

The background features several stylized hands in shades of red, orange, and blue, reaching towards the center. A green bag with a handle is being held by one of the hands on the left side. The overall style is flat and graphic.

Vom Glück, Verantwortung zu teilen

Zu viele Aufgaben im Job, zu viele To-dos im Familienkalender: Wir sind erschöpft – und auf der Suche nach Entlastung. Ein Schlüssel liegt darin, uns nicht für alles zuständig zu fühlen. Denn wer Aufgaben abgibt, gewinnt neue Freiräume

VON BIRGIT SCHÖNBERGER

Wir übernehmen gerne Aufgaben. Wenn es zu viele werden, streikt irgendwann der Körper

Zuverlässig, kompetent, immer ein offenes Ohr für die Sorgen seiner Mitarbeiter: Stephan Gerdes gilt als der Beste in seiner Kanzlei, die kompliziertesten Fälle landen auf seinem Schreibtisch, weil alle wissen, dass er sich so lange reinhängen wird, bis der Fall gelöst ist. Nach langen Arbeitstagen schaut er außerdem nach seiner pflegebedürftigen Mutter und kümmert sich um seinen erwachsenen behinderten Sohn.

Als seine Mutter stirbt, streikt sein Körper. Alles tut ihm weh, er ist erschöpft, nichts geht mehr. Endlich folgt er dem Rat seines Hausarztes, der ihm schon mehrfach eine Psychotherapie empfohlen hat. Erst will Stephan Gerdes seine Symptome als kleine Ermüdungserscheinungen abtun, doch im Laufe der Therapie wird ihm klar, dass seine Erschöpfung das Ergebnis einer jahrzehntelangen Überforderung durch eine Überdosis Verantwortung ist. Nach und nach beginnt er zu verstehen, warum er sich immer zu viel aufgeladen hat, und lernt in kleinen Schritten, Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Die Münchener Ärztin und Psychotherapeutin Dagmar Ruhwandl schildert das Beispiel von Stephan Gerdes und viele weitere in ihrem Buch *Vom Glück, Verantwortung zu teilen. Leben ohne Überforderung*.

Doch es sind nicht nur Führungskräfte an der Spitze eines großen Teams oder eines Unternehmens, die unter der Überlast von Verantwortung zusammenbrechen. Es trifft auch Mütter, die sich für ihre Kinder und im Ehrenamt verausgaben und vor lauter Verantwortung für andere sich selbst vergessen. „Meist läuft das Fass über durch ein belastendes Lebensereignis oder weil die körperliche Kraft irgendwann nachlässt. Viele spüren jahrelang gar nicht, dass sie ihre Grenzen überschritten und sich zu viel aufgeladen haben“, sagt Dagmar Ruhwandl.

Zwischen Mitte vierzig und Mitte fünfzig präsentiert der Körper häufig die Quittung: Herzerassen, Magen-Darm-Beschwerden, Spannungskopfschmer-

zen, Dauer-Rückenschmerzen durch Muskelverspannungen, Schlafstörungen, Antriebslosigkeit. „Wenn aus Verantwortung Überforderung wird, wenn das System kippt, entwickeln auch Menschen, die viel Kraft haben, gerne Verantwortung übernehmen und immer viel leisten konnten, depressive Symptome, werden energie- und antriebslos und sehen keinen Sinn mehr in dem, was sie tun.“

Handeln aus einem Zustand der Fülle

Verantwortung zu übernehmen im Beruf, in der Familie, im Verein oder im Ehrenamt kann beflügeln. Eine neue Aufgabe bei der Arbeit fordert heraus und fördert, wenn sie gemeistert wird, verborgene Stärken zutage. Kinder fordern ihre Eltern ständig heraus





Allen Arbeiten hinterherhetzen, weil man so ungern nein sagt. So ist man beliebt – und ständig erschöpft

und können Katalysatoren sein für ungeahnte Entwicklungen. Ein ehrenamtliches Engagement kann den Horizont erweitern und Befriedigung, Anregungen und Anerkennung bringen. Verantwortung hält eine Fülle an Wachstumsmöglichkeiten bereit, sie kann aber auch das Gegenteil bewirken: erdrücken, einengen, überfordern. Ein übersteigertes Verantwortungsgefühl verleitet dazu, sich über die Maßen zu verausgaben und zu erschöpfen.

Doch was ist überhaupt Verantwortung? Eine einfache, klare Definition lässt sich schwer finden. Zu kompliziert sind die verschiedenen Ebenen von juristischer, sozialer, ethischer, individueller und kollektiver Verantwortung (siehe Kasten auf Seite 21). Für die Berliner Psychologin Ulrike Scheuermann,

die sich in ihrem neuen Buch *Self Care. Du bist wertvoll* mit Selbstfürsorge beschäftigt, hat Verantwortung genau wie Fürsorge zwei Gesichter. „Man kann zu viel Verantwortung für andere übernehmen und auf der anderen Seite zu wenig Verantwortung für sich selbst. Man kann es auch mit der Fürsorge für andere übertreiben und sich selbst vernachlässigen.“ Ihre Seminarteilnehmenden und Klienten sind sehr häufig Menschen, die sich regelrecht überflutet fühlen von zu vielen Aufgaben und dem Gefühl, für alles Mögliche verantwortlich zu sein: für die Kollegen, den schulischen Erfolg der Kinder, das Wohlergehen der Eltern, die Freundin, die erkrankt ist, den Partner, der gerade im Job durchhängt. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Als sie anfang, über das Thema *self-care* zu sprechen, bekam sie immer wieder zu hören: „Selbstfürsorge ist doch total egoistisch.“ Ulrike Scheuermann hält das für ein Missverständnis. Sie zeigt sich überzeugt davon, dass eine gute Selbstfürsorge die geeignete Grundlage ist, um auch für andere zu sorgen und einen Beitrag für die Welt zu leisten. „Solange man in einem ständigen Mangelgefühl lebt und sich verausgibt, tut man vielleicht viel für andere, wirkt verantwortungsbewusst und ist vielbeschäftigt, erschöpft sich aber dabei und kann dann auch nicht mehr so hilfreich sein. Aus einem Zustand der Fülle ist es viel leichter, etwas für andere zu bewirken.“

Verantwortung für andere zu übernehmen sei sehr angesehen und gelte in unserer Gesellschaft als etwas Gutes und Erstrebenswertes. Verantwortung für das eigene Wohlergehen zu übernehmen sei dagegen längst nicht so positiv besetzt – obwohl ein gutes Selbstmanagement im Job mittlerweile als Schlüsselkompetenz gelte.

Auf seine eigenen Grenzen und den Energiehaushalt zu achten kann schnell unbequem werden für andere. Es bedeutet, mehr Grenzen zu setzen, öfter mal nein zu sagen, klarzumachen, dass man den Kollegen gern unterstützen oder der Freundin gern beim Umzug helfen würde, aber die Kraft oder die Zeit dafür gerade nicht ausreicht. Ein Nein ist für die anderen zunächst irritierend, so landet man schnell in der Egoisten-Ecke. Zu Unrecht, meint Ulrike Scheuermann.

Warum kann ich nicht lockerlassen?

Doch wie kommt es überhaupt dazu, dass Menschen sich mehr Verantwortung aufladen, als sie schultern können, und sich schwertun, Aufgaben abzugeben und andere um Unterstützung zu bitten? Dagmar Ruhwandl ist überzeugt davon, dass die Tendenz,

sich durch ein Übermaß an Verantwortung zu verausgaben, ein Kindheitsmuster ist, das sich verselbständigt hat. Wer als Kind oder Jugendlicher früh Verantwortung übernehmen musste, weil die Mutter depressiv oder der Vater gewalttätig war, verinnerlicht den Druck, sich um alles kümmern zu müssen. „Jemand, der beispielsweise mit einem alkoholkranken Vater aufgewachsen ist und sich mit zehn schützend vor die Mutter gestellt hat, musste Dinge tun, die ihn völlig überfordert haben, und kann später oft nicht einschätzen, ob eine neue Aufgabe angemessen oder nicht viel zu groß ist.“

Der frühe Tod eines Elternteils oder schicksalhafte Ereignisse wie Krankheiten oder Unfälle von Geschwistern können Menschen überfordern und ihnen Lasten aufbürden, die sie erdrücken. Doch es müssen nicht unbedingt extreme Erfahrungen in dysfunk-

tionalen Familien oder Schicksalsschläge sein. Auch durch ein strenges Familienklima, in dem man nicht widersprechen und keine Schwächen zeigen durfte, kann ein innerer Druck entstehen, immer funktionieren zu müssen und sich für alles verantwortlich zu fühlen, um nur ja nicht zu versagen. Dieser Druck setzt sich fort bis ins Erwachsenenalter, wenn keine Gefahren durch elterliche Sanktionen mehr drohen. Die Angst, abgestraft oder ausgeschlossen zu werden, wird dann auf den strengen Chef oder die fordernd wirkende Partnerin projiziert.

Doch auch wenn die früh erlernten Verantwortungsmuster sehr stark sein können und meist unbewusst wirken, ist es möglich, sich daraus zu lösen und einen gesünderen Umgang mit Verantwortung zu lernen. Der erste Schritt sei, das eigene Verhalten in der Tiefe zu verstehen: Was ist in meinen früheren Beziehungen vorgefallen, dass ich mich heute immer wieder so belastet fühle? Warum bin ich so geworden? Warum kann ich nicht lockerlassen? Warum muss ich wie ferngesteuert immer die Hand heben, wenn irgendwo ein schwieriger Job zu verteilen ist? Stephan Gerdes erkannte in der Therapie, dass er als Kind im Waisenhaus darauf angewiesen war, sich immer vorbildlich zu verhalten, damit man ihn mochte und er nicht wieder verlassen wurde.

Wer als Kind zu viel geschultert hat, weiß als Erwachsener nicht, was ihn überfordert



Erst als ihm klar wurde, was hinter seinem extremen Verantwortungsgefühl für seine Mitarbeiter, seine Frau und seinen behinderten Sohn steckte, konnte er anfangen, seine Arbeit neu zu organisieren und mehr zu delegieren. Er fand für seinen Sohn ein anderes Heim, wo dieser mehr Möglichkeiten hatte und selbständiger wurde, und er konnte endlich mal wieder mit seiner Frau entspannt in Urlaub fahren. „Das geht natürlich nicht von heute auf morgen, es ist ein Prozess“, sagt Dagmar Ruhwandl. „Er musste lernen, sich zurückzunehmen und nicht alles sofort selbst zu machen und die Spannung auszuhalten, ob andere das hinkriegen.“ Zu seiner Überraschung lud sein Sohn ihn irgendwann ein und servierte ihm einen selbstgebackenen Kuchen.

Aus der Mitte raus, dann wird dort Platz frei

Dagmar Ruhwandl spricht bewusst vom „Glück, Verantwortung zu teilen“. Sie ermuntert ihre Patienten, einen Schritt zurückzutreten und neugierig zu sein, was passiert. „Ein Stück aus der Mitte herauszugehen schafft Platz. Dann ist die Mitte wieder sichtbar, und jeder kann mal reingehen. So entwickelt sich eine Dynamik, bei der nicht nur der gewinnt, der Verantwortung abgibt und teilt. Auch die anderen profitieren davon.“

Doch es kostet Mut, einen Schritt zurückzutreten, Aufgaben abzugeben, anderen zuzutrauen, dass sie ihre Sache auch gut machen, um Unterstützung zu bitten, zu sagen: „Das ist mir zu viel. Das schaffe ich nicht auch noch.“ All das ist für Verantwortungsjunkies anfangs Schwerstarbeit. Menschen, die zu viel Verantwortung übernehmen, definieren unbewusst ihren Selbstwert darüber, dass sie sich wichtig und unentbehrlich fühlen, glaubt Ulrike Scheuermann. Sie befürchten, dass alles schief läuft, wenn sie sich nicht persönlich darum kümmern – weil die anderen in ihren Augen nicht so gut und engagiert sind. Doch die Crux ist, dass sie auf diese Weise einen äußerst wackeligen Selbstwert aufbauen, der an zahlreiche Bedingungen geknüpft ist: Ich bin erst wertvoll, wenn ich ein Team leite, auf alle aufpasse, meine Kinder optimal fördere, eine supersexy Partnerin bin und ein Ehrenamt habe. „Doch ein Selbstwert, der von anderen abhängt, ist immer fragil.“

Die neuere Selbstwertforschung kommt zu dem Ergebnis, dass nur ein Selbstwert, der von innen getragen und unabhängig ist von äußeren Erfolgen, Ämtern, Karrierestufen und Anerkennung, wirklich stabil ist. „Es geht darum zu fühlen, ich bin wertvoll, weil ich da bin. Punkt“, sagt Ulrike Scheuermann. Viele stürzten sich in Verantwortung, weil die Stille,

WAS IST VERANTWORTUNG?

- Im Alltag sprechen wir in vielen verschiedenen Zusammenhängen von Verantwortung: „Du könntest auch mal mehr Verantwortung für die Kinder übernehmen.“ „Diese Entscheidung ist doch völlig unverantwortlich.“ „Dafür bin ich nicht verantwortlich, besprechen Sie das bitte mit Herrn X.“ „Das kann ich nicht verantworten.“ „Mach mich doch bitte nicht immer für alles verantwortlich!“
- Das Verb verantworten kommt vom mittelhochdeutschen *verantwûrten* und bedeutete ursprünglich „sich als Angeklagter vor Gericht verteidigen“. In unserem alltäglichen Sprachgebrauch vermischt sich Verantwortung im Sinne von Einfluss, Macht, Entscheidungsbefugnis und Handlungsfreiheit mit normativer Verantwortung im Sinne von ethischer Verpflichtung, integer, gerecht, fürsorglich zu handeln und auch an die Folgen für andere zu denken.
- Das philosophische *Handbuch Verantwortung* umfasst an die eintausend Seiten und erörtert in 47 Aufsätzen Grundlagen, Geschichte, Grenzen und Typen von Verantwortung. Grob werden dort vier Arten von Verantwortung unterschieden, nämlich: Handlungsverantwortung, Rollen- und Aufgabenverantwortung, moralische Verantwortung, rechtliche Verantwortung.
- „Verantwortung ist dasjenige, wozu man ‚gezogen‘ wird – und dem man sich ‚entzieht‘. Damit deutet die Weisheit der Sprache bereits an, dass es im Menschen so etwas wie Gegenkräfte geben muss, die ihn davon abzuhalten suchen, die ihm wesensgemäße Verantwortung zu übernehmen.“
Diese interessante Definition von Verantwortung stammt von dem österreichischen Psychiater Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie. Laut Frankl hat Verantwortung auch etwas Abgründiges. „Je länger und tiefer wir uns auf Verantwortung besinnen, umso mehr werden wir dessen gewahr, bis uns schließlich eine Art Schwindel packen mag. Es ist etwas Furchtbares um die Verantwortung des Menschen – doch zugleich etwa Herrliches.“

BIRGIT SCHÖNBERGER

Es gilt, die Spannung auszuhalten, ob die anderen das ohne mich hinbekommen

die entsteht, wenn man nicht ständig beschäftigt ist, unangenehm sein kann. „Es fühlt sich erst mal nicht gut an, wenn man nicht dauernd gefragt ist. Viel Verantwortung übernehmen und sich sein Leben vollpacken kann auch eine Abwehrstrategie sein, um unangenehme innere Gefühle wie Leere oder Sinnlosigkeit zu überdecken.“

Dagmar Ruhwandl hat den Eindruck, dass es den meisten im beruflichen Umfeld deutlich leichter fällt, Verantwortung zu teilen und abzugeben, als im Privatleben. Diese Einschätzung wirkt zunächst überraschend, weil die Sorge, bei der nächsten Beförderung übergangen zu werden, oder die Angst, den Job zu verlieren, wenn man nicht mehr ständig zur Verfügung steht, eine starke Bremse sein kann. „Gleichzeitig sind im Job die Strukturen klarer. Auch wenn Personalknappheit und Aufgabenfülle dazu führen, dass jemand zu viel Verantwortung hat, so gibt es doch in der Regel eine Arbeitsplatzbeschreibung und eine klare Rollenverteilung, auf die man sich berufen kann.“

Die Herausforderung, ein gutes Maß an Verantwortung für sich zu finden

Dagmar Ruhwandl lässt ihre Coachingklienten und Seminarteilnehmer überprüfen, was in der Beschreibung des Arbeitsplatzes steht und was sie tatsächlich machen, und unterstützt sie dabei, sich wieder klarer abzugrenzen. Manchmal steht ein klärendes Gespräch mit dem Vorgesetzten an: „Ich möchte mit Ihnen über meine Arbeitsbelastung und meine Verantwortungsbereiche sprechen. In den letzten Monaten sind zu meiner Kernaufgabe Controlling noch die Verantwortung für Marketing und Vertrieb gekommen. Ich möchte meine Arbeit gut machen. Wenn ich die Verantwortung für alle drei Bereiche behalten soll, brauche ich eine kontinuierliche Unterstützung durch eine Halbtagskraft. Wenn das nicht möglich ist, möchte ich eine der Zusatzaufgaben abgeben.“

Wenn Menschen für sich geklärt haben, dass sie nicht mehr bereit sind, ständig Überstunden zu ma-

chen und ihre Freizeit zu opfern, gelinge es meist auch, im Gespräch für sich einzustehen und eine Lösung vorzuschlagen oder einzufordern. Dabei kommt es weniger auf ausgeklügelte Strategien des Teilens an als vor allem auf die klare Entscheidung, aus dem alten Muster auszusteigen. Es gibt eine Fülle von Literatur, wie sich Verantwortung in Teams, in Führungsständen und in verschiedenen Formen von Jobsharing teilen lässt. Nicht in allen Unternehmen ist dieser Kulturwandel angekommen. Wer trotz gut durchdachter Vorschläge bei den Vorgesetzten immer wieder gegen die Wand läuft und nichts erreicht, sollte über einen Wechsel nachdenken.

Im Berufsleben gibt es einen Betriebsrat oder Personalrat, an den man sich wenden kann, wenn alle Versuche, die Arbeitsbelastung zu reduzieren, gescheitert sind. Im Privaten hingegen sei nirgendwo festgeschrieben, wofür wir zuständig und verantwortlich sind. „Wir können nirgendwo nachlesen, wie weit unsere persönliche Verantwortung für die pflegebedürftige Mutter oder den Vater geht. Da sind wir viel mehr auf uns selbst angewiesen. Es ist eine ganz persönliche Entscheidung, die vor allem Menschen überfordert, die in ihrer Kindheit gelernt haben, alles zu erledigen, was ihnen aufgetragen wurde“, meint Dagmar Ruhwandl.

Doch auch wenn man sich im Job auf Arbeitsplatzbeschreibungen und Organigramme berufen kann, bleibt es herausfordernd, ein gutes Maß an Verantwortung für sich zu finden. Unternehmen bauen Hierarchien ab und regen Mitarbeiter zur Selbstverantwortung an. Führungskräfte nehmen sich zurück und erwarten eigenständige Ideen und verantwortliche Entscheidungen. Der Hirnforscher Gerhard Roth begrüßt es, dass Mitarbeiter heute keine reinen Befehlsempfänger mehr sind und mehr Spielraum haben für eigenverantwortliches Handeln. Die Kehrseite sei jedoch, dass Mitarbeitern oft zu viel aufgebürdet werde.

Eine Gallup-Studie, bei der seit mittlerweile 17 Jahren jährlich 1000 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte Beschäftigte zu ihrer Motivation am Arbeitsplatz befragt werden, zeigt in ihrer Erhebung von 2018 deutlich, dass Menschen nur in Grenzen autonom, das heißt selbstbestimmt und selbstverantwortlich sein wollen. „Die meisten Mitarbeiter wünschen sich einen mittleren Grad an Autonomie. Er kommt sowohl ihrem Bedürfnis nach Selbstbestimmung entgegen als auch dem nach Orientierung und Strukturen“, sagt Gerhard Roth. Zur Frage, wovon es abhängt, ob Menschen gerne Verantwortung übernehmen oder sich eher schnell davon erdrückt fühlen und sie des-

halb lieber vermeiden, existieren kaum Untersuchungen. Das liegt auch daran, dass es äußerst schwierig und aufwendig ist, Verantwortungsbereitschaft und den Umgang mit Verantwortung quantitativ und qualitativ zu erfassen und zu messen.

Von der Abneigung, Entscheidungen zu treffen

Eine Ausnahme stellt eine Studie der Universität Zürich dar, die im Magazin *Science* veröffentlicht wurde. Die Forscher untersuchten, was Menschen mit ausgeprägten Führungsfähigkeiten auszeichnet und welche neurobiologischen Prozesse beeinflussen, ob jemand die Führung übernimmt oder die Entscheidungsbefugnis lieber delegiert. Ursprünglich gingen die Forscher davon aus, dass Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, mit Widersprüchen gut umgehen zu können, entscheidend seien und folglich Menschen mit wenig Verlustängsten eher bereit seien, Verantwortung für andere zu übernehmen. Doch zu ihrer eigenen Überraschung fanden sie heraus, dass Abneigung gegen Verantwortung (*responsibility aversion*) der Schlüsselfaktor ist, der Menschen dazu bringt, sich lieber führen zu lassen. Verantwortung definieren die Forscher als Entscheidungskompetenz, Verantwortungsabneigung als Widerwillen, Entscheidungen zu treffen, die auch andere betreffen.

Die Versuchsteilnehmer bekamen die Aufgabe, Entscheidungen zu fällen, die entweder nur sie selbst oder auch die drei anderen Mitglieder ihrer Gruppe betrafen. Sie mussten zum Beispiel entscheiden, ob sie bei einem Glücksspiel mitmachen wollten. Die Höhe des Risikos wurde variiert und durch farbige Diagramme angezeigt. Sie konnten mit einer Wahrscheinlichkeit von 70 Prozent 40 Euro gewinnen und mit einer Wahrscheinlichkeit von 30 Prozent 80 Euro verlieren. Jeder Versuchsteilnehmer wurde zweimal vor dieselbe Wahl gestellt. Beim ersten Mal beeinflusste seine Entscheidung nur seinen eigenen Gewinn. Beim zweiten Mal beeinflusste seine Entscheidung den Gewinn aller Gruppenmitglieder. Beide Male überließen es die Forscher den Probanden, ob sie ihre Entscheidung allein treffen oder sich der Gruppenmehrheit beugen wollten. Während der kniffligen Entscheidungen schauten die Forscher den Probanden mittels funktioneller Magnetresonanztomografie ins Gehirn.

„Man könnte davon ausgehen, dass Menschen gerne ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen und eine eigene Entscheidung treffen möchten. Aber die meisten entschieden sich dafür, die Verantwortung an die Gruppe abzugeben“, sagt Christian Ruff,

TEST: TRAGE ICH ZU VIEL VERANTWORTUNG?

Um einen Eindruck zu gewinnen, wie viel Verantwortung Sie in Ihrem Leben übernehmen und ob es insgesamt zu viel ist, hier ein kurzer Fragebogen. Beantworten Sie die Fragen spontan nach Ihrem augenblicklichen Gefühl und setzen Sie ein Kreuz in die Kästchen, die Ihren Antworten am nächsten kommen.

	nie	selten	manchmal	oft	fast immer	immer
Wenn alle sich wegducken, stehe ich auf						
In meiner Arbeit können sich alle auf mich verlassen						
In meiner Familie Sorge ich dafür, dass es allen gutgeht						
Ich freue mich, wenn ich durch meine Leistung anerkannt bin						
Ich helfe gerne						
Für andere zu sorgen ist mir ein Bedürfnis						
Ich bin erst zufrieden, wenn ich mein Bestes gegeben habe						
Ich vergesse meine eigenen Bedürfnisse						

Je mehr Ihrer Antworten sich in den rechten Spalten finden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie zu viel Verantwortung in Ihrem Leben schultern. Wenn Sie sich damit rundum wohlfühlen, kann es im Augenblick in Ordnung sein. Sie sollten aber darauf achten, dass die Verantwortung Sie nicht überlastet. Achten Sie auf Zeichen der Überforderung, wie körperliche Stresssymptome, Verlust der Regenerationsfähigkeit und negative Gedanken.



Aus dem neuen Buch von Dagmar Ruhwandl: *Vom Glück, Verantwortung zu teilen. Leben ohne Überforderung.* Klett-Cotta 2019

Professor für Neuroökonomie an der Universität Zürich, der an der Studie mitgewirkt hat. Hatte eine Entscheidung auch Auswirkungen auf andere, benötigten die Probanden eine größere Gewissheit über das bestmögliche Vorgehen. Das Sicherheitsbedürfnis war besonders groß bei Probanden mit einer ausgeprägten Abneigung, Verantwortung zu übernehmen. Wer Entscheidungen, die andere betreffen, an die Gruppe delegiert, scheut sich davor, Verantwortung zu übernehmen, so die Schlussfolgerung der Forscher.

Doch vielleicht ist die Abneigung, die alleinige Verantwortung zu übernehmen, wenn die Folgen für andere schwer abzuschätzen sind, auch eine gesunde Reaktion. Gefühlt sind wir heute für alles verantwortlich – für unser Lebensglück, unsere Gesundheit, unsere Partnerschaft, den eigenen beruflichen Erfolg und den der Kinder, unsere Altersvorsorge, die Situation der Flüchtlinge, das Klima, die Zukunft des Planeten ... „Dem Subjekt wird heute gesellschaftlich die Verantwortung für seinen Lebensweg auferlegt, für das Gelingen wie das Scheitern. Es muss sich ständig optimieren, immerzu am Ball bleiben. Im Vergleich mit vorgegebenen Lebensmustern bedeutet das einen fortwährenden psychischen Stress. Wir sollen Verantwortung für uns übernehmen, ohne jedoch erkennen zu können, wer die komplexen Prozesse steuert, die uns als übermächtig und unheimlich erscheinen“, schrieb Thomas Fuchs, Professor für philosophische Grundlagen der Psychiatrie an der Uniklinik Heidelberg, in einem *Zeit*-Dossier. Er geht

davon aus, dass Erkrankungen wie Burnout oder Depression mit dem Gefühl zu tun haben, sich diesen Anforderungen nicht entziehen zu können. In dieser Überforderungssituation verspreche es eine Entlastung, als Subjekt die Verantwortung zurückzuweisen.

„Doch der Preis für die Entlastungssehnsucht ist hoch: Sie schwächt dauerhaft die eigene Stellung, untergräbt den Selbstwert. Es lohnt sich nicht, ohnmächtig zu sein. Philosophisch und ärztlich gilt es zu entgegnen: Es macht uns frei, Verantwortung zu übernehmen, weil sie eine zentrale Quelle von Selbstwert und Selbstvertrauen bedeutet.“ Am Ende kommt es auf die Kunst an, ein gesundes Maß zu finden und immer wieder neu zu entscheiden: Wofür übernehme ich Verantwortung? Was will und kann ich allein schultern? Wo brauche ich Unterstützung? Wer kann mir helfen? Worauf will ich mich mit ganzer Kraft konzentrieren, weil es wichtig ist, dass ich das tue? Und welche Aufgaben und Zuständigkeiten können ebenso gut andere übernehmen?

Zeitinseln zum Auftanken einbauen

Wenn der Befund der Züricher Forschungsgruppe in die richtige Richtung weist, wonach Verantwortung für die meisten Menschen eher negativ konnotiert ist, könnte die Strategie, Verantwortung zu teilen, einen Ausweg aufzeigen. Geteilte Verantwortung verspricht weniger Belastung, mehr Lebensqualität und eine größere Verbundenheit mit anderen. Aber ebenso stimmt, dass wir Verantwortung nicht jeder-

Typische Ursache	Wie Verantwortung übernommen wird
Ein Elternteil oder beide Elternteile litten an einer Depression	Man fühlt sich immer in der Bringschuld, vor allem Menschen gegenüber, die hilflos oder auch depressiv sind
Ein Elternteil oder beide Elternteile litten an einer Suchterkrankung	Man glaubt, für den kranken Elternteil sowie den koabhängigen anderen Elternteil und später für viele andere Menschen sorgen zu müssen
Ein Elternteil oder beide Elternteile waren äußerst streng und unnachgiebig	Man gesteht sich keine Fehler zu, möchte alles immer perfekt machen und fühlt sich für alles und jedes verantwortlich, um nur ja nichts falsch zu machen
Die Ehe der Eltern war sehr konfliktreich	Man fühlt sich verantwortlich für Konflikte und versucht, diese zu lösen, auch wenn sie nichts mit einem selbst zu tun haben
Ein oder mehrere Geschwister sind schwer krank oder behindert	Man übernimmt, zum Beispiel im Beruf, viel Verantwortung für andere, nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Kollegen oder Vorgesetzte
Anders sein als die anderen Familienmitglieder	Man übernimmt Verantwortung genauso, wie sie andere in der Familie übernommen haben, obwohl man gar nicht dieselben Talente hat wie die anderen, und überfordert sich damit

Quelle: Dagmar Ruhwandi

Unser Selbstwert ist nur stabil, wenn er von innen getragen wird



zeit und beliebig abgeben können. „Es gibt Situationen, in denen wir klar gefragt sind: wenn jemand zu Schaden kommen könnte, wenn schnell eine wichtige Entscheidung gefällt werden muss und wir im Moment die Person mit der größten Erfahrung sind. Wenn es um Kinder oder die alten Eltern geht, müssen wir immer wieder Verantwortung übernehmen“, sagt Dagmar Ruhwandl. „Doch wir können es nur, wenn wir auch gut für uns sorgen und Verantwortung für uns übernehmen.“

Gut für uns sorgen, wie geht das? Das Selbstfürsorgeprogramm, das die Psychologin Ulrike Scheuermann entwickelt hat, setzt auf sieben Ebenen an: den Körper lieben, die Gefühle hegen, erholsam viel schlafen, den inneren und äußeren Raum gestalten, Verbundenheit stärken, die Gedanken befreien und die Seele entfalten. Meditative Übungen, Denkanstöße und Impulse zur Selbstreflexion sollen helfen, Schritt für Schritt liebevoller mit sich umzugehen und regelmäßig Zeiteinseln zum Auftanken in den Alltag einzubauen.

Drei ausgewählte Übungen, die wenig Zeit kosten und immer und überall möglich sind:

1. Selbstwahrnehmung: Nehmen Sie einen tiefen Atemzug: Wo sind Ihre Gedanken? Welche Emotion ist da? Was sagt der Körper?

2. Pulsatmen: Puls finden – Körper spüren – Atem beobachten – Puls- und Atemrhythmus verbinden. Zum Beispiel: 3 Pulsschläge lang einatmen, 1 Pulsschlag lang halten, 4 Pulsschläge lang ausatmen, 1 Pulsschlag lang halten.

3. Ein Selbstfürsorgejournal führen und regelmäßig eine Morgen- und/oder Abendseite schreiben und sich dabei auf Dankbarkeit, Freude, Liebegeben und das Wichtigste fokussieren.

Die Idee, die Ulrike Scheuermann mit ihrem Programm verfolgt, ist: Wer besser für sich sorgt durch ausreichend Schlaf, regelmäßige Pausen und tägliche Momente des Innehaltens, stabilisiert langfristig seinen Selbstwert von innen. „Wenn man sich selbst mehr Wert gibt, kommt fast automatisch dabei heraus, dass Selbstfürsorge wichtig ist. Wenn man anfängt, besser auf die eigenen Grenzen zu achten, kann dadurch ein innenorientierter Selbstwert wachsen. Gleichzeitig sorgt ein höherer Selbstwert dafür, dass man seine Bedürfnisse ernst nimmt und danach handelt.“ Dabei geht es nicht darum, Verantwortung wegzuschieben und nur noch um das eigene Wohlergehen zu kreisen. Erst wenn wir nein sagen zu Verpflichtungen, die uns nicht guttun oder nicht mit unseren Werten übereinstimmen, können wir aus vollem Herzen ja sagen zu Aufgaben und Menschen, um die wir uns intensiv kümmern möchten.

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Micah G. Edelson u.a.: Computational and neurobiological foundations of leadership decisions. *Science*, 361/6401, 2018. DOI: 10.1126/science.aat0036

Felix Frei: Verantwortung. Eine Entscheidungsfrage. Pabst Science Publishers, Lengerich 2017

Dagmar Ruhwandl: Vom Glück, Verantwortung zu teilen. Leben ohne Überforderung. Klett-Cotta, Stuttgart 2019

Ulrike Scheuermann: Self Care. Du bist wertvoll. Das Selbstfürsorge-Programm. Knauer Balance, München 2019