

„Träumen. Nichts tun. Lange duschen“

Der Psychologe STEPHAN GRÜNEWALD sieht die Deutschen in einer gefährlichen Erschöpfungsfalle. Aber er kennt auch Fluchtwege. Ein *stern*-Gespräch

Fantasie oder
Wirklichkeit? Für
das *stern*-Foto
band Grünewald
seine beste
Krawatte um. Den
Sparduschkopf
schenkten
ihm Freunde

Interview **NORBERT HÖFLER**
Fotos **THOMAS RABSCH**

Guten Tag, schön, Sie zu sehen. Ich habe heute Nacht von Ihnen geträumt...
stern: Oh! War's nett?
Nein! Wir irrten durch Köln, um einen Raum für unser Gespräch zu finden. Aber überall war besetzt. Jedes Café, jede Kneipe. Überall.
Was verrät der Traum?
Der Traum hat mich auf unser Gespräch eingestellt. Er hat mein zentrales Thema in den Blick gerückt. Wir sind so von der Unruhe getrieben, dass wir keinen Raum mehr finden für das, was uns eigentlich wichtig ist. Ich habe einen unserer Gesprächsräume hier im Haus reserviert.
Das sieht ja wie ein gemütliches Wohnzimmer aus. Führen Sie hier Ihre psychologischen Tiefeninterviews?
Ja, die Befragten sollen sich wohlfühlen. Das ist wichtig, jedes Gespräch dauert zwei Stunden und länger. Anders als bei Meinungsumfragen, bei denen meist mit Ja oder Nein geantwortet wird, wollen wir zum Kern eines Themas vordringen. Wir sprechen auch über das Peinliche, das Aberwitzige, das Unerhörte.
Tun wir mal so, als ob ich für eine Studie über Stress am Arbeitsplatz auf Ihrer Couch läge. Was wollten Sie wissen?
Als Einstieg würde ich fragen, was Ihnen zu Ihrem Berufsalltag einfällt.
Und ich erzähle Ihnen dann, dass mich mein Blackberry stresst, dass ich gern ohne ihn wäre, aber nicht ohne sein kann...
Meine Rolle wäre es jetzt, Ihren Arbeitstag im Gespräch zu zerdehnen. Ich würde fragen: Wie hat Ihr Tag angefangen? Mit welchem Gefühl kamen Sie zur Arbeit? Ich würde zwei Stunden lang zuhören und immer wieder nachfragen, um zu verstehen, was Sie wirklich bewegt, wie Sie leben und erleben. Nach 30 solcher Gespräche mit Mitarbeitern einer Firma haben wir ein plastisches Bild davon, was an ihren Arbeitsplätzen stresst,

was sie sich wünschen und wie man die Situation möglicherweise positiv verändern kann.
Sie und Ihre Mitarbeiter führen 7000 tiefenpsychologische Gespräche im Jahr. Bezahlte werden Sie dafür von der Industrie. Zum Beispiel von Ikea, Nivea, Frosch, Rotbäckchen und vielen anderen. Sie alle wollen wissen, wie der Verbraucher tickt, wie sie noch mehr Saft oder Möbel verkaufen können.
Ja, klar. Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen. Unser Produkt ist das tiefe Wissen über die aktuelle Befindlichkeit der Menschen im Land. Das ist für Unternehmen interessant, aber auch für Behörden oder Parteien.
Und wie geht es den Deutschen?
Sie sind zunehmend erschöpft.
Woran erkennen Sie das?
Alltag und Freizeit sind überprogrammiert. Es gibt eine dauernde Hetze – im Beruf und in der Freizeit. Und am Ende des Tages fallen dann viele total ermattet und ausgepowert ins Bett.
Was sagen Ihnen die Menschen konkret?
Ein Fall ist mir besonders gut in Erinnerung. Eine 47-jährige Architektin, selbstständig mit zehn Angestellten, berichtete von ihrer permanenten Angst, Pleite zu machen. Sie arbeitet 60 Stunden die Woche. Sie nimmt seit Jahren nie Urlaub. Neben dem Bett liegt ihr Diktiergerät, um auch nachts Einfälle aufzeichnen zu können. Sie lebt unter Dauerstress.
Und ein Ende ist nicht in Sicht?
Ich habe den Eindruck, wir haben einen Gipfelpunkt erreicht. 2013 könnte ein Jahr werden, in dem die Deutschen merken, wir müssen einen Gang zurückschalten. Wir müssen andere Lebenswerte finden, sonst taumeln wir in Erschöpfungs- und Burnout-Zustände. Die Dauerbetriebsamkeit führt dazu, dass man den Sinn des Tuns aus dem Blick verliert. Das wird mehr und mehr schmerzlich erkannt.
Die Europäer haben eine noch nie da gewesene Krise erlebt – die Finanz-Wirtschafts-Schulden-Euro-Krise. Manche glaubten, das Ende der Wohlstandsgesellschaft sei

Stephan Grünewald, 52, hört genau zu. Das ist seine Stärke und sein Geschäft. Das Bild „Der erschöpfte Mann“ hinter ihm hat seine Ehefrau Katharina gemalt, auch sie ist Psychologin

„2013 könnte ein Jahr werden, in dem die Deutschen merken, wir müssen einen Gang zurückschalten“

gekommen. Das ist doch auch ein permanenter Unruheherd...
...und ein viele Menschen verstörendes Sinnbild dafür ist die „Costa Concordia“. Der Wohlstandskreuzer kippte einfach um...
...und bevor alle gerettet waren, ging auch noch der Kapitän von Bord.
Interessant, dass Ihnen der Kapitän gleich in den Sinn kommt. So geht es nämlich sehr vielen Menschen. Nach den Enttäuschungen über Wulff oder zu Guttenberg wissen viele nicht mehr, ob sie bei den Steuermännern unseres Landes in guten Händen sind. Hier liegt auch eine Erklärung dafür, warum Frauen wie Angela Merkel so viel mehr Vertrauen geschenkt wird als Männern. Die SPD wäre viel besser aufgestellt mit Hannelore Kraft, weil man den mütterlichen Gestalten eher eine Verlässlichkeit zubilligt.

Wie gehen die Deutschen mit Dauerstress und Zukunftssorgen um?
Viele schalten den Autopiloten ein. Sie wollen sich mit der Ungewissheit nicht auseinandersetzen. Sie retten sich ins Tagesgeschäft. Sie versuchen, optimal im Alltag zu funktionieren. Je hochtouriger der Mensch unterwegs ist, desto stärker wird das Nachdenken verhindert.
Die Menschen flüchten vor der Unruhe in noch mehr Unruhe?
Ja, sie rennen sich in einer besinnungslosen Überbetriebsamkeit fest.
Wie wirkt sich das im Alltag aus?
Eine Reisekauffrau arbeitet seit zwei Jahren in einem Callcenter. Der Leistungsdruck dort ist ungeheuer. Über ihrem Arbeitsplatz wird die Anzahl der angenommenen und beantworteten Anrufe für alle sichtbar angezeigt. Sie weiß: Wenn ich eine bestimmte

Zahl unterschreite, muss die Firma eine Strafe zahlen und mein Job ist bedroht. Die Pausen werden mit Realtime gemessen. Da wird jede Sekunde registriert. Diese Frau geht abends komplett ausgebrannt nach Hause. Sie kommt nicht mehr zu sich.
Ist das ein extremer Fall?
In vielen Firmen wächst mit der Unruhe der Druck in allen Abteilungen – vom Management bis zur Sekretärin. Wenn die Führungsspitze unruhig ist, überträgt sich das auf das gesamte Unternehmen. Da werden E-Mails geschickt, und es wird ungeduldig auf Antworten gewartet. Da wird der Druck von oben bis ganz unten durchgereicht. Wir haben es mit einer hierarchischen Potenzierung von Unruheabläufen zu tun.
In solchen Unternehmen wird dann nicht mehr Leistung belohnt, sondern nur noch die Umtriebigkeit.
Als Psychologe stelle ich mir die Frage: Warum gehen die Leute nicht längst auf die Barrikaden? Wieso gibt es keinen riesigen Aufschrei? Warum unterwerfen sie sich dem Leistungsdictat?
Welche Antwort geben Sie?
Das liegt zum einen daran, dass die Überbetriebsamkeit wirklich besinnungslos macht. Die Menschen sind ja auf Autopilot. Zudem ist der Werkstolz früherer Zeiten einem Erschöpfungstolz gewichen.
Erschöpfungstolz – was meinen Sie damit?
Der Schreiner baut einen Tisch. Sie stellen einen Artikel her. Aber je mehr die Arbeit fragmentiert wird, also in Einzelschritte aufgeteilt wird, desto weniger identifizieren sich die Menschen damit. Der Blackberry ist ein gutes Symbol dafür. Das Gerät frikassiert alle Zusammenhänge. Man wird von einem Detail zum nächsten gehetzt, von einem Ereignis zum anderen gepusht. Das Werk entsteht fast nebenbei, fast unbeachtet. Ob es ein produktiver Tag war, macht der Mitarbeiter nicht mehr am Werk fest, sondern am Ausmaß seiner Erschöpfung. Dadurch gerät er in eine finstere Falle. Weil sich

die Erschöpfung bis zum völligen Ausgebranntsein steigern lässt. Man arbeitet bis zum Umfallen.
Das heißt, die Chefs müssten ganz laut „Stopp!“ rufen?
Ja, das tun sie aber meist nicht. In vielen Unternehmen tobt doch eine Erschöpfungskonkurrenz. Im Kollegenkreis wetteifert man um den inoffiziellen Titel des Verabgabungsmeisters. Er oder sie ist der moderne Held der Arbeit, der sich in manischer Selbstverleugnung und Selbstüberwindung für das Unternehmen aufopfert. Ihm gebühren Lohn, Lob und Sozialprestige. Und daher werden die heroischen Erzählungen von Marathonsitzungen, Nachtschichten, bezwungenen Mailhundertschaften und Multitasking wie Frontberichte ausgebreitet.
Sind nicht irgendwann alle so erschöpft, dass es wirklich nicht mehr weitergeht?
Es kann so weitergehen. Aber der Preis ist hoch. Er kostet die seelische und körperliche Gesundheit. Der andere Preis ist, dass wir unsere Kreativität und Innovationskraft verlieren.
Sehen Sie einen Ausweg?
Wir brauchen ein neues Maß dessen, was machbar, lebbar, verträglich ist. Wir brauchen eine neue Idee, wofür wir leben wollen. Wir sollten wieder mehr auf unsere Träume achten.
Mehr träumen?
Das Träumen ist ein wichtiges Korrektiv zur Überspanntheit des Tages. Der Traum ist nicht sinnlos und auch kein Hirnspinnst, er ist ein produktives Selbstgespräch der Seele. Vor allem das nächtliche Träumen macht uns auf Wünsche oder Probleme aufmerksam, die in der hektischen Betriebsblindheit des Tages aus unserem Blick geraten sind. Ohne das Träumen rennen wir uns fest im rasenden Stillstand.
Wir würden uns doch in einer „verrückten“ Welt wiederfinden. Wollen Sie das?
Verstehen Sie mich nicht miss. Der Traum ist kein Ratgeber, der mir nachts die Lösung eines Problems zeigt. Er bestärkt unartikulierte Widerstände und beleuchtet ungelebte Sehnsüchte. Er →

scheucht uns aus den bleiernen Routinen auf und mahnt zur Umkehr. Der Traum eröffnet einen anderen Blick auf das Leben. Der erst mal wirr, befremdlich, abstrus ist. Der uns aber in letzter Konsequenz aus diesem alternativlosen Weiter-so herausreißt.

Schöne Theorie, Herr Psychologe!

Ich habe neulich geträumt, meine Frau hätte sich auf einer Party in einen Franzosen verliebt. Beim Tanz der beiden trug der Franzose seltsamerweise ein T-Shirt von mir, das seit Jahren unbeachtet im Schrank hing. Nach dem Aufwachen war ich erst eifersüchtig, aber dann wurde mir deutlich, dass es im Traum gar nicht um einen Nebenbuhler ging, sondern darum, dass ich meine französischen, meine genießerischen Seiten wieder reaktivieren sollte, die meine Frau so liebt.

Das Träumen ist also eine Voraussetzung für Veränderung?

Ja, auch auf gesellschaftlicher Ebene. Ohne Träumen gäbe es keine Patente, wären wir nicht das Land der Ingenieure, Komponisten und Denker.

Ist das heute wirklich noch so?

Ja, natürlich! Es gibt keine Nation, die ein so inniges Verhältnis zum Träumen hat. Deutschland ist das Land der Dichter, Denker, Querdenker, Bastler und Frickler. Im Alltag beobachten wir, dass die Deutschen begeisterte Heimwerker sind. In keinem Land gibt es so viele Baumärkte wie hierzulande. Der Hobbykeller, die Studierstube, das sind Orte, an denen man mal zu sich kommen kann. An denen Werkstolz entstehen kann. An denen man seine Sache bauen, montieren, spintisieren kann. Über das Träumen können die Deutschen ihre Unruhe in Schöpferkraft verwandeln.

Ist dies wissenschaftlich zu begründen? Oder Ihre Spekulation?

Aus der Kreativitätsforschung wissen wir, dass innovative Prozesse nur möglich sind, wenn man aus den Zwangs- und Zweckbestimmungen heraustritt. Wenn es Momente der Offenheit gibt. Wenn wir nicht träumen, bleiben wir an den alten Bildern pappen. Im Traum erscheinen neue Bilder

oft irrwitzig, oft unzusammenhängend. Es ist ein Angebot an uns. Aber das Träumen wird uns systematisch ausgetrieben. Das Turboabitur ist ein Beispiel dafür. Der durchgetaktete Studienplan vom Bachelor zum Master, und ab auf den Arbeitsmarkt. So werden wir zum Land der Controller und Workaholics.

Was sollen wir jetzt tun?

Wir sollten uns gegen die Traumkiller in Alltag, Bildung und Arbeit wehren.

Zum Beispiel?

Wir haben den Alltag als Wiederholungsschleife gestaltet. Ein Tag ist wie der andere, und am Wochenende wird oft auch noch gearbeitet. Da müssen wir raus. Ich kann die *stern*-Leser nur ermutigen, ihre Smartphones auch mal in die Schublade zu legen, nach fünf Tagen einfach mal mit der Arbeit aufzuhören. Und ich würde empfehlen, jedem Wochentag ein eigenes, besonderes Gewicht zu geben. Der Dienstag hat eine andere Bedeutung für uns als der Mittwoch oder Donnerstag.

...und der Sonntag?

Das ist der schwierigste Tag. Das zeigen alle unsere Untersuchungen. Wenn wir am Sonntag nichts tun, geraten wir in eine kleine existenzielle Krise. Aber genau dies kann uns weiterbringen.

Sie raten zum Müßiggang?

Nicht planen, kommen lassen?

Ja. Den Sonntag einfach mal freistellen.

Schlafen bis in die Puppen, ziellos durch die Stadt spazieren?

Ja. Machen Sie das ruhig mal so. Oft gelingt das bis Sonntagmittag. Bis zwölf Uhr funktionieren bei den meisten Leuten die Sonntage. Da werden die Prozesse, die man aus dem Alltag kennt, zerdehnt. Man schläft etwas länger, man frühstückt gemütlich. Aber dann heißt es High Noon – was nun? Meine Empfehlung ist: der Laune folgen, sich vielleicht spontan verabreden, mal rausgehen, aber nicht, um das Trimmprogramm zu absolvieren. Einfach so.

Glauben Sie ernsthaft, wenn die Deutschen ihr Leben so verändern, dass sich dann im Land und in den Firmen etwas änderte?

Die Frage ist doch: Wollen wir eine Gesellschaft, die sich dauernd erschöpft, oder eine Gesellschaft, die neue Ideen entwickelt? Ich sage es mal überdeutlich:

Wer mehr als acht Stunden täglich am Arbeitsplatz verbringt, sollte mit Gehaltsabzug bestraft werden, weil er Raubbau an seiner Kreativität betreibt.

Das werden viele nicht schaffen.

Nicht jeden Tag – aber über die Wochen gesehen vielleicht schon.

Die Reisekauffrau im Callcenter oder die Kassiererin bei Rewe holen Sie so aber nicht aus dem Dauerstress heraus.

Auch der Kassenbereich ist für den Erfolg einer Supermarktkette wichtig. Es ist wohltuend, wenn die Kassiererin nicht gehetzt ist, auch mal einen Blick oder ein Wort für den Kunden hat. Wenn die Beschäftigten mal durchatmen können, schafft das ein viel besseres Arbeitsklima, das spüren die Kunden und kaufen in diesen Geschäften viel lieber ein. Die Drogerieketten DM oder Budnikowsky sind Beispiele dafür. Die Schlecker-Modelle dagegen sind vor die Wand gefahren. Das können Sie auf das Callcenter oder andere Bereiche übertragen. Was wir vor allem brauchen, sind mehr Dehnungsfugen im Alltag.

Was meinen Sie damit?

Es gibt eine Tendenz in unserer überbetriebsamen Kultur, alle Prozesse unverbunden aneinanderzutackern. Dehnungsfugen sind die Zeitpuffer, die wir einbauen sollten, um wieder einen Bezug zu unseren Träumen zu finden. Ein Beispiel: Wenn wir aufwachen, können wir sofort ins Büro durchstarten und E-Mails beantworten. Wir können aber diesen schwierigen Übergang vom Traumleben ins Wachleben dehnen, also noch etwas liegen bleiben und dösen, in Ruhe duschen, den Tag entspannt beim Frühstück durchkauen. In diesen Phasen sind wir viel kreativer und durchlässiger als am Tag. Das kennen Sie vielleicht auch. Unter der warmen Dusche werden Probleme des Tages schon einmal „angelöst“. Da hat man gute Ideen. ✖

PERSON & BUCH

Stephan Grünewald und Jens Lönneker gründeten 1987 das Rheingold Institut in Köln. Das Unternehmen beschäftigt 50 feste und 120 freie Mitarbeiter und erstellt Marktanalysen für Markethersteller. Grünewald wurde einem breiten Publikum durch sein Buch „Deutschland auf der Couch“ (2006) bekannt. Sein neues Buch ist vom 14. Februar an im Handel: „Die erschöpfte Gesellschaft“, Campus Verlag, 19,99 Euro

