

So hektisch wie in dieser Fotomontage ist der Arbeitsalltag von Prof. Dr. Tim Hagemann von der Fachhochschule der Diakonie in Bielefeld normalerweise nicht



Schöne neue Arbeitswelt:

Wie sie belastet und es dennoch gelingt, gesund zu bleiben

In der heutigen Zeit schufteten viele Menschen bis zum **Burnout**. Technik soll die Arbeit erleichtern, bewirkt aber häufig das Gegenteil. Der Arbeits- und *Gesundheitspsychologe* *Tim Hagemann* erläutert, wie wir gegensteuern können

INTERVIEW: STEFANIE MAECK

FOTOS: MAX SLOBODDA

GEO WISSEN: *Viele Menschen klagen heute über Überlastung im Beruf. Welche Faktoren sind in der heutigen Arbeitswelt toxisch oder krank machend?*

TIM HAGEMANN: Vorweg möchte ich klarstellen, dass viel Arbeit kein Prädiktor für Stress, Überarbeitung oder Krankheit ist. Es gibt dazu renommierte Studien: In Unternehmen hat man zum Beispiel Stresshormonwerte im Blut der Mitarbeitenden gemessen. Je höher jemand in der Hierarchie eines Betriebes stand, was in der Regel mit viel Arbeit einhergeht, umso geringere Stresshormone schüttete diese Person aus. Was also ist toxisch? Es ist nicht viel Arbeit, sondern Arbeit, über die man keine Kontrolle hat, und eine schädliche Arbeitsumgebung, die krank machen und auslaugen.

Was bedeutet das konkret?

Momentan sind das die vielen Störungen, über die Menschen bei der Arbeit klagen, die sie frustrieren und die sie abends unzufrieden stimmen. Die Erledigung von Arbeitsschritten wird vielfach in der Stunde unterbrochen, die Konzentration auf eine Aufgabe ist nahezu unmöglich. Hinzu kommen Beschleunigung und Multitasking durch moderne Technik in Form von Apps oder Videomeetings. Arbeitstage sind auf diese Weise stark fragmentiert und verdichtet. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass dies die Leistung und die Effizienz beeinflusst. Allein ein E-Mail-Programm wird Studien zufolge bis zu 60-mal am Tag aufgerufen. Unterbricht jemand sich also aktiv selbst und melden sich gleichzeitig die Kollegen auf diversen Kanälen, leidet die Produktivität. Die Verführung, Multitasking zu betreiben, ist sehr groß. Durch die häufigen Wechsel in der Aufmerksamkeit kommt es zu Fehlern, Zeiteinbußen, und es leidet die Konzentration.

Und das macht unzufrieden.

Wenn jemand etwa konzentriert an einem Konzept arbeitet und länger als wenige Sekunden unterbrochen wird, braucht derjenige drei bis fünf Minuten, um wieder in den ursprünglichen Gedanken zu finden. Wenn der Beschäftigte alle zehn Minuten unterbrochen wird und fünf Minuten benötigt, um den Faden aufzunehmen, schmilzt seine Nettoarbeitszeit schlimmstenfalls

auf die Hälfte. Von acht Stunden hat er nur vier effektiv gearbeitet. Zurück bleibt das Gefühl, den ganzen Tag über gestrampelt und sich abgemüht zu haben, jedoch nicht vorangekommen zu sein. Es bleibt ein diffuses Gefühl der Unzufriedenheit. All dies kann eine Burn-out-Problematik extrem begünstigen.

Durch Multitasking und Chat-Nachrichten müssen die Beschäftigten vielfach zwischen Themen springen. Durch die neuen Medien entsteht dabei oftmals der Druck einer Echtzeitkommunikation: Viele antworten sekundlich, obwohl sie eigentlich mit anderen Aufgaben beschäftigt sind.

Wenn ein Beschäftigter sofort auf die E-Mail, den Chat in der Teams-Gruppe oder die Slack-Nachricht antwortet, gilt das häufig als Zeichen, dass derjenige fleißig und aktiv ist. Aus arbeitspsychologischer Sicht trifft aber genau das Gegenteil zu: Jemand, der augenblicklich reagiert, ist äußerst ablenkbar von seinen Kernaufgaben. Es ist keine Auszeichnung, wenn jemand sofort anspringt, sondern ein Zeichen, dass er nicht in der Lage ist, konzentriert zu arbeiten. Als Führungskraft sollte ich mit diesem Beschäftigten reden und eine gesündere Arbeitskultur verabreden. Noch mal: Kein Mensch kann gleichzeitig mit Fokus arbeiten und sein E-Mail-Programm oder seinen Teams-Kanal beobachten.

Sind wir der komplexen Technik nicht mehr gewachsen? Lässt sich gegensteuern?

Es kommt auf das Selbstmanagement an: In meinen Augen hat das Verhältnis zur Technik bereits suchtartige Züge. Wir sind als soziale Wesen äußerst neugierig: Hören wir ein akustisches Signal oder sehen wir ein visuelles, ist es uns kaum möglich, auf solche Reize nicht zu reagieren.

Allein unser Handy in Sichtweite mindert die Konzentration und die kognitive Leistung, da wir neuronal mit dem Gerät verstrickt sind. Da hilft nur, das Gerät wegzulegen und die Chatprogramme stumm zu stellen oder Zeiten im Team festzulegen, zu denen fokussiert gearbeitet wird. Wichtig ist auch die Chronobiologie bei der Priorisierung von Aufgaben: Die meisten vergeuden ihr Arbeitshoch am Morgen mit administrativen Routineaufgaben.

» Zurück bleibt oft
das Gefühl, den
ganzen Tag
gestrampelt
zu haben
und doch nicht voran-
gekommen zu sein

«

Durch Video-
konferenzen spart
man zwar enorm
viel Reisezeit, sagt
Hagemann, aber
Pausen, etwa während
einer Zugfahrt,
gehen verloren



Es ist wichtig, immer mal wieder innezuhalten und zurückzuschauen, was man geschafft hat, betont der Psychologe. Das mache zufrieden



Entscheidend ist die Qualität der Arbeit: Menschen sind zufrieden und erfüllt, wenn sie das Gefühl haben, etwas leisten zu können. Die Strukturen sind eine Grundvoraussetzung dafür. Stimmen diese nicht, können Firmen noch so viele Kicker und Obstkörbe bieten, aber die Menschen werden unzufrieden.

Mit dem Homeoffice wurde die Videokonferenz als neue Technologie eingeführt – mit dem Ziel, die Arbeit zu erleichtern.

Die Zusammenarbeit wird in der Tat einfacher. Aber es setzt ein Effekt ein, den wir bereits von der Einführung anderer Techniken wie der E-Mail kennen: Weil es so einfach ist, nutzen wir sie immer häufiger. In der Forschung sprechen wir vom „Rebound-Effekt“. Zwar kommen durch solche Videokonferenzen leichter Menschen zusammen, die sich vorher noch nie getroffen haben. Außerdem spart man enorm viel Reisezeit, erhöht dafür aber die Zahl der virtuellen Meetings.

Mit jedem dieser Termine kommen neue Aufgaben und Absprachen hinzu. Die Komplexität und die Dichte der Arbeit sowie die Aufgabenfülle steigt. Das beansprucht Zeit und ermüdet. Zusätzlich gehen Puffer und Pausen, beispielsweise während einer Zugfahrt, verloren. Früher waren sie eine willkommene Abwechslung. Gedanken ordnen sich dabei neu, was im Strom der Meetings untergeht. Kurz: Neue Medien werden eingeführt, um die Arbeit zu erleichtern, aber Menschen nutzen das selten für mehr Muße, aus der Innovation wird Belastung.

In vielen Fällen folgt ein berufliches Projekt dem nächsten. Sie sagen allerdings, dass wir in Zyklen arbeiten und auf belastungsreiche Phasen Zeiten der Ruhe folgen lassen sollten.

Vielleicht ist das romantisierend gedacht, aber in der Landwirtschaft gab es Phasen der Aussaat und der Ernte. So einen Jahreszeitenrhythmus haben wir heute nicht mehr. Wir arbeiten nonstop durch bis Weihnachten. Selbst spätabends gibt es noch Meetings, auch durch die globale Zusammenarbeit fallen Ruhephasen weg. Aber gerade diese sind gesund. Es ist wichtig, innezuhalten und zurückzuschauen, was man geschafft hat. Das macht zufrieden.

Ein Unternehmen sollte also eine Kultur pflegen, in der es auch Phasen der Besinnung gibt?

Genau, und manche Firmen schaffen das auch. Sonst tritt auf allen Ebenen das sogenannte „Kassierer-Syndrom“ ein: Der Kassierende arbeitet immer schneller, um endlich eine Pause zu haben, doch je schneller er kassiert, umso mehr Leute stellen sich in der Schlange an. So ergeht es vielen Beschäftigten. Sie arbeiten immer hektischer, in der Illusion, sich eine Pause freizuschaukeln und zum Wesentlichen zu gelangen. Letztlich kommen sie jedoch nie zur Ruhe. Die Kunst besteht darin, sich Zeit zu nehmen.

Was geschieht, wenn dies nicht gelingt?

Wenn Menschen das Gefühl haben, sie arbeiten sehr viel, aber sie bekommen nichts Angemessenes zurück für ihre Leistung, etwa Geld, Wertschätzung oder Weiterentwicklungsoptionen, drohen Krankheit oder Frustration. Die permanente Ausschüttung von Stresshormonen greift die Gesundheit insgesamt an: Mental reicht das bis zum fortwährenden Grübeln über die Arbeit, wodurch Depressionen begünstigt werden. Stress stört zudem die Routineprozesse im Körper: Die Herzfrequenz erhöht sich, der Blutdruck steigt, gleichzeitig wird die Verdauung gestört. Überarbeitete haben ein deutlich höheres Herzinfarkt- und Schlaganfallrisiko. Stress hat zudem eine immunsuppressive Wirkung, begünstigt also Infekte. Aber auch Rückenleiden, Tinnitus oder chronische Schmerzen können auftreten.

Was kann ein Dauergestresster in so einem Fall dann tun?

Das Gespräch mit nahestehenden Menschen ist wichtig. Auch eine vertraute Führungskraft kann unterstützen. Manchen hilft der Besuch bei einem Therapeuten. Es geht bis hin zu der Frage, ob der Job noch der richtige ist. Wer sehr niedergeschlagen ist, ist jedoch mental nicht dazu in der Lage, sich offensiv nach etwas Neuem umzuschauen. Dennoch braucht der Betroffene einen Plan, um aus dieser Krisensituation herauszukommen.

Wie sieht demgegenüber eine gesunde Arbeit aus – und was kann jeder zur Prävention tun?

»
Ich empfehle, dafür
zu sorgen,
*dass die
Grenze
zwischen*
Arbeit und Privat-
leben nicht zerfranst
«

Man muss für sich selbst eine Haltung entwickeln, die gesunde Arbeit ermöglicht. Ich empfehle, sich morgens einen Tagesplan zu machen mit Vorgaben, was man wann erledigen möchte, und Zeiten für störungsfreie Arbeit einzuplanen. Und im Team braucht es Verabredungen zum Umgang mit Kommunikationsmitteln.

Wie wichtig sind Pausen?

Verhaltensbiologisch folgte auf Stress und Gefahr stets Bewegung, daher reduziert sie noch heute wirksam Arbeitsstress. Nach anderthalb bis zwei Stunden sollte daher eine Pause erfolgen. Man sollte aufstehen und im besten Fall sogar kurz rausgehen. Auch die Augenmuskulatur profitiert davon.

Viele können dennoch schwer abschalten.

Helfen kann es, sich Notizen und Projektstände für den kommenden Tag zu notieren. Das entlastet und erleichtert das Abschalten. Man kann die Arbeit besser gedanklich wegpacken, weil man einen Plan besitzt, wie es weitergeht. Ich empfehle auch, sich klare Arbeitszeiten zu setzen. Und dafür zu sorgen, dass die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben nicht zerfranst.

Ich sollte zudem eine Idee haben, was ich in der Freizeit mache. Gut ist es, das soziale Netzwerk zu pflegen. Menschen, die eine Depression entwickeln, geraten oft in einen Kreislauf: Sie fühlen sich ausgelaugt, sind niedergeschlagen und vereinzeln sich, rufen niemanden mehr an oder spüren keine Energie, andere zu treffen. Das ist eine Gefahr speziell von Berufsanfängern und Mitarbeitenden in Start-ups. Ein sozial karges Leben, in das nicht wenige geraten.

Sie sagen, dass auch Wissen und Bildung helfen können, als Beschäftigter gesund zu bleiben.

Stress entsteht aus Angst und Unsicherheit, beispielsweise, wenn man sich für seine Aufgaben nicht gut gerüstet fühlt. Dagegen helfen Erfahrung und Strategien. Aus dem Grund werden auch die meisten Menschen im Alter beruflich gelassener. Nachhelfen lässt sich in jungen Jahren, indem man sich aktiv weiterbildet. Auch eine bessere Vertrautheit mit der Technik oder mit zehn Fingern tippen zu können sind Ressourcen, die bei Belastungen nützlich sind. Eine gute Balance aus Belastung und persönlichen Ressourcen ist sehr hilfreich für die Gesundheit.

Dafür braucht es sicher große Eigenverantwortung.

Ja, und dafür sind Selbsterkenntnis und Methodenkompetenz wichtig: Jeder muss erkennen, was er oder sie braucht, um produktiv und ungestört zu arbeiten. Dazu gehören aber auch Führungskräfte, die zuhören und mitreflektieren. Gemeinsam sollten alle Beteiligten mehr über die Gestaltung der Arbeit reden. Damit sie nicht krank macht, sondern gesund hält. ○

An der Scheidelinie von Durchhalten und Zusammenbruch

Der Psychiater Bert te Wildt hat den Begriff Burn-on geprägt – und erläutert, welche davon betroffenen Menschen gefährdet sind, in der Folge auch einen Burnout zu erleiden

INTERVIEW: STEFANIE MAECK

GEO WISSEN: Wie unterscheidet sich ein Burn-on von einem Burnout?

BERT TE WILDT: Fachleute sprechen beim Burnout auch von einer akuten Erschöpfungsdepression, die ab einem gewissen Zeitpunkt zum Zusammenbruch führt. Betroffene fallen oft monatelang aus, können nicht weiter ihrer Arbeit nachgehen und am Leben teilnehmen.

Mit dem Begriff „Burn-on“ versuchen mein Kollege Timo Schiele und ich eine Variante des Ausgebranntseins zu beschreiben, die nicht so fulminant durch einen Zusammenbruch auffällt, sondern bei der die Erschöpfung chronisch verläuft und Betroffene gerade noch in vielen Bereichen „funktionieren“. Sie bewegen sich dauerhaft an der Scheidelinie von Durchhalten und Zusammenbruch und verharren auf einer Art Vorstufe zum Burnout.

Nichtsdestotrotz führt der Burn-on-Zustand bereits zu signifikanten psychischen und körperlichen Symptomen, die man diagnostizieren muss, um Betroffenen die nötige Hilfe zukommen zu lassen.

Bei wem ist Ihnen das Phänomen erstmals aufgefallen?

Es war ein Mann, der uns im selben Atemzug mit einem Lächeln erklärte, wie glücklich sein Leben doch verlaufe, wie sehr er jedoch darunter leide, sich von diesem aufgrund von Erschöpfung komplett entfremdet zu haben. Bereits zuvor hatten wir Patienten behandelt, die für diese neue Art von Leiden stehen: Sie waren nicht schon monatelang krankgeschrieben wie Burnout-Patienten, bevor sie in unsere Klinik kamen, sondern hatten bis zum Vortag der Einweisung weitergearbeitet. Diese Menschen konnten sich kaum mehr über etwas freuen, da Leben und Arbeit nur noch aus To-do-Listen bestanden.

Und das ist neu und charakteristisch für unsere Zeit?

Als Psychosomatiker haben wir den Eindruck, dass die Leiden eine neue Qualität haben. Wir sind vertraut

damit, dass es einen Gestaltwandel von psychischen Beschwerden gibt. Bei psychosomatischen Erkrankungen verbirgt sich oft ein seelisches Leiden hinter der Maske einer körperlichen Erkrankung. Diese Krankheitsbilder verändern sich mit dem Zeitgeist.

Zur Zeit Sigmund Freuds rund um die Entdeckung der Hysterie gab es beispielsweise viele funktionelle Lähmungen aufgrund von verdrängten innerlichen Konflikten, heute gibt es Phänomene wie das Chronic-Fatigue-Syndrom oder eine Fibromyalgie mit Nervenschmerzen. Unsere Aufgabe als Psychosomatiker ist es, zu beantworten: Was steckt dahinter, warum gibt es diese Veränderung?

Und, warum gibt es neuerdings das Phänomen Burn-on?

Burnout ist mittlerweile ein etabliertes Phänomen, und wir alle versuchen längst, im Alltag gegenzusteuern. Wir sorgen dafür, dass wir tüchtig weiterarbeiten können und im beruflichen Hamsterrad nicht schlappmachen. Damit kultivieren wir jedoch unsere eigene Erschöpfung, indem wir uns stets an der Grenze bewegen und gerade noch „funktionieren“. In einer Zeit, in der Burnout epidemisch geworden ist, verharren viele genau auf der Vorstufe, dem Burn-on – und haben dabei viele Beschwerden.

Welche sind das?

Diejenigen, die zu uns kommen, können nicht schlafen, leiden unter muskulären Verhärtungen, die zuweilen auch die Statik des Skeletts beeinträchtigen: Das können etwa extreme Schulter-Nacken-Verspannungen sein, die sogar zu Verschiebungen der Wirbelsäule führen und im Extremfall Bandscheibenvorfälle auszulösen vermögen. Wir beobachten auch Bluthochdruck aufgrund erhöhter Spannung der Gefäßmuskeln. All diese Leiden stehen im Zusammenhang mit der Dauerausschüttung von Stresshormonen wie Cortisol.

Betroffene haben oft jahrelang Physiotherapie gemacht und Massagen verschrieben bekommen. Am Wochenende betreiben sie Hardcore-Wellness und nutzen alle möglichen Entspannungsverfahren. Alles steht im Dienst, wie eine Maschine funktionstüchtig zu bleiben. Letztlich dient ihr Tun einer unmenschlichen Arbeitsmoral und einem ungesunden Leistungsanspruch.

Erkennen Sie typische Verhaltens- und Denkweisen bei Ihren Patienten?

Klassischerweise beobachten meine Kollegen und ich in der Klinik einen extremen Aktivismus, bei dem sich der Arbeitsmodus in alle Bereiche des Lebens hineingeschlichen hat: Selbst das Freizeitprogramm wird zur Arbeit und

bereitet keine Freude mehr. Auch das Wochenende ist in Form von To-do-Listen durchgetaktet und begeistert kaum noch. Hört man den Menschen zu, ähneln die Schilderungen dem freudlosen Empfinden von Depressiven.

Das klingt, als seien diejenigen unfähig zu genießen, da alles Tun immer nur funktionalen Zwecken dient?

Ja, die Menschen im Burn-on-Modus erleben eine Schwierigkeit, im Hier und Jetzt zu sein. Manche greifen zwar zu künstlichen Genussmitteln, um mittels Drogen zu entspannen. Das ist aber kein Genuss im eigentlichen Sinne, sondern Kompensation.

Gibt es eine typische Burn-on-Persönlichkeit?

Menschen im mittleren Lebensalter sind betroffen, die in der Rushhour des Lebens stehen. Charakteristisch sind Berufe mit viel Verantwortung und solche, in denen viel geistige Tätigkeit erforderlich ist. Prädestiniert sind außerdem Berufe, in denen die Arbeit räumlich und zeitlich entgrenzt ist.

Wir beobachten zudem einen anfälligen Persönlichkeitstyp, der aus Unsicherheit und Angst heraus sehr viel leistet und fürchtet, nicht zu genügen. Das sind selbstunsichere Menschen mit einem Selbstwertproblem, die immer größere Erfolge benötigen, um ihr Selbstwertgefühl zu stabilisieren. Nach außen mag dies zwar stark erscheinen, sie sind jedoch für einen Sozialdarwinismus nach dem Credo „höher, schneller und weiter“ anfällig.

Auch Menschen, die zu Verhaltenssüchten wie Arbeitssucht neigen, bewegen sich oftmals nah am Burn-on-Phänomen. Viele der Kandidatinnen und Kandidaten sind perfektionistisch und zeigen ein gesteigertes Verantwortungsgefühl, sie können schwer von anfallenden Aufgaben abschalten.

Und das Homeoffice hat das vermutlich verschärft?

Ja, bei Burn-on-Patienten spielen das Homeoffice und die damit verbundene Entgrenzung von Arbeit und Privatleben eine gravierende Rolle. Die Arbeit von zu Hause aus kann Himmel und Hölle bedeuten, und bei den meisten Menschen ist es von beidem ein bisschen.

Belastet durch die moderne Arbeitswelt im Homeoffice sind vor allem aber jene, die schwer Grenzen ziehen können. Auch unsichere Arbeitsverhältnisse, extreme Verdichtung von Arbeit und wenig Gestaltungsspielraum bei der Erledigung von Aufgaben führen zu Dauerstress.

Unsere Patientinnen und Patienten versuchen alle, gerade noch zu funktionieren und die Fassade im Job zu wahren – trotz gravierender Erschöpfung und Freudlosigkeit. Das hat im Homeoffice noch zugenommen.



Prof. Dr. Bert te Wildt ist Chefarzt an der Psychosomatischen Klinik Kloster Dießen