

# Dauerhaft auf Abruf

Viele Menschen haben verinnerlicht, dass nur **Leistung** und Stärke zählen, bis sie irgendwann am Limit sind.

VON STEFAN BOES

Stark sein, funktionieren, weitermachen: Viele Menschen haben verinnerlicht, dass nur Leistung und Ergebnisse zählen – bis sie irgendwann am Limit sind. Wie „Funktionierer“ erkennen, was sie antreibt, und sich von Pflichtgefühlen und Überlastung befreien.

Wer im Beruf erfolgreich sein will, muss funktionieren – und zwar ständig, ohne Kompromisse. Für Nina Schwarting war das nie eine Entscheidung, sie konnte gar nicht anders. Die 40-Jährige arbeitete als Führungskraft bei der Deutschen Bahn, der Otto Group und anderen großen Unternehmen, etablierte sich als Expertin für modernes Lernen und entwickelte ein inzwischen weltweit verfügbares Lernjournal.

Lernen ist das Lebensthema der Hamburgerin, und so lernte sie irgendwann auch ihre vielleicht wichtigste Lektion: Sie konnte nicht ewig so weitermachen. „Ich habe meinen Körper zehn Jahre lang ausgeschaltet“, sagt sie. Sie war rund um die Uhr erreichbar, schlief wenig, arbeitete permanent. Ihr Umfeld bemerkte, wie gereizt sie wurde, wie erschöpft, wie sehr sie verlernte, abzuschalten – und wie sie trotzdem immer weitermachte.

Ein zweites Lebensthema zog sich wie ein roter Faden durch ihr Leben: das Funktionieren. „So wurde ich geprägt. Ich habe gelernt, dass ich stark sein muss. Wenn ich funktioniere, sehe ich Ergebnisse.“

Es dauerte lange, bis Schwarting die Signale ihres Körpers ernst nahm. Die Schlafprobleme, die wachsende Erschöpfung, die Schulter, die sie irgendwann kaum noch spürte. „Mein Körper war durch“, sagt sie. „Du kannst so nicht weitermachen“ bekam sie von Menschen außerhalb ihres beruflichen Umfelds zu hören.

## Keine richtige Unterstützung erhalten

Sie sprach auch am Arbeitsplatz über ihre Erschöpfung, wollte ihr Arbeitsmodell anpassen, stieß Veränderungen an. Doch sie drang nicht durch. „Ich wurde gehört, aber richtige Unterstützung habe ich nicht erhalten.“ Vielmehr sei ihr suggeriert worden, sie sei nicht stark genug für die Rolle. „Ich habe verstanden, dass ich als Person nichts zähle“, sagt sie. Und so zog sie irgendwann die Notbremse und kündigte. „Ich habe mich aus einem System herausgenommen, das nicht zu meinen Werten passt.“

Kathleen Kunze bezeichnet



„Funktionierer“ funktionieren auch dann noch, wenn sie eigentlich abschalten sollten.

SYMBOLFOTO: ANASTASIA SHURAEVA / PEXELS

Menschen wie Schwarting als „Funktionierer“. Kunze betreibt einen der reichweitenstärksten deutschsprachigen Instagram-Kanäle zum Thema Nervensystemregulation, arbeitet als systemische Coachin und Autorin. Gerade ist ihr neues Buch „Raus aus dem Funktionsmodus zurück zu dir“ erschienen.

„Funktionierer“, sagt Kunze, seien meist sehr gut darin, die Bedürfnisse anderer zu lesen und auf unausgesprochene Erwartungen zu reagieren. Eigentlich eine wertvolle Fähigkeit. Doch: „Menschen, die häufig funktionieren, fehlt oft eine ganz wichtige Fähigkeit: nämlich die, für sich selbst zu sorgen“, sagt sie. Also, dem Körper ausreichend Phasen der Erholung zu gönnen. Dieser innere Kompass gehe bei Menschen, die im Funktionsmodus feststecken, verloren.

Dauerhaft zu funktionieren bedeutet, dass das Nervensystem in einem hoch aktivierten Zustand bleibt. „Der Körper produziert dann kontinuierlich Stresshormone, die Atmung wird flacher und schneller, die Muskulatur bleibt angespannt, wir stehen dauerhaft auf Abruf“, erklärt Kunze. Mit der Zeit werde es immer schwerer, aus diesem Modus auszusteigen.

Nach Einschätzung von Hannah Schade sind immer mehr Menschen im Dauerstress. „Das Arbeitstempo, die Eigenverantwortung und die Erreichbarkeit sind deutlich gestiegen“, sagt die Sozialpsychologin vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an

der TU Dortmund. Um trotzdem gesund zu bleiben, reagierten viele Menschen auf die hohe Zahl der Stressoren – also der inneren und äußeren Reize, die Stress auslösen können – mit Sport oder Yoga, was auch hilfreich sei. „Aber so wird auch Entspannung zur abzuhakenden Aufgabe statt zum erholsamen Freiraum.“

„Funktionierer“ funktionieren auch noch dann, wenn sie eigentlich abschalten wollen. Bei manchen setzt eine regelrechte Erholungsunfähigkeit ein, erklärt Schade. Wer chronisch gestresst ist, gerate in einen Zustand anhaltender Übererregung, bei dem sich Schlaf, Konzentration und Stimmung messbar verschlechtern. Je länger Menschen dauerhaftem Stress ausgesetzt seien, desto stärker verfestigten sich diese Symptome und desto deutlicher sinke die Belastbarkeit. „Irgendwann reagiert der Körper, als befände er sich in permanenter Alarmbereitschaft. Dauerstress wird dann zur existenziellen Bedrohung.“

## Wie man dem Funktionsmodus entkommt

Wichtig sei daher, häufiger Dinge zu tun, die keinen Nutzen haben, rät Schade. „Etwas Zweckfreies zu tun, nur, weil ich Lust darauf habe und es mich begeistert, das ergibt ein großes Gefühl von Freiwilligkeit und Freiheit, das Selbstwirksamkeit wiederherstellt.“

„Vielen ‚Funktionierern‘ fällt

es sehr schwer, einfach mal nichts zu tun“, weiß Kunze. Genau das sei aber wichtig, um aus dem Funktionsmodus auszusteigen. Anfangen könne man damit, eine Minute am offenen Fenster zu sitzen, die gegenüberliegenden Bäume zu beobachten und weder etwas zu planen noch zu leisten. „Das wird den meisten Menschen anfangs schwerfallen: weil sie dann fühlen, was sie gerade fühlen, weil sie merken, dass ihr Körper vielleicht an bestimmten Stellen verspannt ist, dass da Empfindungen sind, die nicht angenehm sind“, sagt die Coachin. „Wenn sie aber lernen, dass diese Stille sicher ist, können aus einer Minute irgendwann zwei, fünf oder zehn werden.“

Parallel gehe es darum, die emotionalen Reaktionen zu regulieren, die beim Ausstieg aus dem Funktionsmodus aufbrechen: Schuldgefühle, der Verlust des eigenen Produktivitätswerts, Scham. Entscheidend sei schließlich Selbstmitgefühl: „Hinter dem Funktionieren stecken häufig alte Prägungen, Glaubenssätze, manchmal traumatische Erfahrungen“, sagt Kunze. Einer dieser inneren Beweggründe könne sein, dass Menschen ihren Wert über Leistung und Erfolg definieren, im Sinne von: „Ich bin nur etwas wert, wenn ich etwas leiste.“

Diese Überzeugung hat Schwarting früh zur „Funktioniererin“ gemacht. Sie gehört zum Typus der „erfolgreichen Funktionierer“, also zu jenen

Menschen, die rund um die Uhr Leistung erbringen und dafür bereit sind, alles andere im Leben hinten anzustellen. Kunze beschreibt in ihrem Buch noch weitere Typen: die „immer Erreichbaren“, die „Multitasker“, die „Ja-Sager“, die „Kümmerer“, die „zuverlässigen Pflichterfüller“, die „Selbstoptimierer“ und andere. Die Übergänge zwischen den Typen sind fließend.

Schwarting war an diesem Punkt. Bis sie aufhörte, die Zeichen ihres Körpers zu ignorieren. „Ich wollte meinen Körper wieder spüren.“ Nach der Burnout-Diagnose absolvierte sie eine Ausbildung in neurosystemischer Integration, arbeitete mit einer Therapeutin und lernte Shiatsu kennen, eine japanische Massagetechnik. Bewegung, Sport, gesunde Ernährung, Körper- und Atemübungen gehören heute fest zu ihrem Alltag. Sie kennt die Muster, die sie seit ihrer Kindheit antrieben. Sie hat gelernt, zu hinterfragen, was sie ein Leben lang geglaubt hat.

„Ich mache meinen Wert nicht mehr von Leistung oder Ergebnissen abhängig“, sagt sie. Heute arbeitet sie selbstständig und zeigt Führungskräften und Teams, wie ihr Nervensystem unter Druck reagiert und wie sie mit neurowissenschaftlichen Tools stabiler und wirksamer führen können. Aus der „Funktioniererin“, die fremde Erwartungen managte, ist ein Mensch geworden, der sich selbst führt und heute sagen kann: „Ich bin bei mir angekommen.“