dass es Teil des Jobs ist. 40 % aller Wissensarbeiter glauben, dass regelmäßige Burn-out-Symptome der Preis des Erfolgs sind – sie sind unvermeidlich und etwas, womit wir umgehen lernen müssen.²¹ Wir können nur schwer akzeptieren, dass wir vielleicht zu »denen« gehören, die Grenzen haben, die irgendwann überlastet sind oder die

erkranken. Nicht zu funktionieren, passt einfach nicht zu unserem Selbstbild. Um diese innere Dissonanz aufzulösen, malen wir unsere roten Linien grün an und finden Wege, an unserem »hart arbeitenden und resilienten Ich« festzuhalten. Koste es, was es wolle.

Überstrapazierte Stärken – wo Licht ist, gibt es auch Schatten

Als ich Michael fragte, wie er sich heute seinen Zusammenbruch erklärt, überrascht mich seine Antwort. Denn er sprach nicht etwa von seinen negativen Kindheitserfahrungen oder Lebensereignissen, sondern von seinen Stärken.

Als die Psychiaterin in der Klinik sagte, »Herr Trautmann, Sie müssen Ihr Leben nicht komplett umschmeißen, denn ganz dicht neben dem Schmerz, den Sie da gerade fühlen, liegt Ihre größte Stärke. Denn das, was Sie in Ihrem Leben erreicht haben, baut auf der positiven Seite des Agitierens auf. Sie sind unheimlich antriebsstark, setzen Dinge um und trauen sich.« Doch wo Licht fällt, fällt auch Schatten. Und die Konsequenzen des Schattens spürte Michael in diesem Moment das erste Mal mit voller Kraft.

Der derzeitige Konsens in der Leadership-Welt lautet: Kenne deine Stärken und setze sie bestmöglich für den Erfolg der Organisation ein. Statt also unnötig viel Zeit für marginale Verbesserungen unserer Schwächen zu investieren, sollen wir das tun, was wir wirklich gut können (und Teammitglieder suchen, die uns komplementär ergänzen). Stärkenbasierte Führung ist richtig und wichtig, insbesondere, wenn der Belastungsgrad hoch ist. Trotzdem gibt es eine Kehrseite der Medaille, die nur selten angesprochen wird. Was passiert, wenn wir unsere Stärken überstrapazieren?^{22, 23}

Stärken können sich in Schwächen verwandeln.

Der Begriff »Schwäche« gefällt mir übrigens nicht besonders, weshalb ich mich am Clifton Strengths Finder orientiere und sie fortan Schattenstärke nenne. Nehmen wir zum Beispiel das Durchhaltevermögen. In einer Welt des ständigen Wandels ist es eine essenzielle Fähigkeit, dranzubleiben. Sie hilft uns, an Zielen festzuhalten, auch wenn es schwierig wird. Doch was passiert, wenn wir uns an etwas festbeißen, das erfolglos ist oder unsere Grenzen ignorieren, um das Ziel irgendwie zu erreichen? Das, was uns motivierte weiterzumachen, zieht uns plötzlich in die Erschöpfung.

Ähnlich verhält es sich mit Michaels Begeisterungsfähigkeit. Das Gute zu sehen, sich schnell inspirieren und aus Ideen Visionen werden zu lassen, hat eine

magnetische Wirkung. Wir wollen optimistisch, kreativ und begeistert sein. Doch wenn die eigene Begeisterungsfähigkeit und unsere Neugier überhand gewinnen, starten wir mehr Projekte, als wir bearbeiten können, lassen uns schnell von unserem eigentlichen Ziel ablenken und ignorieren vielleicht potenzielle Risiken.

Auch meine Empathie hat eine Kehrseite. Mich empathisch in mein Gegenüber einzufühlen, den Raum lesen und auf Bedürfnisse reagieren zu können, ist der Grundbaustein meiner Arbeit. Empathische Menschen gelten als nahbar, hilfsbereit und vertrauenswürdig. Doch gesunde Empathie ist der Unterschied zwischen *Caring* und *Carrying*. Denn wenn meine Empathie dazu führt, dass ich immer bei den anderen bin, Verantwortung übernehme und alle Eventualitäten mitdenke, distanziert sie mich von meinen eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Grenzen. Ihre Last wird zu meiner – und die schwer zu tragen.

REFLEXIONSFRAGE

*Welche Stärke überstrapaziert
du manchmal?*

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Wie erkenne ich überstrapazierte Stärken?

»Alles, was uns an anderen irritiert, kann uns zu einem Verständnis von uns selbst führen.«

Carl Gustav Jung

Was irritiert dich in anderen? Wie bist du an einem schlechten Tag oder wenn du gestresst bist? Antworten auf diese Fragen können ein Hinweis auf eine Schattenstärke²⁴ geben – sie sind ein Moment, in dem die Kehrseite deiner Stärke zur Bewertung anderer wird.

Während ich in meiner Arbeit und diesem Buch dafür plädiere, dass wir uns Hilfe suchen dürfen, ob von Freunden, Kolleginnen, Führungskräften oder Therapeuten, ist es etwas, das mir selbst noch immer schwerfällt. In der Vergangenheit sogar so schwer, dass ich mir eingestehen musste, dass Menschen, die im Job ständig um Hilfe fragen, bei mir eher zu Frustration als Respekt geführt haben.

Gedanken wie: «Schau doch erstmal alleine nach» oder «ich muss es auch selbst hinkriegen» führten dazu, dass ich widerwillig half. Als ich dieser Irritation auf den Grund ging, zeigte sich der Ursprung schnell. Als Einzelkind, groß geworden mit einer alleinerziehenden, berufstätigen Mutter, erlebte ich zahllose Situationen, in denen niemand da war, der mir hätte helfen können. Wen sollte ich fragen? Stattdessen lernte ich früh, mir selbst zu helfen, und verlernte dabei, um Hilfe zu bitten. Meine Hyper-Unabhängigkeit (hyper independence) ist eine Stärke, die ich nicht missen möchte. Sie sorgte dafür, dass ich mir viele Fähigkeiten selbst beigebracht habe, stärkte meine Problemlösefähigkeiten und oft auch die Lösungsgeschwindigkeit. Denn wenn ich es alleine machen musste, musste ich es schnell machen, um mein Pensum zu schaffen.

Und wahrscheinlich ist sie einer der (unbewussten) Gründe, warum die Selbstständigkeit zu meinem Berufsweg wurde.

Doch die Kehrseite davon ist, dass ich zu lange mit offenen Fragen, Überlastung und Ideen allein bleibe. Ich bin von Natur aus nicht die Beste in kollaborativen Aufgaben und auch nicht besonders geduldig. Mir das einzugestehen, war schmerzhaft, doch führt das heute dazu, dass ich bewusst um Hilfe frage, auch wenn ich es irgendwie hinkriegen würde. Es führte dazu, dass ich andere bewundere, statt bewerte, wenn sie um Hilfe fragen, und tief einatme, wenn es mir nicht schnell genug geht, statt selbst zu übernehmen.

Irritation ist der Schlüssel zu Selbsterkenntnis.

Was irritiert dich in anderen? Und was sagt das vielleicht über deine Schattenstärken aus?

Es gibt viele Verfahren wie den Clifton Strengths Finder, die nicht nur das Licht, sondern auch die Schattenseiten von dir aufzeigen. Oder du suchst das of-

fene Gespräch mit Freunden, Familie und deinem Team. Was kann ich besonders gut? Und wann kippt es ins zu viel des Guten?

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, die Ursachen nur in uns und unserer Biografie zu suchen. Eine weitere wichtige Ebene zu einem gesunden Verhältnis zur Arbeit ist ein gesundes Verhältnis zur Außenwelt. Denn wie wir bereits gesehen haben, liegt die Verantwortung nicht allein bei uns.

Ist es cool, gestresst zu sein?

Was war der skurrilste Ort, an dem du deine E-Mails gecheckt hast?

Ich saß auf dem Skilift. Meine Skier baumelten in der eiskalten Luft über den Baumwipfeln. Der Himmel war blau, der Blick weit und atemberaubend. Und ich? Zog mir die Handschuhe mit meinen Zähnen von den Händen, um »nur mal kurz« meine E-Mails zu checken. Dabei gab es nichts zu verpassen. Es war ein Automatismus, der selbst in den schönsten Momenten nicht abzuschalten war.

Dank der Digitalisierung können zumindest Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter fast immer von überall arbeiten. Während Flexibilität ein Gesundheitsfaktor sein kann, der mir erlaubt, den Tag nach meinen Bedürfnissen und Anforderungen zu gestalten, kann sie ohne Leitplanken aber auch zum Stressfaktor werden.

Unzählige Kanäle und Mitteilungen überfluten uns nicht nur mit Informationen, sondern sind oft eingebettet in eine Kultur, die unausgesprochen erwartet, immer online zu sein. »Nur mal kurz« oder »ganz flexibel« – 74 % aller Mitarbeitenden gelingt es kaum, nach der Arbeit abzuschalten.²⁵ 71 % sind im Urlaub erreichbar²⁶ – unsere roten Linien gehören zur modernen Arbeitswelt dazu.

Vielleicht auch, weil es cool ist, gestresst zu sein?

Es sind nicht nur unsere eigenen unrealistischen Erwartungen und Ängste, sondern auch das gesellschaftliche Narrativ, das Stress als Statussymbol und ständige Beschäftigung als Zeichen unseres Wertes begreifen.

Um dieses Phänomen zu untersuchen, führte Silvia Bellezza, Associate Professor an der Wirtschaftsfakultät der Columbia University, eine interessante Studie durch.²⁷ Sie erfand eine fiktive Frau namens Sally Fischer, die regelmäßig auf Facebook über ihren Alltag postete. In einem Post genoss Sally ihre lange Mittagspause und freute sich am Freitagnachmittag aufs Wochenende. In Nächsten war Sally völlig gestresst, hatte nur zehn Minuten für ein schnelles Mittagessen und arbeitete freitags noch bis spät. Die Teilnehmenden der Studie wurden gebeten, allein aufgrund dieser Posts Sallys sozialen Status einzuschätzen. In einer

Gesellschaft, wie den USA, in der Zeit Geld ist, ist es wenig überraschend, dass die gestresste Sally höher angesehen wurde. Wer so viel zu tun hat, dass Pausen und Wochenenden darunter leiden, muss ja wichtig sein, so die Schlussfolgerung. Die gestresste Sally wurde mit wünschenswerten Eigenschaften wie Motivation, Kompetenz, Effizienz, Multitasking und einem prestigeträchtigen Beruf in Verbindung gebracht, während die Freizeit liebende Sally eher als weniger begehrenswert galt.

Laut Bellezza steckt dahinter das Gesetz der Knappheit. Wie auch bei Luxusgütern gilt: Was selten ist, ist besonders wertvoll. In einer Gesellschaft, in der Zeit knapp ist, werden diejenigen, die scheinbar am wenigsten davon haben, am bedeutsamsten wahrgenommen. Spannend ist, dass sich diese Assoziation kulturell unterscheiden.

Trifft Sally Fisher auf Teilnehmende in Italien, zeigt sich, dass die Freizeit liebende Sally als reicher wahrgenommen wurde, weil sie es sich leisten kann, nicht so viel zu arbeiten. Überstunden und die Geschwindigkeit des Lebens wurden in Italien eher mit dem Druck, eine Familie ernähren zu müssen, assoziiert. Unser gesellschaftlicher Kontext prägt, wie wir Beschäftigtsein werten. Doch wie ist es in Deutschland?

Stephan Grünewald, deutscher Psychologe, spricht auch bei uns von Erschöpfungsstolz. Erst wenn wir abends platt auf das Sofa fallen, haben wir das Gefühl, genug geleistet zu haben. Während wir früher nach der Arbeit *Werkstolz* empfanden, weil wir etwas Fertiges in den Händen hielten, fehlt das uns heute in der digitalen Welt. Wir wissen oft nicht, was wir in all den Meetings wirklich erreicht haben. Als Substitut muss Erschöpfung herhalten.²⁸ Unbewusst lernen wir, dass Härte gegen sich selbst ein Zeichen von Stärke ist und Erfolg nunmal Opfer erfordert.

Auch ich ertappe mich dabei, wie ich manchmal mit einer Mischung aus Gernervtheit und leiser Selbstzufriedenheit sage: «Ich bin komplett durch». Und wenn jemand in meinem Umfeld »immer busy« ist, assoziiere ich das sofort mit Erfolg. Und obwohl ich seit der Geburt meines Kindes in Teilzeit arbeite und rational weiß, dass ich mindestens genauso erfolgreich bin wie in meiner Vollzeitzeit, gibt es einen unsicheren Teil in mir, der glaubt, ich müsste mehr leisten, mehr Zeit investieren, mehr netzwerken, um wirklich erfolgreich zu sein. Ein Trugschluss, der dazu führt, dass wir unsere Freizeit und damit unsere Gesundheit vernachlässigen. Denn beschäftigt zu sein bedeutet nicht, produktiv zu sein. Immer etwas zu tun, bedeutet nicht, das Richtige zu tun. Und Status-Signaling bedeutet nicht, tatsächlich Status zu leben.

In einer Welt, in der wir in endlosen Meetings sitzen, uns durch unsinnige Prozesse kämpfen und Präsentationen erstellen, die niemand liest, sollten wir unsere Statussymbole kritisch hinterfragen, sagt Karin Lausch, Executive Coach und Autorin.²⁹

Anstatt das Weitermachen zu glorifizieren, sollten wir innehalten und feiern,
wenn jemand mutig genug ist, sich für sich selbst zu entscheiden.

Schwarzes Loch

All das ist nicht neu. Oft haben wir kognitiv längst verstanden, wo die Wurzel des Problems liegt. Trotzdem haben wir uns emotional (noch) nicht für eine Veränderung entschieden. So werden aus ein paar roten Linien viele. Und wir kommen erst in Bewegung, wenn aus den roten Linien ein schwarzes Loch wird. Daraus zukommen braucht allerdings Monate und manchmal Jahre.

Menschen lieben Veränderungen, neue Erfahrungen, neue Beziehungen, neue Möglichkeiten. Doch wenn es um die Veränderung unseres Selbst, das Adressieren alter Wunden und tief verinnerlichter Glaubenssätze geht, wird es leiser. Nicht, weil wir uns nicht ein besseres Leben wünschen. Nicht weil wir nicht zwangsläufig glauben, dass es in uns steckt. Sondern weil es uns schwerfällt, diese Komfortzone – oder besser Kompetenzzone – zu verlassen. Denn unsere Muster beherrschen wir, wie nichts anderes. Und es fühlt sich unglaublich »richtig« an, in ihnen zu verharren.

Unsere roten Linien nicht zu sehen, ist wie ein Schutzmechanismus. Wir beschützen unsere Identität, unsere Beziehungen, unser Selbstbild und manchmal den Moment. Und das ist okay. Es wäre naiv zu sagen, dass es einfach ist, diese Schutzstrategien abzulegen. Aber es wäre allerdings genauso naiv, sie nicht in der Tiefe zu reflektieren und einzig und allein auf der Oberfläche gesunde Gewohnheiten zu etablieren. Wir brauchen beides. Die tagtäglichen Handlungen und die tiefe Arbeit an uns selbst. Denn unsere äußere Welt ist oft ein Spiegel unserer inneren Welt. Um das Leben zu verändern, das wir im Außen führen wollen, müssen wir zuerst den Blick nach innen richten.³⁰ Selbstreflexion ist die Wurzel von Selbstfürsorge.

»Das Schöne an der Bewusstwerdung ist die Wahlfreiheit. Sobald wir unsere Muster erkennen, öffnet sich das Fenster, uns anders zu entscheiden.

Dr. Julie Smith³¹