

Angelika Kallwass
mit Caroline Rusch

Das Burnout-Syndrom

Wir finden einen Weg

mvg Verlag

© des Titels »Das Burn-out-Syndrom« (ISBN 978-3-636-07244-3)
2008 by mvgVerlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.mvg-verlag.de>

TEIL I

BERUF UND GESELLSCHAFT

**»Mir graut buchstäblich vor jedem Arbeitstag.
Wer weiß, wie lange ich das noch aushalte!«**

Mobbing am Arbeitsplatz

Markus, 36 Jahre, Sachbearbeiter im gehobenen Dienst, trat erst vor einem Jahr mit großer Begeisterung einen Job in einem Wohlfahrtsverband an. Seine bisherigen Zeugnisse und Referenzen sowie sein guter Studienabschluss überzeugten die Verantwortlichen, Markus sei für diesen anspruchsvollen Posten der am besten geeignete Mitarbeiter. Anfängliche Bedenken, der junge Mann sei für diese Stelle vielleicht überqualifiziert und auch der einzige Akademiker in der Abteilung, wurden wieder verworfen.

Kompetent, ruhig und umgänglich

Dass Markus fachlich äußerst kompetent, ruhig und zurückhaltend wirkte, fiel der Personalchefin angenehm auf. Nun, dieser junge Mann wird in der Finanzbuchhaltung endlich für die nötige Balance sorgen, dachte sie sich. Wobei sie andeutete, dass es dort in der Vergangenheit hin und wieder, wie sie sich etwas gewunden ausdrückte, »zwischenmenschliche Reibungen« gegeben hätte. Mehr sagte die Personalchefin dazu nicht, dabei hatte sie eine konkrete Kollegin im Auge. Katrin nämlich sorgte schon seit Jahren zuverlässig immer wieder für Verdross – andererseits hatte sie gute Beziehungen zur Chefetage, ihre Familie war mit einem der Teilhaber befreundet. So oder so – man kam an Katrin einfach nicht vorbei. Doch man hoffte das Beste und gratulierte Markus zu seiner neuen und »krisenfesten« Anstellung. Engagiert und

voller guter Ideen machte der junge Mann sich ans Werk. Das war vor einem Jahr.

Berufliche Erwartungen und Ideale

Was ist mittlerweile aus Markus' Überschwang, aus Optimismus und Energie geworden? Hat sich alles so entwickelt, wie er es sich erwarten durfte? Was erwarten oder wünschen sich Arbeitnehmer von einem Ort, an dem sie immerhin den Großteil des Tages verbringen? Zum einen wünschen sich vor allem Frauen, dass zwischen den Kollegen eine positive Arbeitsatmosphäre herrscht und daraus sogar soziale Kontakte entstehen. Viele Männer hingegen streben weniger nach sozialer Harmonie als nach Leistung und beruflicher Herausforderung. Einen *fairen* Umgang jedoch wünschen sich alle Arbeitnehmer gleichermaßen: Man muss sich ja nicht lieben, wohl aber mit *Achtung* begegnen, um in einem Team effektiv und innovativ zu sein. Ein weiteres Anliegen besteht sicher darin, dass man seinen Fähigkeiten gemäß arbeiten will, dass man Verantwortung übernehmen kann, weil die *Kompetenzen* klar verteilt sind. So weit, so ideal. Doch die berufliche Wirklichkeit sieht für viele Betroffene gänzlich anders aus.

Erste Anzeichen

Seit einiger Zeit macht sich Markus' Frau Elli Sorgen um ihren Mann. Er, der nach Feierabend eigentlich immer noch gerne von der Arbeit erzählt hatte, ist in den letzten Monaten immer schweigsamer geworden. Neulich wehrte er sogar das Gespräch über seinen Tag mit einer müden, resignierten Handbewegung ab. Er

sagte nur mit leiser Stimme: »Das will ich jetzt gar nicht erzählen, das macht mich bloß fertig.« Und Markus' Frau Elli gab zurück: »Wieder Katrin? Habt ihr euch nach eurem ersten Krach denn gar nicht mehr einigen können?« Markus nickte mit bekümmertem Gesicht. Und Elli fand es zunehmend beunruhigender, wie abgekämpft Markus in letzter Zeit aussah. »Meinst du, das kommt jemals wieder in Ordnung? Was sagen denn die anderen Kollegen dazu?«, fragte sie ängstlich. »Jaja, die sagen nichts, wie immer«, erwiderte Markus und begann zu essen – allerdings ohne allzu großen Appetit. Danach verkroch er sich wortlos hinter seiner Zeitung, anstatt wie sonst noch mit seinem Sohn Daniel eine große Runde »Feuerwehr« zu spielen.

Symptome erkennen

Die Partner gewinnen weitaus eher den Eindruck, etwas stimme gravierend nicht (mehr), als es sich die Betroffenen selbst eingestehen wollen. Jene Menschen, die am Arbeitsplatz (Mobbing-)Probleme haben, tendieren dazu, diese mit sich auszumachen, um die familiäre Atmosphäre nicht unnötig damit zu belasten. Rückzugstendenzen, Energielosigkeit und gesundheitliche Probleme, die chronisch zu werden drohen, sind alarmierende Anzeichen. Natürlich wird ein einfühlsamer Partner *gezielt* das Gespräch suchen. Und Augen und Ohren weiterhin offen halten: Psychosomatische Symptome wie ständige Kopfschmerzen, Magenbeschwerden, Müdigkeit, Schlafstörungen und Herzprobleme können auf ein tief greifendes Problem hindeuten. Konzentrationsstörungen, Versagensangst und extreme Verunsicherung gehen damit oft Hand in Hand.

Für sich genommen mag das eine oder andere dieser Symptome zunächst harmlos und alltäglich sein, in der Summe oder chronifiziert jedoch sind dies Symptome, wie Mobbing-Opfer sie zeigen.

Was ist los mit dir?

Die 35-jährige Elli, eine energische junge Frau, ist niemand, der passiv einer problematischen Entwicklung zusieht. Anfangs jedoch nahm sie die Schlaflosigkeit und zunehmende Nervosität ihres Mannes nicht so ernst. Elli machte vielmehr die verhältnismäßig lange Anfahrt mit dem Zug sowie die anstrengende Arbeit dafür verantwortlich. Die Computer-Systeme des Verbandes wurden nämlich umgestellt und Markus sollte einen möglichst reibungslosen Ablauf sowie die pünktlichen Gehaltsauszahlungen überwachen. Das war natürlich eine Herausforderung ...

Doch als Markus selbst am ersehnten Wochenende gar nicht mehr richtig ausspannen konnte, sondern kränklich, bedrückt und blass auf der Couch saß, ohne sich auf irgendetwas richtig konzentrieren zu können, wurde ihr die Sache langsam unheimlich. Geradeheraus fragte ihn Elli: »Wirst du etwa gemobbt? Sag bitte die Wahrheit.« Markus überlegte eine Weile, seufzte dann tief – und nickte.

Ein Streit eskaliert

Elli wusste schließlich, dass die Kollegin Katrin ihrem Mann seit einer *Kompetenzstreitigkeit* Steine in den Weg zu legen versucht hatte. Wobei man die Stimmung zwischen beiden schon von Anfang an nicht besonders positiv nennen konnte. Markus seinerseits blieb passiv

und geduldig, während er insgeheim hoffte, der schwelende Konflikt würde sich mit der Zeit von selbst erledigen. Der junge Mann war sogar immer ganz besonders höflich und zuvorkommend zu Katrin. Umsonst. Diese Mitarbeiterin schien eine besondere Abneigung gegen Markus im Besonderen wie gegen Akademiker im Allgemeinen zu hegen. Davon hatte Markus indes schon bald mit vielsagendem Augenrollen von anderen Kollegen erfahren. Mittlerweile allerdings kam es ihm allerdings so vor, als zögen diese, was ihn betreffe, mit Katrin an einem Strang.

Mobbing-Kriterien

Oder anders gefragt: Ist man inzwischen mit dem Begriff »Mobbing« nicht auch manchmal zu schnell bei der Hand? Bei einem einmaligen Ausrutscher oder einer gewissen Antipathie zwischen Kollegen wird man noch nicht von Mobbing sprechen können. Denn dazu gehört vor allen Dingen ein bewusst oder unbewusst eingesetztes *System*, welches das *gezielt gewählte* Opfer über einen längeren Zeitraum zermürben soll. Wie nun sieht das konkret in Markus' Fall aus?

Bereits während der Einarbeitungszeit hatte ihm Katrin, die durch ihre Position und Funktion im Besitz wichtiger Informationen ist, diese, wo immer möglich, vorenthalten. Nur zu verständlich, dass Markus dadurch hin und wieder vermeidbare *Fehler* unterliefen, die ihm Kritik seitens seiner Vorgesetzten eintrugen. Auf seinen Einwand hin, Katrin verfüge über die nötigen Informationen und habe sie ihm trotz mehrmaliger Aufforderung nicht mitgeteilt, schwiegen die Vorgesetzten betreten und dachten: O je, geht *das* schon wieder los. Ihre berühmten guten Beziehungen

»nach oben« indes machten Katrin zu einer scheinbar unangreifbaren Person – obwohl sie seltsamerweise weder besonders tüchtig noch erfolgreich war. Seit Jahr und Tag saß sie auf immer demselben Posten.

Kleine und große Schikanen

Weiterhin versuchte Katrin, den neuen Kollegen, der ihr sogar übergeordnet war, auf jede erdenkliche Weise zu ärgern. So schloss sie gerne demonstrativ das Fenster, das er soeben geöffnet hatte. Oder sie reagierte stets mit »genervtem« Gesichtsausdruck und Herablassung auf seine Anweisungen. Auf seinen Gruß erwiderte sie nur ein brummiges »Guten Tag«, ignorierte Markus manchmal sogar, als habe sie ihn nicht richtig verstanden. Oft stellte Katrin sich dumm und fragte dreimal nach – so, als habe er sich fachlich unbeholfen ausgedrückt. Da sie dieses unverschämte Verhalten jedoch in aller Regel nur dann an den Tag legte, wenn die beiden sich alleine begegneten, konnte Markus dafür leider auch keine Zeugen benennen. Ebenso wenig hatte er bislang *konkrete Beweise* für seine mit Recht geäußerte Vermutung, Katrin halte ihm wichtige Schlüsselinformationen vor. Kurz: Es verging kein Tag, an dem Katrin ihm nicht irgendwie »in die Suppe spuckte.« Sie machte das sehr geschickt und zog auch etliche Kollegen auf ihre Seite. Zu dem Zeitpunkt wusste Markus noch nicht, wie schlecht sie hinter seinem Rücken von ihm redete. Der Neue sei kein bisschen durchsetzungsfähig, er sei arrogant und sowieso überqualifiziert und habe seine Sache nicht im Griff. Sie, Katrin, hätte das alles natürlich viel besser gekonnt! Es war nur eine Frage der Zeit, bis einige KollegInnen ihr glaubten. Schließlich war Markus