

# Rotierende Gedanken rund um die Uhr

Rekonstruktion einer **Burn-out-Karriere** oder: Wenn Nichtstun zur Hölle und die Arbeit zur mörderischen Geliebten wird

20 Jahre ging es immer aufwärts. Dann fand sich Robert Wolther, der alle beruflichen Krisen gemanagt hatte, auf der Intensivstation wieder. Er ging «durch die Hölle» und arbeitet jetzt wieder unter «lebenden Zeitbomben».

MATHIAS MORGENTHALER

Nein, über den Berg sei er noch nicht, sagt Robert Wolther\*, das sei man vielleicht nie ganz mit seiner Geschichte. Seine Geschichte – das war lange genug eine Erfolgsgeschichte, bis er gezwungen wurde, sie neu zu lesen, sie teilweise umzuschreiben. Mit gut 20 Jahren hat der gelernte Autospengler geheiratet. Dass er die Rolle des Ernährers übernehmen würde, stand von Anfang an ausser Frage. Spätestens als die Familie auf vier Köpfe angewachsen war, merkte Wolther, dass sein Einkommen nicht ausreichte. Er begann, auch an den Wochenenden Autos zu flicken, arbeitete für Kollegen, arbeitete schwarz. Das gab etwas Luft, aber komfortabel lebte es sich dennoch nicht.

Wolther wechselte als Verkäufer in den Stahlhandel, holte berufs begleitend das KV nach, absolvierte eine betriebswirtschaftliche Ausbildung und erklomm eine Sprosse der Karriereleiter nach der anderen. Dann fragte ihn ein Kollege, ob er nicht Assistent an einer grösseren Privatschule werden wolle. Wolther wollte, machte sich bald um die Schule verdient und stieg in die Schulleitung auf. Weil der damalige Besitzer aber wie ein Patriarch auf seinem Thron sass und wichtige Veränderungen blockierte, kam es Wolther gerade recht, als ihm eine Stelle als Verkaufsleiter in einer Baufirma angeboten wurde.

## Kein Mensch, eine Maschine

Er wurde Chef eines Teams, das 33 Prozent hinter dem Budget herhinkte. Als seine Abteilung zwei Jahre später 40 Prozent über dem (mehrfach erhöhten) Budget lag, erachtete Wolther seine Mission als erfüllt. Er wechselte erneut in eine Wirtschaftsschule, unterrichtete, erarbeitete ein Marketingkonzept, um die Schule aktiv zu verkaufen, wurde nach kurzer Zeit Schulleiter, übernahm zusätzlich die Leitung dreier weiterer Abteilungen und liess sich parallel dazu zum dipl. Ausbildner ausbilden.

Zweifel? Nein, Zweifel hatte Wolther keine. «Ich glaubte bis zur letzten Minute, ich sei eine Maschine, ich schaffe alles, mir könne nichts passieren.» Sein Karrieremuster bestärkte ihn in dieser Annahme. Nie hatte er sich um eine Stelle bemüht, immer war er in einer Notsituation angefragt worden, immer hatte er die Kohlen aus dem Feuer geholt, und war an einem Ort ein wenig Ruhe eingekehrt, folgte jeweils die nächste Anfrage aus einem anderen Krisenherd. So ging es während Jahren immer vorwärts, immer aufwärts.

## Einschlafen beim Nachtessen

Diese Geschichte war derart spannend, derart mitreissend, dass Wolther jene Motive ausblendete, die nicht recht dazu passen wollten. Da waren beispielsweise die empfindlichen Magennerven, die schon dem jungen Autospengler die Wochenarbeit versauert hatten, und da waren auch die vielen Bänderisse und Gelenkverletzungen, die Wolther sich beim Handballspiel zugezogen hatte – oft ohne gegnerische Einwirkung. Auch dass er kaum mehr Freunde hatte, fiel dem Erfolgreichen nicht auf. Und dass er am Abend, oft noch während des Nachtessens, von einem Moment auf den anderen einsch-



Auf zwanzig Jahre der **Beschleunigung** folgte abrupt der **Stillstand**.

EX-PRESS

lied, war ja nicht weiter verwunderlich bei seinem Pensum. Ernsthafte Sorgen machte er sich erstmals, als ihm eine Ohrenentzündung, die er während Monaten ignoriert hatte, zu einem Arztbesuch zwang. Wolther hörte praktisch nichts mehr – doch die Ohrenärztin fand keine Ursache dafür.

## Diktiergerät am Bett

Damals begann Wolther zu ahnen, dass er sich in horrendem Tempo einem «Crash» näherte. Wenn ihm jemand sagte, er sehe schlecht aus, wurde er ausfällig, wenn einer ihm riet, nach Hause zu gehen, fragte er ihn verachtend, wer wohl seine Arbeit mache. Sich selber gab er noch ein Jahr Gnadenfrist, dann sollte alles besser sein – doch diese Frist war dehnbare, schon dreimal hatte er sie verlängert.

Dann, rund einen Monat vor Ablauf der vierten Frist, kam der «Tag X», wie Wolther ihn nennt. Vorausgegangen war dem eine längere Phase mit schlechten Nächten. Wolther erwachte schweisssge-

badet, die Gedanken rotierten 24 Stunden pausenlos, so dass er immer öfter mitten in der Nacht seinen Notizblock suchte, um wichtige Ideen niederzuschreiben, und schliesslich das Diktiergerät ans Bett nahm. Tagsüber litt er unter Entscheidungsschwäche, nicht nur im Büro, sondern schon frühmorgens vor dem Kleiderschrank, wo er immer öfter in Panik ausbrach, weil er nicht mehr wusste, welchen Anzug er mit welchem Hemd und mit welcher Krawatte kombinieren konnte.

## Der «Tag X»

Am «Tag X» sass er mitten in einer Besprechung, als er rausrennen und sich übergeben musste. Sein Geschäftspartner hörte nicht auf die ausweichenden Erklärungen, sondern schickte ihn mit aller Bestimmtheit ins Spital. «Von mir aus», sagt Wolther, «hätte ich mich nicht in Pflege begeben.» Hausarzt hatte er keinen, der war «vor 18 Jahren gestorben». Deshalb hatte es des Geschäftspartners bedurft, der

ihm «wie einem kleinen Kind» den Weg gewiesen hatte.

Im Spital glaubte Wolther zunächst an einen Irrtum. Erst als er über sich sagen hörte, man müsse ihn «aus dem Verkehr ziehen», liess er mit sich geschehen, was geschehen musste. Seine grösste Sorge war in dem Moment: Niemand durfte erfahren, dass er zu wenig Kraft gehabt hatte. Dann sagte ihm der Arzt, mit solchen Blutwerten müsste er längst tot sein.

## «Nichts tun – das war die Hölle»

Zwischen Spitalaufenthalt und Abreise in die Klinik blieben Wolther ein paar Tage. Er versuchte, von zuhause aus das Nötigste zu regeln. Als er im Geschäft anrief, hängten seine Kollegen indes ohne weitere Begründung auf. «Strikte Trennung vom beruflichen Umfeld», hiess das in der therapeutischen Sprache. Wolther, dessen Frau die Matura nachholte, sass alleine zuhause und trank Rotwein. Der hatte ihm schon öfter geholfen, für Momente abzuschalten, wieder

charmant und geistreich zu sein wie früher statt gehetzt und gereizt.

Als er in die Klinik Schützen in Rheinfelden einrückte, hielt Wolther das «Time-System» in der Hand. «Hier wird mir geholfen», dachte er – und erhoffte sich zehn Termine pro Tag. Wenig später wusste er, dass er froh sein musste für fünf Fixpunkte pro Woche, der Rest blieb ihm überlassen – mit Einschränkungen allerdings. Den Computer, den er bei sich hatte, nahm man ihm gleich zu Beginn weg. Das Joggen verbot man ihm, als sich herausstellte, dass sein Puls konstant über 180 lag, den Umgang mit anderen Patienten unterband man vorübergehend, weil Wolther ihnen gegenüber eine Therapeutenrolle eingenommen hatte. Es blieb bloss noch Spazieren – und Spazieren war ihm verhasst, «weil man beim Spazieren nirgendwo hinkommt». «Man zwang mich, nichts mehr zu tun», sagt Wolther. «Das war die Hölle für mich.»

In der Therapie, da blühte der Verkaufstrainer auf, analysierte

wortgewandt und scharfsichtig seine Situation, war Patient und Experte in einem. «Die Eltern hatten wenig Zeit für mich», sagt Wolther, «sie hatten eigene Sorgen.» Als Sechsjähriger hatte er alles daran gesetzt, die Ehe seiner Eltern zu kitten – als diese dennoch zerbrach, empfand er das als Niederlage und schwor sich, in Zukunft zu den Siegern zu gehören. «Ich war ein hell-sichtiger Patient», sagt Wolther, «aber diese Hellsichtigkeit nützte mir nichts. Auf der zwölf Schritte langen Strecke vom Therapiezimmer zum Kaffeautomaten vergass ich alle Aufgaben, die mir die Therapeutin mitgegeben hatte.»

Nach zwei Monaten verliess er die Klinik wieder, heute ist der 41-Jährige längst wieder im Geschäft. Vor zwei Monaten, sagt er, hatte er einen ersten Rückfall. «Eine jahrzehntelange Prägung wird man nicht einfach so los. Wenn man aus der Klinik kommt, ist man noch nicht gesund, aber sehr allein. Und man brennt auf Arbeit, will sich ins Zeug legen, verausgibt sich.» Deshalb hat er seine Freunde gebeten: «Schlagt mich, wenn ich nochmals ins alte Fahrwasser gerate, diskutiert nicht mit mir, schlagt mich!» Denn Arbeit, das steht für Wolther ausser Frage, ist eine Sucht, ob man Bücher und Computer im Gepäck hat oder eine Weinflasche, läuft auf dasselbe hinaus.

## «Lebende Zeitbomben»

Wolther weiss, dass er «von lebenden Zeitbomben umgeben» ist. In der Klinik, als er schüchtern Bekannten von seinem Tiefschlag zu erzählen begann, spürte er nicht nur Betroffenheit, sondern auch Neugier. Und die meisten kannten auch jemanden, der ähnliche Symptome gehabt hatte, oder sie erkannten sich selber in seinen Beschreibungen. «Ich traf lauter angesehene Leute, Anwälte, Psychiater, Topmanager in der Klinik», sagt Wolther, «und einer der erfolgreichsten Manager und Verwaltungsverwalter, die ich kenne, gestand mir, er sei vor einiger Zeit ebenfalls hier gewesen.» Natürlich wusste das keiner, man spricht in solchen Fällen von Ferien, Weiterbildung, Auslandsaufenthalten. «Heute powert er wieder wie früher, scheinbar ohne Leistungsgrenzen.»

Auch Wolther weiss, dass er besser nicht mit eigenem Namen zu seiner Burn-out-Vergangenheit steht. Als er seinen Bruder, der Firmenchef ist, fragte, ob er ihn nach dem Klinikaufenthalt noch anstellen würde, sagte ihm dieser: «Eher nicht.» Und ungefragt fügte er an, er habe immer gewusst, dass er der Stärkere sei. «Mit einem Burn-out ist man gestempelt», sagt Wolther, «jeder Unfall, jedes sichtbare Leiden ist besser akzeptiert.»

## «Heilige Daten» im Kalender

Dennoch glaubt der 41-Jährige, auf gutem Weg zu sein, nicht über den Berg zwar, aber auf gutem Weg. Er arbeitet heute maximal 55 Stunden pro Woche statt 90 wie früher, und er hat in seinem Terminkalender bis Mitte 2004 «heilige Daten» eingetragen für Sport und andere Aktivitäten mit seiner Frau und seinen beiden Töchtern. Zunächst war diese Privatzeit eine einzige Tortur: «Ich sass in der Tonhalle in der Oper und alles prallte an mir ab. Oder ich spazierte und war sauer darüber, was ich alles verpasste.» Allmählich stellt sich aber auch der Genuss wieder ein. Im Sommer verreisten Wolthers, erstmals seit 10 Jahren, sogar wieder in die Ferien. «Ich musste sehr viel herumfahren, mir kleine Ziele setzen», sagt Robert Wolther, «so ging es.» Irgendwann, hofft er, werde er auch wieder ohne Marschroute spazieren können.

\* Name geändert

## BURN-OUT-PRÄVENTION AM BEISPIEL DER NOVARTIS

# Zwischen Hammer und Amboss

«Die Prävention im psychischen Bereich ist schwierig», sagt Martin Kuster, «es ist viel einfacher, mit jemandem über einen Herzinfarkt zu reden als darüber, ob ihn Stress bei der Arbeit krank macht.» Kuster ist Arbeitsmediziner und bei Novartis auf Konzernebene für die Gesundheit der 78 000 Mitarbeitenden zuständig. Über die Zahl der Erkrankungen im psychosomatischen Bereich hat Kuster keine genauen Anhaltspunkte. Die Rückmeldungen, die er vom externen Psychologen erhält, interne Umfragen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die eigenen Erfahrungen mit erkrankten Mitarbeitern lassen ihn schliessen: «Das Problem ist vorhanden, aber in geringem Ausmass. Aber vom mittleren Kader wissen wir, dass es besonders gefährdet ist, da es oft zwischen Hammer und Amboss gerät. Der Druck von Topmanagement und Mitarbeitern an der Basis kann krank machen.»

Deshalb unternimmt Novartis einiges, um Burn-out-Erkrankungen vorzubeugen. In Zusammenar-

beit mit dem Psychologieprofessor Norbert Semmer (Universität Bern) wurde ein computergestütztes Instrument entwickelt, das dem oberen Management eine Eigenschätzung punkto Stress, Erholung und Gesundheit erlaubt. Diese Selbstevaluation läuft seit April dieses Jahres, auf Anfang nächstes Jahr soll sie in der Schweiz aufs mittlere Management ausgedehnt werden.

## Freiräume für Privatzeit

Angepasst wurde letztes Jahr bei Novartis auch das Leistungsbeurteilungssystem. Wurde zuvor nur messbare Leistung erhoben (und lohnrelevant), so ist neu auch das zwischenmenschliche Verhalten Gegenstand der Leistungsbeurteilung. Damit soll vermieden werden, dass jemand zwar gute Zahlen abliefern, aber auf zwischenmenschlicher Ebene Schandagen anrichtet. Ausserdem thematisiert Novartis wichtige Themen wie Work-Life-Balance in allen Führungskursen. Unter Umständen, sagt Kuster, komme es vor,

dass man aus arbeitsmedizinischer Sicht einem Mitarbeiter raten müsse, sich gegen die Anforderungen der Firma besser abzugrenzen – gleichzeitig sei die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit einer der grossen Pluspunkte. Ähnlich zweischneidig ist in diesem Zusammenhang die Flexibilisierung der Arbeitszeiten. «Bis vor einiger Zeit galt Flexibilität als Ausdruck von Freiheit», sagt Kuster, «heute wünschen sich viele Arbeitnehmer wieder regelmässige Arbeitszeiten, damit sie ungefährdete Freiräume für Privatzeit haben.» Kuster legt Wert auf die Feststellung, dass der Arbeitgeber punkto Burn-out-Prävention nicht die ganze Verantwortung übernehmen könne. «Wir dürfen die Eigenverantwortung jedes Einzelnen nicht vergessen», gibt der Arbeitsmediziner zu bedenken, «oft sind die Selbstansprüche bedeutend höher als die Fremdansprüche.»

Diese Sichtweise stützt Rolf Oberhänsli, Chefarzt der Klinik Schützen für Psychosomatik und

Rehabilitation in Rheinfelden. Er hat bei Kaderleuten eine gegenüber der Normalbevölkerung deutlich erhöhte Bereitschaft, hohe Belastungen zu tolerieren, ausgemacht. Sind gleichzeitig die Entscheidungsfreiheit und die Unterstützung durch das private Umfeld gering, so steigt das Risiko für Herzerkrankungen und psychosomatische Leiden.

Laut Oberhänsli sollten Berufslleute, die längere Zeit unter grosser Belastung arbeiten, regelmässig ihr Ressourcengleichgewicht überprüfen. Die Klinik Schützen bietet entsprechende «Check-up» und «Time-out»-Dienstleistungen an. Der Chefarzt selber weiss aus eigener Erfahrung, wohin permanente Überbelastung mit gleichzeitiger Vernachlässigung des Privatlebens führen kann. Seine Ehe ist an seiner Karriere zerbrochen. Wer sich frühzeitig um ein Gleichgewicht kümmere, sagt Oberhänsli, habe gute Chancen, die wichtigen Lebensbereiche unter einen Hut zu bringen. (mmw)