Fee Kalter & Dr. Neşe Oktay-Gür

NICHT IMMER ALLES GEBEN

Wie wir arbeiten ohne auszubrennen

leykam: *Sachbuch*

EINLEITUNG 5

Wer wir sind und warum wir dieses Buch geschrieben haben 7

Was dich in diesem Buch erwartet 10

TEIL I
DIE GRÖSSTEN LÜGEN DER ARBEITSWELT 13

Raus aus der Erschöpfung 17

Warum wir Überforderung für normal halten 19

Warum Erschöpfung heute als Erfolg gilt: Wie Stress zum Statussymbol wurde 23

Hustle Culture: Immer weiter, immer höher, immer schneller 41

Wenn Arbeit zur Identität wird: Warum wir unseren Wert an Leistung knüpfen 69

TEIL II
PERSPEKTIVENWECHSEL – WARUM ERFOLG NICHT DURCH SELBSTAUFGABE ENTSTEHT 85

Selbstaufgabe ist kein Kompetenzbeweis: Warum Grenzen beruflich wirksam sind 89

Erfolg beginnt mit Selbstrespekt: Warum dein Wert mehr ist als deine Leistung 98

Du musst nicht mehr werden, sondern du selbst: Warum du kein Projekt bist 112

TEIL III
DEIN WERKZEUGKASTEN **141**

Nein sagen, ohne dich zu rechtfertigen: Praktische Tools für gesunde Abgrenzung im Job 144

Bedürfnisse erkennen, bevor es zu spät ist: Wie du wieder lernst, auf dich selbst zu hören 166

Konflikte souverän meistern: Wie du dich durchsetzt, ohne laut werden zu müssen 190

TEIL IV
DER NEUE ERFOLG, OHNE IMMER ALLES ZU GEBEN **215**

Nachhaltige Karrieren bauen: Ein Gegenentwurf zur Burnout-Kultur 220

Selbstfürsorge als Business-Strategie: Wie Achtsamkeit und Selbstmitgefühl im Arbeitsalltag wirklich aussehen 233

Das neue Statussymbol Gelassenheit: Dein Erfolg definiert sich nicht durch das, was du opferst 254

SCHLUSSWORT **273**

EINLEITUNG

Wir haben dieses Buch für Menschen geschrieben, die morgens aufwachen und schon beim ersten Blick auf ihr Handy Druck spüren. Den Druck, der durch all die E-Mails und die Erwartungen entsteht, die noch vor dem ersten Kaffee auf einen einprasseln. Für Menschen, die ambitioniert sind, die weiterkommen wollen und die gelernt haben, immer alles zu geben. Für Menschen, die sich immer öfter fragen, wie lange das noch gut gehen kann. Wie lange sie dieses Tempo noch aufrechterhalten können. Für Menschen, die erschöpft sind, obwohl sie ›eigentlich alles richtig‹ machen. Auf dem Papier sind sie erfolgreich. Sie erklimmen die Karriereleiter, von außen betrachtet scheinbar mühelos. Und doch gibt es diese stillen Momente, in denen sie das Gefühl haben, sich dabei Stück für Stück zu verlieren.

Vielleicht hast du beim Lesen gerade gedacht:
Ja. Das bin ich.

Wenn du dich darin wiedererkennst, dann ist dieses Buch für dich. Wenn du viel leistest, deine Ziele erreichst und gleichzeitig das Gefühl hast, dass es nicht genug ist. Dass du nicht genug bist. Wenn du gelernt hast, dass Erfolg etwas ist, das man sich hart erarbeiten muss, mit Disziplin, Perfektionismus und dem ständigen Streben nach dem nächsten Level. Und wenn du gleichzeitig merkst, dass die ersehnte Zufriedenheit immer nur kurz anhält, bevor das nächste Ziel ruft.

Dieses Buch ist keine Anleitung zur Selbstoptimierung. Es zeigt dir nicht, wie du noch effizienter wirst oder dich noch effektiver und vor allem schneller ausruhst, damit du genauso weiter machen kannst. Es macht dir keine Vorwürfe und verlangt keine radikale Kehrtwende. Unser Anliegen ist, dass du verstehst, warum du fühlst, was du fühlst, und vor allem, dass du damit nicht alleine bist. Dass du nicht schuld bist.

Wir möchten deinen kritischen Blick schärfen. Denn dieser lässt uns erkennen, dass unsere Arbeitswelt von falschen Vorstellungen und Erwartungen geprägt ist. Dass Erschöpfung ein Zeichen von Einsatz geworden ist, dass ständige Verfügbarkeit zur Professionalität dazuzugehören scheint und dass Grenzen zu setzen ein Zeichen von Schwäche ist.

Wir wollen dir zeigen, dass Erfolg auch anders geht, indem wir dich durch einen Prozess führen, der Klarheit schafft, dich entlastet und vor allem stärkt.

WER WIR SIND UND WARUM WIR DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABEN

Wir, Fee Kalter und Dr. Neşe Oktay-Gür, sind Psychologinnen, Unternehmerinnen und Gründerinnen von NAP!, einem Unternehmen für gesunde Arbeitskultur. In unserer täglichen Arbeit unterstützen wir Menschen und Organisationen dabei, Leistung nicht länger mit Selbstaufopferung zu verwechseln. Damit mehr Klarheit, Wirksamkeit und innere Stabilität entstehen kann. Wir tun das, weil wir an eine Arbeitswelt glauben, in der Menschen ambitioniert sein dürfen, ohne immer alles geben und ausbrennen zu müssen. Wir glauben, dass beides geht, dass man gesund sein und leisten kann, dass man stark und selbstfürsorglich sein kann. Als Psychologinnen bringen wir wissenschaftliche Expertise mit. Als Unternehmerinnen verstehen wir die Realität von komplexen und leistungsgetriebenen Systemen. Und als Coaches und Beraterinnen hören wir jeden Tag, wie schwer es unter den gegebenen Umständen ist, ein gesundes Arbeitsleben zu führen, ohne als unprofessionell zu gelten. Deswegen ist es uns ein großes Anliegen, gemeinsam Erfolg neu zu denken. Wir begleiten dich auf diesem Weg, mit unserem Wissen, unserer Erfahrung und unserer Haltung, die empathisch, klar und lösungsorientiert ist.

Was uns wichtig ist: Dieses Buch ist aus einer bestimmten Perspektive entstanden. Es trägt unsere Erfahrungen,

unsere Biografien und unsere beruflichen Kontexte in sich. Es ist geprägt von einem Blick auf Arbeit, der es zulässt, über Selbstfürsorge, Gelassenheit, Grenzsetzung und psychische Flexibilität zu sprechen. Das ist nicht selbstverständlich. Unsere Sicht auf Arbeit ist in vielerlei Hinsicht privilegiert. Wir können nicht alle Realitäten abbilden. Die Arbeitswelt ist größer als unsere Perspektive. Sie ist für viele Menschen härter, unsicherer und ungerechter.

Vielleicht arbeitest du in einem Umfeld, in dem ein Nein bedeutet, dass dein Vertrag nicht verlängert wird.

Vielleicht bist du alleinerziehend und Pausen sind für dich kein Werkzeug, sondern ein Luxus.

Vielleicht lebst du mit einer chronischen Erkrankung und dein Körper braucht Grenzen, die im System als Fehlzeiten gezählt werden.

Vielleicht bist du neurodivers und weißt, wie viel Kraft es kostet, scheinbar normal zu funktionieren.

Vielleicht bewegst du dich mit Migrationsgeschichte in Räumen, in denen du dich ständig beweisen musst.

Vielleicht trägst du einen außergewöhnlichen Namen, sprichst mit Akzent oder hast eine Geschichte, die dafür sorgen, dass du genauer beobachtet wirst als andere.

Vielleicht gehörst du zu einer Gruppe, die strukturell benachteiligt wird.

Dann wirken manche Kapitel dieses Buches anders.

Vielleicht fühlen sich einige Passagen sogar schmerzhaft an. Das ist uns bewusst.

Trotzdem haben wir dieses Buch geschrieben. Weil wir davon überzeugt sind, dass gesunde Arbeit nicht davon abhängen darf, ob du im richtigen Umfeld arbeitest, den richtigen Vertrag hast, den richtigen Körper, die richtige Herkunft oder die richtige Hautfarbe. Sie sollte nicht davon abhängen, wie gut du dich durchsetzen kannst. Und erst recht nicht davon, ob du bereit bist, dich selbst dauerhaft zu übergehen.

Vielleicht ist dieses Buch ein Anfang. Ein Anfang, um Worte zu finden für etwas, das du schon lange spürst. Um dich nicht automatisch zu verurteilen, wenn du müde bist. Um zu erkennen, dass Erschöpfung oft kein persönliches Versagen ist. Um dir selbst mit mehr Wohlwollen zu begegnen.

Denn jedes Mal, wenn ein Mensch beginnt, sich selbst ernst zu nehmen, verschiebt sich etwas. Wenn Führungskräfte Selbstmitgefühl vorleben, verändert sich ein Stück Kultur. Wenn Teams Belastungen aussprechen, verschiebt sich das, was als normal gilt. Wenn Leistung nicht mehr über Selbstaufgabe definiert wird, entsteht ein anderes Bild von Erfolg.

Kultur entwickelt sich im Alltag, den Haltungen und Entscheidungen. In dem, was wir aussprechen und in dem, was wir nicht länger mittragen. Kein Modell schützt vor jeder Überforderung. Keine innere Haltung hebt strukturelle Ungleichheit auf. Kein Tool ersetzt faire Rahmenbedingungen.

Aber jede Veränderung hat einen Startpunkt. Oft beginnt sie im Einflussbereich des Einzelnen. Auch in deinem: In der Art, wie du sprichst. Wie du führst. Wie du reagierst. Wie du mit dir selbst umgehst.

Wir wissen, dass auch diese Möglichkeit ein Privileg ist. Und auch wenn wir nicht alle Lebensrealitäten abbilden können, glauben wir trotzdem daran, dass jede Bewegung hin zu mehr Klarheit, Selbstachtung und Menschlichkeit einen Unterschied macht. Für dich. Und für die Menschen, mit denen du arbeitest.

Gesunde Arbeit darf kein Privileg sein. Sie sollte ein Grundrecht sein.

WAS DICH IN DIESEM BUCH ERWARTET

Wir begleiten dich schrittweise zu einem gesünderen Arbeitsleben, ohne dass du deine Ambitionen hinter dir lassen musst. Aber so, dass du Selbstaufgabe und Dauerstress hinter dir lassen kannst. Dieses Buch ist in vier Teile gegliedert, die jeweils eine zentrale Frage beantworten.

TEIL 1: DIE GRÖSSTEN LÜGEN DER ARBEITSWELT – WARUM DU NICHT DARAN SCHULD BIST, DASS DU ERSCHÖPFT BIST

Wie kann es sein, dass so viele von uns die Arbeitswelt als belastend empfinden? Die Antwort erscheint ganz

einfach: weil wir alle die gleiche Arbeitswelt erleben, die geprägt ist von gesellschaftlichen Mythen wie »Stress = Erfolg", »Perfektionismus = Kompetenz" und »Arbeit = Identität". Diese Annahmen beeinflussen unser Denken und Handeln und setzen uns unter Druck. Wir schauen genau dahin, damit du verstehst, warum du so empfindest, wie du empfindest.

TEIL 2: PERSPEKTIVENWECHSEL: WARUM ERFOLG NICHT DURCH SELBSTAUFGABE ENTSTEHT

Wenn wir verstehen, dass das Fundament, auf dem unsere Arbeitsmoral basiert, wacklig ist, müssen wir uns im nächsten Schritt eingestehen, dass wir eine neue Perspektive brauchen. Statt dich noch mehr optimieren zu wollen, geht es hier darum, Selbstrespekt zu leben und eine neue Definition von Erfolg zu finden. Wir helfen dir, dich nicht länger über Leistung zu definieren, sondern deinen Wert anders zu verankern, sodass du authentisch, klar und souverän sein kannst.

TEIL 3: KONKRETE STRATEGIEN – WIE DU GESUND BLEIBST UND TROTZDEM KARRIERE MACHST

Eine neue Grundhaltung bringt es mit sich, dass du neue Tools brauchst. Wir geben dir Methoden und Werkzeuge an die Hand, mit denen du lernst, gesunde Grenzen zu setzen, deine Bedürfnisse wahrzunehmen und Konflikte souverän zu meistern.

TEIL 4: DER NEUE WEG – KARRIERE, DIE BLEIBT, OHNE DASS DU DICH VERLIERST

Damit deine Neuausrichtung nachhaltig ist, schauen wir uns an, wie ein Berufsleben aussehen kann, das dich nicht ausbrennt, sondern stärkt. Wir betrachten gemeinsam Selbstfürsorge als Erfolgsfaktor und erkunden das neue Statussymbol der Arbeitswelt: Gelassenheit.

Mach dich bereit.

1
DIE GRÖSSTEN LÜGEN DER ARBEITSWELT

*Es ist Freitagabend, als sich Anna und ihre Freund*innen bei ihr treffen. Es wurde bereits gegessen, es stehen Pizzakartons, drei Weingläser und zwei Tees herum. Die »Und, wie geht's so?«-Runde haben sie bereits hinter sich. Anna stellt die Chips ab, schaut in erschöpfte Gesichter. »Und, wie läuft's so auf der Arbeit?«, fragt sie. Es entsteht ein kurzes Zögern. »Erzähl du doch zuerst«, meint Leyla, die Ärztin in der Runde, und stößt Anna sanft mit dem Ellenbogen in die Seite.*

»Bei mir ist viel los, aber ihr wisst ja, wie das ist, das passt schon«, sagt Anna. Das ist ihr Standardsatz, den kennen alle von ihr. Jetzt richten sich die Blicke auf Leyla. »In der Klinik ist auch viel los. Ich hatte vier 24-Stunden-Schichten diesen Monat. Wir müssen auf einer anderen Station aushelfen, also renne ich zwischen den Gebäuden hin und her. Ich bleibe nach Dienstende immer länger, damit ich die Doku machen kann, sonst hab ich gar keine Zeit dafür. Es ist schon anstrengend.«

»24-Stunden-Schichten hören sich richtig stressig an«, sagt Tom, Lehrer an einer Gesamtschule. »Gestern war bei uns Elternabend

und weil viele Eltern nicht so früh am Abend können, müssen wir sicherstellen, dass wir auch spät noch Termine anbieten. Im Endeffekt bedeutet das, dass ich bis 21 Uhr in der Schule war.«

»Wenn ich Kinder hätte, müsste so was auch spät stattfinden, ich kann mir ja nicht einfach einen Tag freinehmen, weil ich mit der Schule sprechen will«, sagt Mira, die in einem Start-up arbeitet. ›Ja, voll verständlich, aber diese Woche warten auch noch drei Klassenarbeiten auf mich, die korrigiert werden müssen. Ich weiß gar nicht, wann ich den Unterricht vorbereiten soll, sogar in den Pausen muss ich arbeiten, wegen ‚sichtbarer Präsenz‹ sollen wir jetzt immer Pausenaufsicht machen«, ergänzt Tom. Mira lächelt schief: »Ich hab' auch eine krasse Woche. Wir hatten ein Investoren-Update und drei Pitches in fünf Tagen. Ich habe letzte Nacht vielleicht vier Stunden geschlafen und die Unterlagen finalisiert. Ich wünschte, ich hätte mal wieder einen normalen Rhythmus.«

*Jonas nickt vor sich hin. Er ist Sachbearbeiter im öffentlichen Dienst und hebt sein Handy: »Bei uns wurde eine neue Software eingeführt. Es gab aber keine Schulung. Ich musste meine Teams-Benachrichtigungen stumm schalten, meine älteren Kolleg*innen haben 1000 Fragen. Ich will ihnen ja helfen, aber es ist gar nicht meine Aufgabe. Ich hab trotzdem ein schlechtes Gewissen, die erklären mir ja auch oft Prozesse und so was.« Dann richten sich die Blicke auf die Anwältin in der Runde. Kathi arbeitet in einer Kanzlei. »Ich weiß wirklich nicht, ob technische Updates hilfreich sind. Schaut euch mein Postfach an, heute waren es 127 Mails, viele davon unnötig. Rundmails, in denen einfach ›OK‹ steht. Ich*

weiß gar nicht, wie ich die Mails lesen soll, während ich mein Tagesgeschäft erledige. Und der Partner, mit dem ich zusammenarbeite, schrieb mir vorhin noch: ›Kannst du heute noch kurz ein Meeting übernehmen?‹, und ich natürlich: ›Klar.‹ Als hätte ich sonst nichts zu tun, das habe ich aber natürlich nicht gesagt.« Es entsteht dieses kurze, müde Lächeln. Doch das ist schwer auszuhalten. Also fangen alle an, sich zu überbieten: Wer hat die meisten Stunden gearbeitet? Wer hat mehr Termine? Wer bekommt den absurdesten »Nur kurz«- Auftrag von seinen Vorgesetzten? Eigentlich dachten alle, dass sie so unterschiedliche Jobs haben und vor allem, dass sie härter werden müssen, um zurechtzukommen. Im Grunde geht es ihnen allen ähnlich.

Fünf Personen, fünf unterschiedliche Jobs in fünf unterschiedlichen Branchen, fünf unterschiedliche Lebensrealitäten und doch dieselben Muster. Alle sind mit den gleichen Erwartungen konfrontiert. Sei präsent, verfügbar und vor allem schnell. Mehr Arbeit. Weniger Zeit. Mehr Verantwortung. Weniger Luft. Aber niemand spricht offen über die Überforderung. Stattdessen wird relativiert, eingeordnet, gerechtfertigt oder sogar glorifiziert. Das passt schon so. Ist halt grad viel los. Wird auch irgendwann wieder ruhiger.

Es ist, als würden alle das Gleiche erleben. Nur mit anderer Kulisse und anderer Besetzung. Die Rollen sind verschieden, doch das gemeinsame Drehbuch besteht aus Überstunden, Druck und Dauererreichbarkeit. Und dem

unterschwelligen Gefühl, nie ganz hinterherzukommen. Diese leise Frage im Hintergrund: Reicht das, was ich tue, aus? Reiche ich?

Der einzige Weg, diese Frage erfolgreich mit ›Ja‹ beantworten zu können: immer alles zu geben. Oder sogar noch ein bisschen mehr. Dieses System funktioniert auch gut. Bis es das nicht mehr tut. Wir haben alle gelernt, dass wir Fehler zuallererst bei uns selbst suchen sollten. Vielleicht sind wir dann ja nicht kompetent genug? Vielleicht wollen wir den Erfolg nicht genug? Vielleicht sind wir nicht bereit, die Opfer zu bringen, die es bräuchte? Es gibt ja Menschen, die alles zu schaffen scheinen. Warum fühlt sich dann für uns selbst oft alles so schwer und mühevoll an?

Es lohnt sich, genauer auf dieses gemeinsame Drehbuch zu schauen. Auf die unausgesprochenen Regeln, nach denen gespielt wird. Denn solange jede und jeder von uns glaubt, das Problem liege bei der eigenen Belastbarkeit, der eigenen Organisation oder der eigenen Disziplin, bleibt der Blick eng. Dann arbeiten wir an uns, optimieren uns, hinterfragen uns. Und sind so sehr mit Selbstkorrektur beschäftigt, dass wir das größere Muster kaum erkennen. Erst wenn wir einen Schritt zurücktreten, wird sichtbar, dass sich diese Geschichten ähneln. Dass nicht einzelne Menschen versagen, sondern dass viele sich unter denselben Bedingungen abmühen. Dass es kein persönlicher Mangel ist, wenn die Arbeit sich ständig zu viel

anfühlt, sondern möglicherweise ein Hinweis darauf, wie die Arbeit organisiert ist. Diese Erkenntnis ist allerdings unbequem. Denn wenn das Muster nicht in mir liegt, sondern im System, dann stellt sich eine größere Frage: Wenn es überall auftaucht, wenn so viele ähnliche Erfahrungen machen, wo habe ich dann überhaupt Handlungsspielraum? Müssten wir nicht eher darüber sprechen, wie das System selbst gestaltet ist? Müsste sich nicht eben dieses verändern?

Ja, das System muss sich ändern.

Aber bevor wir es verändern können, müssen wir verstehen, wie tief dieses System in uns wirkt und welche Geschichten es uns über Erfolg, Leistung und Wert erzählt. Entlastung erfahren wir nicht, wenn wir uns die Dinge schönreden oder optimieren. Wir erfahren Entlastung dann, wenn wir etwas konkret verstehen und einordnen können.

RAUS AUS DER ERSCHÖPFUNG

Die Erschöpfung, die viele Menschen teilen, entsteht aus systematischer Überlastung, nicht aus individuellem Versagen. Wir arbeiten in Strukturen, die volle Kalender voraussetzen, ständige Erreichbarkeit verlangen, Prozesse ohne Schulungen einführen oder E-Mail-Fluten verursachen. Erschöpfung ist die logische Konsequenz aus dieser Art des Arbeitens. Und die vermeintliche Lösung, die uns

oft vermittelt wird, lautet: Dann arbeite eben effizienter und schneller und werde einfach resilienter. Aber individuelle Selbstoptimierung reicht nicht, wenn die Rahmenbedingungen toxisch bleiben.

Wir können so viele Achtsamkeits-Apps installieren, so viele Yoga-Übungen perfektionieren, wie wir wollen. Solange wir ständig mit Role Models konfrontiert sind, die Überlastung als Lifestyle verkaufen, wir in Anreizsystemen stecken bleiben, die uns dafür belohnen, Raubbau an uns zu betreiben und mit Führungspersonal konfrontiert sind, das ständig fordert, aber nie fördert, solange wird Selbstfürsorge nur zur nächsten Aufgabe auf der To-Do-Liste und erfüllt ihren eigentlichen Zweck nicht. Solange wir Teil von Prozessen sind, die bis auf das Letzte optimiert worden sind und keinen Raum für Menschlichkeit lassen, solange wir Müdigkeit und Erschöpfung für normal halten und feiern, solange wird auch alles, was wir als Selbstfürsorge verstehen, zu einer Belastung.

Die Achtsamkeits-App-Erinnerung ploppt auf und erzeugt schlechtes Gewissen, weil man keine Zeit findet. Die Yogamatte liegt im Wohnzimmer und erinnert daran, dass man es wieder nicht geschafft hat. Das Tagebuch für Dankbarkeit verstaubt in der Schublade, weil die Abende schon von Mails und Müdigkeit gefüllt sind. Selbst die kurze Pause im Kalender fühlt sich wie ein Termin an, den man ›wahrnehmen‹ muss. Was eigentlich Entlastung

sein sollte, wird so zum weiteren Beweis, dass man nie genug macht.

Wir benennen ehrlich, was dich erschöpft. Uns ist wichtig, dass du weißt: Du hast Handlungsmöglichkeiten. Du kannst vielleicht nicht im Alleingang das ganze System revolutionieren. Aber du kannst deinen Alltag handhabbarer machen. Es gibt eine Vielzahl an Tools, die du nutzen kannst, um echte Entlastung zu erfahren. Gleichzeitig sind auch Organisationen gefordert, ihre Prozesse, Erwartungen und Ressourcen zu überdenken.

WARUM WIR ÜBERFORDERUNG FÜR NORMAL HALTEN

Wie wir über Arbeit denken, ist uns nicht angeboren. Wir lernen früh durch unsere Eltern, die Schule und auch aus den Medien, wie wichtig Arbeit ist und wie wir arbeiten sollten. Niemand wird geboren und denkt sich: »Mega, ich will produktiv sein und Pausen muss ich mir erst einmal verdienen.« Diese Vorstellungen bekommen wir vorgelebt. Die meisten von uns sind ähnlich sozialisiert worden: westlich, auf Wohlstand ausgerichtet und mit dem Wissen, dass Bildung, Fleiß und persönlicher Erfolg ehrenwert sind. Es sind alltägliche Momente, die diese Annahmen subtil, aber stetig bestätigen. Wenn deine Kollegin im Teammeeting sagt, dass sie pünktlich Feierabend machen möchte und ein paar Augenbrauen

in die Höhe schießen. Wenn der Kollege, der nachts noch auf eine E-Mail geantwortet hat, am nächsten Tag für ›seinen Einsatz‹ gelobt wird. Beides zeigt uns, wie wir sein oder eben nicht sein sollten. Wir lernen, Warnsignale zu normalisieren und Erschöpfung zu feiern. Doch warum ist das so?

Unsere Arbeitskultur baut fundamental auf der Idee auf, dass jede*r Einzelne nach einem klaren Schema Karriere macht und vorankommt. Teil dieses Schemas sind geradlinige Lebensläufe, Abschlüsse, Zertifikate und Kennzahlen, die zeigen, wie gut wir sind, und darüber entscheiden, ob wir weiterkommen. Entsprechend werden Arbeitszeiten, Produktivitätskennzahlen und viele andere Werkzeuge herangezogen, um Arbeit messbar und vor allem vergleichbar zu machen. Dadurch entstehen Performancedruck und Konkurrenzdenken. Aber auch viel Leistung, die dem System zugutekommt.

Hinzu kommt der Einfluss der protestantischen Arbeitsethik, die uns kaum bewusst ist. Sie hat die Idee geprägt, dass Fleiß, Disziplin und Erfolg im Beruf Zeichen von moralischer Stärke und innerer Wertigkeit sind. Wer hart arbeitet, gilt als tugendhaft, wer scheitert oder Pausen braucht, schnell als schwach oder faul. Auch heute noch wirkt dieses Denken unbewusst in uns weiter, in Annahmen wie »Erst die Arbeit, dann das Vergnügen« oder »Komfortzone ist Stillstand«. Darin zeigt sich eine oft ungesunde Hingabe zur Produktivität.

Vielleicht auch aufgrund dieses Einflusses ist Stress heute ein Statussymbol. Wer immer auf dem Sprung ist, von Meeting zu Meeting hetzt, kaum noch Verfügbarkeiten im Kalender hat, private Termine absagen muss, weil auf der Arbeit so viel los ist, gilt als engagiert und vor allem als offensichtlich wichtig.

Digitale Tools haben diese Mechanismen verstärkt. Slack, Teams, Kalender oder E-Mail – überall sieht man, wer wann online war, wer wie schnell reagiert. Anhand von Farben lässt sich ablesen, wer wie fleißig ist.

Diese Art des Arbeitens akzeptieren wir als normal. Wenn wir mit dieser Norm nicht mithalten können, bleibt uns nicht viel anderes übrig, als den Fehler bei uns zu suchen: Wir sind zu empfindlich. Erholung müssen wir uns natürlich erst verdienen. Doch der Blick auf einzelne Unternehmen oder in andere Länder offenbart: Es geht auch anders.

In Island etwa wurde mehrere Jahre lang getestet, wie sich kürzere Arbeitszeiten auswirken. Tausende Beschäftigte wechselten von rund 40 auf 35 oder 36 Stunden pro Woche, bei vollem Lohn. Überraschenderweise blieb die Produktivität nicht nur stabil, sondern stieg sogar in vielen Bereichen leicht. Gleichzeitig berichteten die Teams, dass sie ausgeglichener waren und sich besser erholen konnten. Möglich wurde das vor allem durch kluge Arbeitsorganisation mit weniger unnötigen Meetings, klareren Übergaben und verlässlichen Schichtplänen.

Auch in Großbritannien haben Unternehmen Mut bewiesen. 61 Firmen haben dort eine Vier-Tage-Woche ohne Lohnausfall getestet. Fast alle wollten das Modell danach behalten. Beschäftigte fühlten sich weniger ausgebrannt, blieben länger im Unternehmen, manche Firmen steigerten sogar ihre Umsätze. Schottland zeigt, dass solche Modelle auch im öffentlichen Dienst funktionieren. Dort testeten zwei Behörden eine 32-Stunden-Woche. Die Dienstleistungsqualität blieb gleich, doch die Fehltage wegen psychischer Belastung sanken deutlich. Und es sind nicht nur Staaten, die vorangehen. Unternehmen machen es vor, manchmal mit ganz kleinen, aber wirkungsvollen Schritten.

Asana, ein Tech-Unternehmen aus San Francisco, führt einen Wochentag ohne interne Meetings ein. Ein Tag, an dem alle wirklich in Ruhe arbeiten können. Viele berichten dort, dass sie an diesen Tagen doppelt so viel schaffen wie sonst.

Buffer, ebenfalls ein Tech-Unternehmen aus den USA, geht noch weiter: Vier Tage arbeiten, drei Tage frei, und zwar dauerhaft. Dort sagen Mitarbeitende, dass ihre Ergebnisse besser wurden, weil sie konzentrierter und weniger erschöpft waren.

Patagonia, eine der führenden Outdoor-Marken, zeigt, dass auch Familienfreundlichkeit ein echter Produktivitätsfaktor ist. Das Unternehmen bietet eigene Kinderbetreuung an, was dazu führt, dass Mitarbeitende länger

bleiben, engagierter sind und nach der Elternzeit häufiger zurückkehren.

Diese Beispiele haben eins gemeinsam: Sie zeigen, dass Entlastung entsteht, wenn Organisationen andere Rahmenbedingungen schaffen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Ziel ›weniger Stress‹ zu besseren Arbeitsergebnissen führt.

Viele Erwartungen, die uns unter Druck setzen, beruhen auf kulturellen Gewohnheiten und sind keine Naturgesetze. Deswegen können wir sie verändern. Wir schauen einmal genauer rein, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Narrative unserer Arbeitskultur auf uns haben.

WARUM ERSCHÖPFUNG HEUTE ALS ERFOLG GILT: WIE STRESS ZUM STATUSSYMBOL WURDE

Es ist Montagmorgen, 6:30 Uhr, Amelie steht in ihrer Küche und bereitet ihren Coffee-to-go-Becher vor, während sie durch ihre Mails scrollt. Bevor sie das Haus verlässt, will sie sehen, was heute alles ansteht. Es gibt wichtige Updates, ein Meeting wurde vorverlegt, die Deadline für eine Präsentation um einen Tag nach hinten verschoben und eine Kollegin hat ihr einen Termin für 17:30 Uhr eingestellt. Das ist etwas ungünstig, sie hatte insgeheim gehofft, pünktlich Feierabend machen zu können.

Amelie ist 25 Jahre alt und frisch im ersten Job bei einer großen Unternehmensberatung. Es ist so, wie sie es sich erträumt hat. Sie liebt das Tempo, sie fühlt sich angekommen. Sie war schon im Studium ehrgeizig. Sie mochte dieses Gefühl, von einem Termin zum nächsten zu hetzen, alles gleichzeitig unter einen Hut zu bekommen. Sie studierte, war Werkstudentin, machte Sport und war in viele soziale Aktivitäten eingespannt. Jetzt im Beruf fühlt sich dieses Tempo an, als wäre es ihr natürlicher Zustand.

Wenn sie frühmorgens oder spätabends noch Mails schreibt, bekommt sie Anerkennung. Wenn sie sichtbar müde ist, aber immer noch arbeitet, hört sie immer wieder bewundernde Sätze – und die tun einfach gut. Sie lächelt, wenn jemand sagt: »Wow, du gibst echt alles, Respekt.« Mittlerweile ist ihr Alltag eine Aneinanderreihung von Deadlines, Calls, Korrekturschleifen, schnellen Mittagessen zwischen zwei Meetings und einem Netzwerkevent. Manchmal merkt sie gar nicht, dass sie den ganzen Tag kaum einen Schluck Wasser getrunken, geschweige denn mal durchgeatmet hat. Oft nimmt sie Schmerztabletten gegen immer häufigere Kopfschmerzen. Sie schläft nicht gut. Man könnte fast meinen, ihr Körper sendet ihr Signale.

Aber Amelie ist gut darin, sie zu überhören. Mit 25 Jahren gehört das alles nun einmal dazu, wenn man Karriere machen will. Das sagen doch immer alle. Das heißt doch, dass sie auf dem richtigen Weg ist. Wenn sie abends zur Haustür reinkommt, merkt sie, wie hart sie gearbeitet hat, und das macht sie stolz. Trotzdem kann sie nicht abschalten, sie muss noch den nächsten Tag planen, sich vorbereiten, noch mal im Kopf alles durchgehen, was heute so los war.

*Auch die Wochenenden sind ausgebucht, sie will ja nachholen, was unter der Woche nicht möglich ist: intensiv Sport machen, Freund*innen treffen, mit den Eltern telefonieren. Da fragt sie sich gelegentlich, wann sie sich mal ausruhen kann. Aber eigentlich ist sie viel zu jung, um sich ausruhen zu müssen. Also macht sie genauso weiter.*

Viele Menschen erkennen sich in Amelies Geschichte wieder, vielleicht ja auch du. Das liegt daran, dass sie stellvertretend steht für all jene, die gelernt haben, dass Erschöpfung kein Warnsignal ist. Erschöpfung gilt als Beweis dafür, gebraucht zu werden. Wer erschöpft ist, ist produktiv, wer ständig arbeitet, ist wichtig.

Wir normalisieren Stress nicht nur, wir idealisieren ihn. Weil wir glauben, Stress sei ein Statussymbol, verwechseln wir Erschöpfung mit Erfolg. Erfolge lassen sich in vielen der komplexen Arbeitsrealitäten unserer heutigen Arbeitswelt nicht unmittelbar messen. Oft arbeiten wir lange an einer Sache, ohne direkt Feedback zu bekommen. »Wenn ich so erschöpft bin, dann hab ich ja offensichtlich etwas geleistet«, ist deshalb ein unbewusster Gedanke, den viele mit sich tragen. Wir machen weiter – trotz dieses komischen Gefühls, wenn sich der Kopf schwer anfühlt, als würde jemand von innen gegen die Stirn drücken. Trotz des Eindrucks, dass die Gedanken immer langsamer werden und man Sachen mehrmals lesen muss, weil nichts hängen bleibt. Trotz der ange-

spannten Schultern, trotz all der Signale, die dir dein Körper sendet, damit du mal Pause machst. Weitermachen, das zeigt Motivation und Engagement, während wir auf Anerkennung hoffen. Dass jemand mitbekommt, wie motiviert und engagiert wir sind und das belohnt.

Unter diesen Bedingungen ist weder Raum noch Zeit für Ruhe. Selbst wenn man Dinge tut, die nach Ausruhen aussehen, lässt sich der Körper nicht richtig darauf ein. Wir liegen auf dem Sofa und trotzdem haben wir einen hohen Puls. Wir wollen schlafen, aber unser Kopf muss noch so vieles verarbeiten. Unser Körper ist erschöpft, aber gleichzeitig denken wir uns: »Reiß dich zusammen, es ist alles ist gut, stell dich nicht so an.« Doch diese Art der Erschöpfung – körperlich, mental, emotional – ist ein Warnsignal. Kein Beweis dafür, dass wir wichtig sind. Es ist ein Zeichen dafür, dass wir zu weit gegangen sind. Sie ist eine Einladung, genauer hinzusehen. Sich Fragen zu stellen: »Was ist hier gerade los?«, »Was möchte ich vielleicht verändern?«, »Warum fühlt sich Erholung so seltsam und gleichzeitig so notwendig an?«, »Warum wird es eigentlich gefeiert, wenn ich mich verausgabe, aber abgestraft, wenn ich auf mich achte?« – und schließlich: »Was würde ich anders machen, wenn Erschöpfung nicht länger als Beweis für Bedeutsamkeit gelten würde?«