

Sind Introvertierte burnout-gefährdeter?

Meine introvertierte Klientin hat seit kurzem eine Führungsaufgabe übernommen: Sie leitet ein grösseres Team. Dazu ist sie bestens geeignet: sie denkt eigenständig, ist stark im Planen und Strukturieren, sie hat klare Vorstellungen davon, wie sich ihr Team entwickeln kann und sie hat ein feines Gespür für die ihr unterstellten Menschen, kann sehr gut zuhören und sieht sowohl Stärken wie Schwächen differenziert.

Das Dumme nur: Ihr Vorgänger war extravertiert, sein Büro stand immer allen offen, er war gern dauernd in Kontakt, diskutierte unter der Türe, im Pausenraum, auch die Mittagspause wurde häufig genutzt, um zu kommunizieren. Meine Klientin fühlt sich gedrängt, diese „offene Kultur“ so weiter zu pflegen. Für sie bedeutet sie aber Stress pur: dauernd gestört werden, dauernd in Kontakt sein, das ist anstrengend und frisst Energie, die dann für die inhaltliche Arbeit fehlt. Die Gefahr ist gross, dass unter diesen Bedingungen der Feierabend nur noch in Rückzug besteht, seine Ruhe haben, niemanden begegnen, der etwas von einem will. Darunter leidet dann jedoch anderes: der wertvolle Austausch im Freundeskreis, andere Aktivitäten wie das Singen im Chor oder der Sport. Hinzu kommt, dass meine Klientin angefangen hat, am Morgen sehr früh ins Büro zu gehen, damit sie wenigstens einmal am Tag in aller Ruhe arbeiten kann.

Diese Situation wird meine Klientin über kurz oder lang in eine Gefährdung bringen. Durch ihre Anpassung muss sie mehrheitlich unter Bedingungen arbeiten, die ihr nicht entsprechen oder die sogar schaden. Dazu reduziert sie – zum vermeintlichen Ausgleich – genau die Dinge, die sie nähren, die Ausgleich und Bereicherung jenseits der Erwerbstätigkeit bedeuten. Und sie reduziert ihre Schlafzeit, etwas, was für alle problematisch ist, worunter aber gerade Introvertierte oft sehr schnell sehr heftig leiden.

Mein subjektiver Eindruck ist, dass introvertierte Menschen besonders burnout-gefährdet sind. Das hat etwas Paradoxes, ist doch für viele Intros ihr eigenes Energielevel von jeher ein Thema und oft haben sie so auch gelernt, bewusst damit umzugehen. Unsere gegenwärtige Arbeitswelt ist jedoch gekennzeichnet durch so viele Bedingungen, die Intros nicht entsprechen, dass es schwierig geworden ist, sich innerhalb der eigenen Komfortzone zu bewegen. Viel zu oft müssen Menschen heute über ihre Grenzen gehen – und Intros leiden besonders darunter.

In diesem Sinn bestärke ich meine Klientin sehr darin, ihre eigenen Bedürfnisse wahrzunehmen und für sie einzustehen. Das kann Verschiedenes bedeuten. Sich nicht stören zu lassen, wenn für eine Arbeit Konzentration gefragt ist: keine Telefone abnehmen, keine Mails und sms checken – und ja, auch: die Bürotüre zumachen. Eine Kollegin von mir hängt in solchen Fällen einen Zettel an die Türe „Man darf mich stören, wenn es wirklich dringend und wichtig ist – sonst bitte einen Moment Geduld, ich arbeite konzentriert“. Ihre Erfahrung: die Störungen sind sehr selten, denn so dringend und wichtig ist es anscheinend nicht häufig. Zudem lohnt es sich, die Mittagspause nicht im gemeinsamen Pausenraum mit vielen Kolleginnen und Kollegen zu verbringen, sondern sich mit einer einzelnen Person an einem ruhigen Ort zu treffen oder sogar sich eine Dreiviertelstunde Abstand zu gönnen, ganz für sich, ein bisschen lesen, einen Spaziergang machen, sich aus dem Hamsterrad ganz auszuklinken.

So das eigene Arbeitsleben gestalten und das proaktiv den anderen Teammitgliedern kurz und klar erklären – das stärkt das Verständnis für die unterschiedlichen Menschen und hilft dabei, nicht als abgrenzend, gar arrogant wahrgenommen zu werden. In Zeiten der grassierenden Erschöpfung dient man damit auch als gutes Beispiel, welches ein bisschen Tempo rausnimmt und signalisiert: es ist in Ordnung, gut für sich zu sorgen und damit auch die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten und nicht zu ruinieren.

Dieses letzte Argument ist sicher richtig, nur: es akzeptiert, dass «Leistung» alles bestimmt – und gerade das führt ja zu diesen Problemen. Noch überzeugender ist folgendes: Jeder Mensch hat Bedürfnisse und es ist legitim, sich für die eigenen Bedürfnisse stark zu machen. Es gehört zum Menschsein, Quellen und Nahrung zu brauchen, um gesund zu bleiben. Wir sind nun mal keine Leistungsmaschinen. Und gerade Problemlösungen, Kreativität und Innovation leben von freien und starken Menschen, die sich entfalten dürfen und sich selbst sein können. Dafür einzustehen macht persönlich Sinn und trägt darüber hinaus auch zu einer notwendigen gesellschaftlichen Entwicklung bei.

Scharans, 31. Januar 2017