

## Mental Load – wie unsichtbare Denkarbeit belastet

Fühlen Sie sich auch manchmal einfach nur überfordert?

An Arzttermine erinnern, die Kinder zum Sportverein fahren und daran denken, dass rechtzeitig das Geld für den Urlaub überwiesen wird. Geburtstage im Kopf haben und natürlich Geburtstagsgeschenke besorgen und sich mit der Babysitterin oder den Großeltern abstimmen und den Einkauf erledigen, so dass am Abend etwas im Kühlschrank ist – das sind oft sich im Kopf türmende To-do-Listen, die nirgends notiert werden. Schon beim Lesen dieser zahlreichen Verpflichtungen entsteht ein Stressgefühl und die Atmung verflacht sich. Oder wie geht es Ihnen?

Es ist Arbeit, die scheinbar nebenher passiert und selbstverständlich erledigt wird, damit sie einen reibungslosen Ablauf gewährleistet.

Die Mental Load, die „Last der Verantwortung“ gehört zur Care-Arbeit und ist der Anteil, der am wenigsten gesehen wird. Das hat zur Konsequenz, dass diese Arbeit oft auch kaum Wertschätzung erhält und bei längerem Anhalten über Monate und Jahre zu immer größerem Stress und letzten Endes zum beruflichen und privaten Ausbrennen führen kann.

### Mental Load im Homeoffice

Mental Load zieht sich somit durch alle Bereiche. Das ist besonders durch die Zeit des Homeoffice spürbar geworden. Es gibt nicht wenige Menschen, für die sich das Homeoffice stressiger anfühlt als im Büro. Oft ist dafür die Mehrbelastung der unsichtbaren Aufgaben verantwortlich, die vielen stetig im Nacken sitzt.

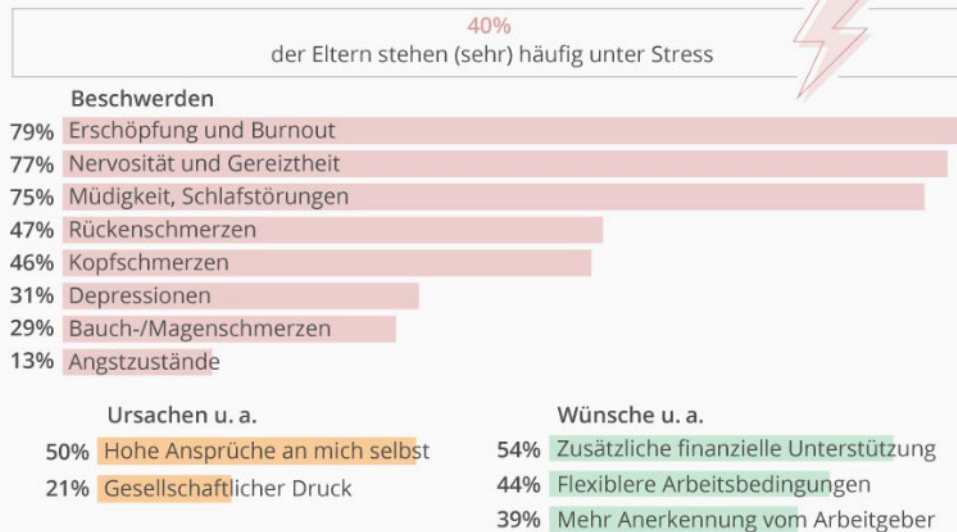
Darüber hinaus können Verantwortlichkeiten nicht wie gewohnt geteilt werden. Die Kollegin aus dem Büro, die sonst schnell und unkompliziert zur Rate gezogen wurde, als sie noch am selben Tisch saß und eventuell die Sorgen um das anstehende Projekt geteilt hat, ist jetzt nicht da. Dies hat zur Folge, dass Fragen nicht sofort geklärt werden können, stattdessen gehen E-Mails hin und her, weil niemand telefonisch zu erreichen ist oder man Fragen und auch emotionale Themen mit sich selbst ausmacht.

### Die Folgen von Mental Load

Die Denkarbeit hat ein nicht unerhebliches Eigengewicht. Die Folgen sind mannigfaltig. Oft fühlen sich die Menschen ständig erschöpft, ausgebrannt und gehetzt, sind oft gereizt und launisch. Mental Load kann im Dauerzustand bis hin zu Depressionen und Burnout führen. Laut einer Studie der KKH, fühlen sich 40 % der Eltern dauergestresst. Weiter Symptome können Schlafstörungen, Grübelzwang, Herzrasen und Anspannung sein.

## Eltern leiden unter Dauerstress

Anteil der befragten Eltern zur Belastung im Alltag



Basis: 1.007 befragte Eltern von Kindern unter 18 Jahren (in Deutschland); Nov. 2019  
 Quellen: KKH, forsa



## Was bedeutet Mental Load für Unternehmen?

Meist sind es Frauen, die parallel zu ihrer eigenen Erwerbstätigkeit darüber nachdenken, was zu Hause noch ansteht und was zu erledigen ist, so dass oft die Energie für den betrieblichen Aufstieg fehlt. Wer im Privatleben zu viel zu managen hat, der sagt schneller nein, wenn es darum geht, im betrieblichen Kontext mehr Verantwortung zu übernehmen. Somit entscheiden sich viele Frauen weiterhin gegen eine Vollzeitstelle oder einer anspruchsvollen Laufbahn, denn sie bedienen zu Hause schon die Aufgaben eines CEOs.

Die unsichtbare Denkarbeit betrifft aber natürlich auch Prozesse und Koordinierungsarbeiten am Arbeitsplatz. Wenn Zuständigkeiten und Rollen nicht klar sind, dann birgt dies nicht selten die Gefahr, dass Verantwortlichkeiten unsichtbar übernommen werden oder übernommen werden müssen. Das Besorgen von Geburtstagsgeschenken, das Einbringen von Vorschlägen für das Teamevent oder auch das Ausräumen der Spülmaschine sind für das soziale Klima und das Wohlfühlen am Arbeitsplatz wichtige, aber wenig wertgeschätzte Aufgaben. Wenn sie liegen bleiben fällt es auf, wenn sie aber erledigt werden, dann fällt oft kein Wort der Anerkennung. Immer mehr Unternehmen gehen auf die beschriebene Problematik ein und stellen dafür extra sogenannte Feel-Good-Manager\*innen ein. Diese Personen haben eine feste Rollenbeschreibung und die Aufgabe, das Betriebsklima kreativ und nachhaltig zu verbessern.

## Der Ausstieg aus dem Hamsterrad

Gerade weil Mental Load unsichtbar ist, ist es für Führungskräfte nicht leicht, dieser Überlastung auf die Schliche zu kommen, denn es ist einer Person nicht automatisch anzusehen, wie viel sie mit sich herumschleppt. Daher geht es im ersten Schritt darum, über Mental Load proaktiv zu sprechen und die Verantwortlichkeit sichtbar zu machen und in Form einer Bestandsaufnahme, alle Tätigkeiten festzuhalten, die auf den ersten Blick nicht erkennbar sind. Das kann anhand von Listen oder Mindmaps passieren, aber auch das sogenannte Kanban-Board aus dem agilen Arbeiten hat sich hier bewährt. Das visuelle Hilfsmittel unterstützt dabei, einen Überblick über den aktuellen Status der Arbeitsaufgaben zu bekommen und vereinfacht damit auch die Kommunikation. Beim Einsetzen solcher Methoden ist es wichtig, nicht nur einzelne Aufgaben zu visualisieren, sondern auch die dahinterliegenden Prozesse transparent zu machen.

Für Führungskräfte und Teams gibt es von Equal Care Day (eine Organisation, die auf mangelnde Wertschätzung von Fürsorgearbeit aufmerksam macht) auch hilfreiche Fragebögen, die dabei unterstützen, in einer Gruppe herauszufinden, wer besonders viel „Kümmerarbeit“ übernimmt. Gleichzeitig wird sichtbar, wer sich aus dieser Arbeit heraushält. Im zweiten Schritt wählt man die Aufgaben, die man gerne machen möchte, übernimmt aber damit auch immer den ganzen Prozess. Sich um die Kaffeemaschine zu kümmern, bedeutet damit auch, im Zweifelsfall den Technikerservice anzurufen oder den Tisch abzuwischen. Das sollte in diesem Schritt berücksichtigt werden.

Damit sich dauerhaft etwas ändert, lohnt es sich am Ball zu bleiben, sowohl im Team als auch in der Familie. Dafür eignen sich regelmäßige Termine, um gemeinsam auf den Prozess zu schauen und auszuwerten, ob sich an den Belastungen was geändert hat.

## Kontrollverlustangst und warum paradoxe Führung wichtig ist

Eine der wahrscheinlich prominentesten Ängste ist die Kontrollverlustangst. Da, wo man nicht auf Erfahrungen zurückgreifen kann und das Bild der Zukunft nicht klar ist, haben Menschen Angst die Kontrolle zu verlieren. Mitten in dieser Veränderung fühlt sich alles unsicher und diffus an. Die neue Arbeitssituation ist auch eine kulturelle Transformation, die einen hierarchischen Führungsstil in Frage stellt und strikt getrennte Abteilungen auflöst. Die Führungskraft hat ihre Mitarbeitenden im Homeoffice auch nicht vor Augen. Da, wo die Leitung physisch nicht immer präsent ist, fallen dann Entscheidungen innerhalb von Teams und die Führungskraft ist nicht in jeden Prozess involviert. Das bedeutet, die Führungskraft muss auch loslassen können. Dass Kontrolle abgeben auch funktioniert, das haben viele Führungskräfte in den letzten Monaten gelernt. In vielen Situationen geht es nicht um ein entweder -oder. Diese Strategie noch anzuwenden, ist ein Fehler. Sie hat ausgedient. In einer immer komplexer werdenden und unbeständigeren Welt sind Ziele oft widersprüchlich. Es existieren oft mehrere Wahrheiten nebeneinander, also weg vom „Entweder – Oder“ hin zum „Sowohl als auch“.

## Nähe und Distanz und das mutige Vertrauen

Im Homeoffice benötigen Mitarbeitende Nähe, aber auch Entscheidungsfreiraum. Die Führungskraft muss fähig sein, mit diesem Paradox umzugehen. Ihre Aufgabe ist es, auf der einen Seite Richtung oder Orientierung zu geben, aber auch den Mitarbeitenden die Freiheit zu ermöglichen, Entscheidungen selber zu treffen, sich zu beteiligen und einzubringen. Dafür braucht es auch ein gewisses Maß an Vertrauen. Und um vertrauen zu können, braucht es Mut, also Mut in etwas zu vertrauen, was bisher nicht bekannt war.

## Innerer Kompass und äußere Orientierung

Aud diesem Weg können die eigenen Werte ein Kompass sein, über die sich die Führungskraft bewusst sein sollte. Führen bedeutet auch, innerlich klar zu sein. Zu wissen, wer man ist, was einen motiviert und was man braucht, um gut führen zu können. Mit dem Bewusstsein über die eigenen Werte, kann der Weg leichter beschritten werden, denn dann ist Angst ist noch ein Wegbegleiter, die hilft, auf dem richtigen Pfad zu bleiben und keine Mauer mehr, an der man sich festklammert. Bei einer immer mehr abnehmenden Vorhersehbarkeit ist genau das wichtig:

- Sich Schritt für Schritt voran zu wagen,
- ergebnisoffen und Ergebnisorientiert zu sein und
- gleichzeitig eine klare Erwartungshaltung zu formulieren,
- den Mitarbeitenden helfen, sich besser selbst zu organisieren,
- sowie Regeln, Normen und Information zur Orientierung mitzugeben.

### Quellen:

Cammarata, P. & Holtmann, T. (2020). *Raus aus der Mental Load-Falle: Wie gerechte Arbeitsteilung in der Familie gelingt* (6. Aufl.). Beltz

*Mental Load – Do you Equal Care?* (o. D.). <https://equalcareday.de/mental-load/>

Rassek, A. (2022, 27. Mai). *Mental Load: Emotionale Belastung durch unsichtbare Arbeit*  
<https://karrierebibel.de/mental-load/>

Suhr, F. (2019, 10. Dezember). Eltern leiden unter Dauerstress. Statista Infografiken  
<https://de.statista.com/infografik/20250/umfrage-unter-eltern-zum-stress-im-alltag/>

---

### Theresa Gorzalka

Betriebliches Gesundheitsmanagement (M.A.)  
Systemischer Coach für Achtsamkeit  
und kreative Prozessbegleitung  
Mobil: 01579 – 235 63 12  
[theresa.gorzalka@diebildungspartner.de](mailto:theresa.gorzalka@diebildungspartner.de)

