

Jeanette Moosbrugger

Burnout: Einzelschicksal oder Gesellschaftsphänomen?

Eine soziologische Betrachtung

◆ In Europa fühlen sich rund die Hälfte aller Beschäftigten durch ihre Arbeitssituation gesundheitlich beeinträchtigt. Dominiert wird das Beschwerdebild von Burnout-Symptomen. Den eindrücklichen Nachweis liefern Forschungsprogramme, die in spezifischer Weise das Spannungsfeld von Arbeit und Gesundheit untersuchen. Was in diesem Zusammenhang irritiert, ist die Feststellung, dass dezidiert „soziologische“ Erkenntnisinteressen am Burnout erst dürftig auszumachen sind. So heißt es in einer kritischen Analyse, dass das Burnout im „gesellschaftlichen Vakuum“ angesiedelt sei: „In der Burnout-Forschung bleibt der burnt-out case ein anonymes Individuum, für das niemand – außer er selbst – verantwortlich ist.“¹ Ein Defizit, das in gänzlichem Widerspruch zu einer Diskussion steht, die – medial angeheizt – dem Burnout das Etikett einer neuen „Volkskrankheit“ verleiht. Vor diesem Hintergrund ist der folgende Beitrag zu verstehen: Als Erklärungsangebot, das die gängige Vorstellung vom „Burnout als Einzelschicksal“ relativiert und die damit verbundene Eigendynamik gesellschaftstheoretisch verortet.

1 Schöne neue (Arbeits-)Welt

Erwerbsarbeit ist technologischen, politischen und gesamtgesellschaftlichen Veränderungen unterworfen. Dass in diesem Zusammenhang neue Belastungs- und Beanspruchungssituationen auszumachen sind, darf nicht verwundern. So fühlt sich in Europa rund die Hälfte aller Beschäftigten durch ihre Arbeitssituation gesundheitlich beeinträchtigt. Dominiert wird das Bild von psychischen Beschwerden wie Erschöpfung, Nicht-Abschalten-Können, Wut, Verärgerung, Lustlosigkeit,

Ausgebranntsein und Niedergeschlagenheit.² Paradoxerweise ist die Bereitschaft, sich im Beruf zu engagieren, unbezahlte Mehrarbeit zu leisten und sich weiter zu professionalisieren, erstaunlich hoch. Und mit steigender Qualifikation nehmen nicht nur vertragliche Arbeitszeiten, sondern auch Überstunden und „Arbeitssucht“ zu. Im Zuge dessen werden neue *Exklusionsrisiken* (im Sinne gesellschaftlicher Ausgrenzung) ausgemacht: Immer weniger Menschen sind dem ständigen Druck gewachsen. Von soziologischer Bedeutung ist dies insofern, als sich hier eine chronische

¹ Vgl. Ina Rösing, Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt?, Heidelberg–Kröning 2003, 240.

² Vgl. dazu auszugsweise Bernhard Badura / Henner Schellschmidt / Christian Vetter, Fehlzeiten-Report, Heidelberg 2005/2006/2010.

Überforderung auf breiter Basis abzeichnet.³ Ins Auge sticht aber vor allem, dass nicht mehr die Fehlzeiten neue Antworten vom betrieblichen Gesundheitsmanagement fordern, sondern die *überlangen Arbeitszeiten*.

Mit welcher inneren Logik haben wir es also zu tun, wenn immer mehr Menschen einen völlig übersteigerten Arbeits-einsatz an den Tag legen sowie freiwillig und mit zunehmender Häufigkeit – trotz Risiko der Gesundheitsgefährdung – ihre physischen und psychischen Grenzen überschreiten? Anders gefragt: Warum arbeitet jemand bis zur Besinnungslosigkeit und riskiert ein Burnout? Soziologisch weiter gedacht: Welche *überindividuellen* Konsequenzen hat diese Handlungswahl?

Die These: Ausgehend vom Wandel der Arbeit liegt die Antwort dort, wo „biologisch bedingte Antriebsmechanismen“, „subjektive Nutzenorientierung“ und „soziale Zwangsmuster“ nicht nur Einzelne, sondern ganze Teams in die Burnout-Falle locken. Denn als Berufstätige bewegen wir uns alle in einer ähnlichen „Arbeits-Matrix“. Der Bauplan dieser Matrix, der Stress, Leistungsdruck oder Konkurrenzdenken gleichermaßen berücksichtigt, lässt sich zunächst stichwortartig skizzieren:

1.1 „Informatisierung“ und Handlungsautonomie

Produktion und Dienstleistung wachsen immer mehr zusammen, Internet und E-

Mail sind *die* zentralen Kommunikationsmittel, die alles beschleunigen.⁴ Und weil sich Informations- und Wissensarbeit nicht im bisherigen Sinne kontrollieren lassen, muss man dem Einzelnen – im Vergleich zu früher – ein Höchstmaß an Selbstbestimmung einräumen.⁵ Dem einen bekommt dies besser, dem anderen weniger. Kurz gesagt: Mancher blüht auf und macht sich sogar selbstständig, ein anderer fühlt sich angesichts dieser Komplexität überfordert und hat permanenten Stress. Die wachsende Chance, das gesamte Arbeitsvermögen im Kontext erweiterter Handlungsspielräume gestaltend einzubringen, ist also nicht selten „doppelter Zwang“: „Erstens, mit subjektiven Beiträgen den Arbeitsprozess auch unter entgrenzten Bedingungen im Sinne der Betriebsziele aufrecht zu erhalten; und zweitens, die eigene Arbeit viel mehr als bisher aktiv zu strukturieren, selbst zu rationalisieren und zu verwerten.“⁶

1.2 Globalisierung und neue Arbeitsformen

Die Globalisierung konfrontiert Unternehmen mit einer nie dagewesenen Beschleunigung. Rationalisierungsdruck ist die Folge, und dieser Druck wird großflächig auf alle Beteiligten im Wirtschafts- und Arbeitsprozess verteilt. Weil in Folge dessen immer mehr Unternehmen gezwungen sind, trotz geringerem Input an Personalleistung die Produktivität zu steigern,

³ Vgl. dazu das EU-Forschungsprogramm FAME unter http://www.ec.europa.eu/research/socialsciences/knowledge/projects/article_3484-en.htm: Die Ursachen für „gesellschaftliche Ausgrenzung“ korrelieren in zunehmendem Maße auch mit überlastungsbedingter Arbeitsunfähigkeit.

⁴ Vgl. dazu Hartmut Rosa, Beschleunigung. Die Veränderungen der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a. M. 2009 oder Miriam Meckel, Das Glück der Unerreichbarkeit. Wege aus der Kommunikationsfalle, München 2009.

⁵ Vgl. dazu Rudi Schmiede (Hg.), Virtuelle Arbeitswelten, Berlin 1996.

⁶ Vgl. Manfred Moldaschl / G. Günter Voß (Hg.), Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Band 2, München–Mering 2003, 16.

muss der Einzelne mit „Haut und Haaren“ in den Betriebsprozess eingebunden werden. Die überwiegend wissensbasierten Konzepte wie Telearbeit oder Projektmanagement, zugleich das Abbild einer sich ständig wandelnden Arbeitsgesellschaft, zielen dabei auf die *subjektiven Leistungen* ihrer „Kopfarbeiter“ ab.⁷ In diesem Zusammenhang wird die Begrenzung von zeitlichen, räumlichen, sachlichen und sozialen Strukturvorgaben sukzessive aufgelöst. All das, was die Leistungsbereitschaft beschränken könnte, wird beseitigt, um die am internationalen Markt erforderliche Innovationsfähigkeit und Flexibilität zu fördern.⁸ Für die Berufstätigen heißt dies dank den Errungenschaften moderner Telekommunikation: „Bestimmt ab sofort selbst, wann und wo ihr arbeiten möchtet!“

1.3 Anerkennungsstreben und gesellschaftliche Erwerbslogik

In einer individualisierten Gesellschaft stellt Arbeit auch „individuelle Identitätsprofile“ bereit. Damit verknüpft sind hoch angesiedelte Werte wie Anerkennung und Selbstachtung. Ein begehrliches Gut, das so manchen Verzicht (wie Wochenende oder Urlaub) wieder wettmacht. Was den arbeitstätigen Menschen aber nicht weniger antreibt, ist die biologisch bedingte Sehnsucht, schöpferisch tätig zu sein. Wir haben „Lust“ am Tun und wollen uns selbst verwirklichen. Zudem gewährleistet Arbeit in marktwirtschaftlichen Verhältnissen materielle Unabhängigkeit. So ge-

sehen bleibt dem „Gesellschaftsmenschen“ kaum etwas anderes übrig, als sich ständig neues Arbeitsvermögen anzueignen, um „marktfähig“ zu bleiben. Selbst wenn dies auf Kosten der Gesundheit geht. Und schließlich müssen wir von einer Erwerbslogik ausgehen, die historisch geprägt ist. Bei dieser „Logik“ wird der berufstätige Mensch in ein ökonomisches Abhängigkeits- und Wettbewerbsverhältnis gestellt, das nebst Einkommen auch Karrierechancen und Beschäftigungssicherheit verspricht. Für dieses Gesamt an „sinnhaften“ Versprechungen scheint sich für viele ein fast ungebremster Arbeitseinsatz zu lohnen.

2 Der „attraktive Job“: zur Situationslogik von Erwerbstätigen

Die Ursachen für ein Burnout sind nach dem aktuellen Stand der Forschung sowohl auf der Ebene der Person als auch auf der Ebene der betrieblichen Organisation zu suchen. Darüber hinaus aber scheint die „Genetik“ von Belastungsphänomenen nicht weniger „in der Arbeit selbst“ zu liegen: Selbstbestimmte Arbeitsprozesse und die darin eingebetteten Handlungsmuster sind weitaus komplexer codiert, als dies der erste Blick vermuten lässt.⁹

„Schürfarbeit“ leisten hierbei soziologische Theorien, die als bildgebende und komplexitätsreduzierende Verfahren auch alltägliche Handlungsmuster überraschend neu ausleuchten. Gefordert ist

⁷ Zum Produktionsfaktor Wissensarbeit vgl. exemplarisch die Analysen von *Martin Pfiffner / Peter Stadelmann*, Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden, Bern–Stuttgart–Wien 1998.

⁸ Vgl. dazu *Wieland Jäger*, Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen, Opladen–Wiesbaden 1999 oder *Heiner Minssen* (Hg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin 2000.

⁹ Vgl. hierzu bereits die Ausführungen zur „Arbeits-Matrix“ unter Punkt 1.

lediglich ein gezielt analytisches Vorgehen, bei dem die erkennbare Wirklichkeit systematisch verfremdet wird. Und zwar in Bezug darauf, welche Mechanismen den Beginn einer Burnout-Karriere markieren.¹⁰ Antworten in diese Richtung verspricht die spezifische Eigenlogik „freiwilliger Selbstausbeutung“¹¹, kontrastiert mit einem Theoriebestand, der erstens den Menschen in seinem Selbsttätigkeits- und Unabhängigkeitsstreben ernst nimmt und der zweitens berücksichtigt, dass funktionierende Arbeitsbeziehungen auf wechselseitiger Beobachtung und Anpassung basieren.

2.1 Von der Lust am Tun

„Freiwillige Selbstausbeutung“ kennzeichnet eine Situation, in der Erwerbstätige gerade aufgrund flexibler Rahmenbedingungen ein übersteigertes Arbeitsengagement an den Tag legen. Ausdrucksform dafür ist etwa die Bereitschaft zu unbezahlter Mehr-, Wochenend- und Nacharbeit. Aber auch Urlaubsverzicht oder inszenierte „Dauerleistungsbereitschaft“ lassen sich beobachten. Glišmann kommentiert diesen Sachverhalt als „neue Katastrophe in der Arbeit“, verursacht durch Menschenhand und für den Einzelnen als „zwingende sachliche Gewalt“ erlebbar.¹² Und so weckt die neue Freiheit in und durch die Arbeit

eher müde Erinnerungen an Goethes Zauberlehrling: „Die Geister, die ich rief (Autonomie, Selbstbestimmung, Selbstorganisation und Notebook), die werd' ich nicht mehr los!“

Während Moldaschl/Voß ebenso wie Glišmann die Neigung zur Selbstausbeutung auf kapitalistische Markt- und Globalisierungsmechanismen zurückführen, geht es hier um eine diametrale Perspektive: *Den Beschäftigten wird Kraft ihrer menschlichen Natur die „Lust am Tun“ unterstellt.* Damit verbunden ist ein humanistisches Arbeitsverständnis, das anthropologisch und damit gattungsgeschichtlich auf Selbstgestaltung und Selbstverwirklichung abzielt. „Die Arbeit ist nicht nur ein Mittel zum Zweck – dem Produkt –, sondern sie ist Selbstzweck, sie ist der sinnvolle Ausdruck der menschlichen Energie. Daher macht Arbeit Freude.“¹³ Mit den Worten eines Abteilungsleiters:

„Nee. Ich arbeite gerne. Ich habe da keinen Widerspruch zwischen einem Freizeitleben, das ich als das eigentliche Leben bezeichnen würde. Es gibt ja durchaus Menschen, die so denken, dass sie ihr Selbstverständnis und ihre Freude aus der Freizeit holen. *Ich hole die Freude am Leben aus meiner Arbeit*, aus guten Leistungen, und Freizeit ist für mich ein Stück weit natürlich auch Ablenkung. Wenn da mal

¹⁰ Das Konzept „Burnout“ beschreibt sowohl den Entwicklungsverlauf als auch das Endstadium einer „Ausbrenn-Karriere“. Obwohl die Symptomatik im Einzelfall ganz unterschiedlich sein kann, gibt es ein typisches Verlaufsmuster: Es geht um einen Prozess, bei dem sich emotionale, geistige und körperliche Erschöpfungszustände überlagern. Detailliertes dazu liefert die aktuelle Burnoutforschung, führend *Christina Maslach / Michael Leiter*, *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*, Wien 2001 oder *Matthias Burisch*, *Das Burnout-Syndrom*, Heidelberg 2006.

¹¹ Vgl. dazu *Jeanette Moosbrugger*, *Subjektivierung von Arbeit: Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten*, Wiesbaden 2008.

¹² Vgl. *Wilfried Glišmann*, *Der neue Zugriff auf das Individuum. Wie kann ich mein Interesse behaupten?*, in: *Manfred Moldaschl / G. Günther Voß*, *Subjektivierung von Arbeit* (s. Anm. 6), 265.

¹³ Vgl. *Erich Fromm*, *Politik und Sozialistische Gesellschaftskritik*. Band 5, hg. von *Rainer Funk*, Stuttgart 1999, 366.

weniger Freizeit ist, das beeindruckt mich nicht besonders.“¹⁴

Mit dieser Auslegung des Arbeitsbegriffes wird auch jenes Engagement fassbar, das abseits betrieblich organisierter Erwerbstätigkeit zur Form kommt. Geht es nämlich um gesellschaftlich notwendige Bereiche wie *Familienarbeit*, *Vereinsarbeit* oder *Ehrenamt*, muss der konzeptionelle Analyserahmen zur Untersuchung von Burnout-Risiken fraglos breiter angelegt werden. An anderer Stelle heißt es wohl auch deshalb: „Arbeit kann uns verkrüppeln und uns sogar umbringen, aber das ist nur eine Möglichkeit. Arbeit vermag uns auch Energien zu schenken, die zu besitzen wir uns nie hätten träumen lassen ...“¹⁵, selbst wenn uns dies dazu verleitet, mit unserer Leistungsbereitschaft zu übersteuern und wie am Beispiel des Burnout „aus dem Ruder zu laufen“. Damit sind nicht zuletzt auch Versagensängste und ein Absprechen von Kompetenz angesprochen (vgl. Moldaschl/Voß, ebd.). Kompetenz kennzeichnet nämlich in besonderer Weise die *sichtbar gewordene Qualität* menschlichen „Arbeitsvermögens“¹⁶. Und dieses Arbeitsvermögen gilt als Eintrittskarte in den freien Arbeitsmarkt. Wenn freiwillige Selbstaussbeutung in theoretischer Hinsicht schließlich ein Element ist, das – prozessual gedacht – dem Arbeitsvermögen zugehörig ist, weil sich der Mensch immer wieder neues Vermögen aneignen muss, dann ist die Verausgabungsbereitschaft nicht länger „Äußeres“, sondern „Inneres“.

Es liegt ein *naturalistischer Antriebsmechanismus* vor, der für die Ratio nicht zugänglich ist, wenngleich auf einer analytisch-abstrakten Ebene.

2.2 Zum Sinnhorizont der Arbeitsgesellschaft

Lebensweltliche Ansprüche und Optionen sind eng mit dem Zugangscode einer kapitalistischen Marktwirtschaft verzahnt. Die damit verbundenen Prinzipien sind nicht Willkür, sondern das Ergebnis von Handlungen, die der kompromisslosen Systemlogik der Wirtschaft entsprechen. Bei Luhmann¹⁷ erschließt sich dieser Modus über den „binären Code“: Stark vereinfacht lässt sich damit nachzeichnen, dass die Handlungswahl aller am Wirtschaftssystem Beteiligten vom zweiwertigen Leitprinzip „Zahlen/Nichtzahlen“ dominiert wird, was dem Profitstreben im Sinne eigener Zahlungsfähigkeit gleichkommt. Die Ausrichtung aller Handlungen im wirtschaftlichen Arbeitskontext steht folglich unter dem Diktum eines Positiv-Negativ-Werts von Gewinn und Verlust. Und weil im Hinblick auf die beteiligten Akteure „jeder den anderen gemäß der jeweiligen teilsystemischen Handlungslogik behandelt, bleibt diesem normalerweise nichts anderes übrig, als sich selbst dieser Logik zu fügen“¹⁸.

Für die Erwerbstätigen heißt das, dass sie sich ebenfalls profit- und gewinnorientiert verhalten müssen; schließlich können sie nur auf diesem Weg selbst von den Leis-

¹⁴ Vgl. Hermann Kotthoff, *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?*, Berlin 1998, 69.

¹⁵ Vgl. dazu Frithof Bergmann, *Neue Arbeit, Neue Kultur*, Freiamt i. Schwarzwald 2004.

¹⁶ Vgl. dazu Sabine Pfeiffer, *Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung*, Wiesbaden 2004.

¹⁷ Vgl. dazu Niklas Luhmann, *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt a.M. 1984.

¹⁸ Vgl. Uwe Schimank, *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*, Opladen 2000, 244.

tungen einer Arbeitsorganisation profilieren. So weiß jeder Beschäftigte, dass er nicht nur Verhaltenserwartungen zu erfüllen hat, sondern bei Zielerreichung (ob nun Umsatzziel, Terminziel oder aufgabenbezogenes Ziel) seine eigenen Gewinnerwartungen absichern und weiter ausbauen kann, sei dies das Einkommen, die Karriere oder ganz allgemein die Arbeitsplatzsicherheit. Umgekehrt riskiert man bei Nichterreichung der Zielvorgaben, all diese attraktiven Möglichkeiten aufs Spiel zu setzen. Es liegt also im Eigeninteresse der Beschäftigten, den Vorstellungen der Arbeitsorganisation durch angemessene Arbeitsleistung zu entsprechen. Dass die Verhaltenserwartungen auf Seiten der Arbeitgeber zunehmend gewagter werden, ist indessen keine leere Vermutung. Hier genügt ein Blick auf die Stellenangebote, in denen Hochqualifizierte rekrutiert werden: Durchgängig und branchen- bzw. organisationsübergreifend geht es bei den Einstellungskriterien um Engagement, Leistungsbereitschaft und Flexibilität. Allerdings nicht ohne entsprechende Attribute, die da heißen „überdurchschnittlich“ oder „herausragend“, letztlich auch interpretierbar als Profilbeschreibungen, die der freiwilligen Selbstaussbeutung schon vor Beschäftigungsantritt Tür und Tor öffnen.

3 Verausgabungsbereitschaft als Anpassungseffekt

Für (fast) jede Handlung gibt es ein Gegenüber, das ähnliche oder andere Interessen verfolgt. Im Hinblick auf die „freiwillige Selbstaussbeutung“ lässt sich an dieses

soziologische Handlungsverständnis ein Erklärungsangebot knüpfen, das von der sub-intentionalen Prozessebene einzelner Akteure (wie unter Punkt 2 behandelt) zur *Interaktionsebene von Projektteams* führt. Denn letztlich stößt jedes Interesse von Handlungswilligen auf die Absichten weiterer Akteure: Ob und wie lange sich Projektleiter A gegen Projektleiter B durchsetzen wird, und in welches betriebliche Abhängigkeitsgefüge beide eingebunden sind, spielt im Hinblick auf die individuelle Interessenrealisierung eine erhebliche Rolle. Hier formieren sich „Akteurkonstellationen“, die bewirken, dass der Einzelne „bestimmte Intentionen nicht monologisch verfolgen kann, sondern auf die Koordination mit anderen angewiesen ist“¹⁹. Den Ausgangspunkt einer derartigen Betrachtung bestimmt ein Beteiligter, der ausgehend vom Theoriemodell des „Homo Oeconomicus“²⁰ die „prinzipielle Wahlmöglichkeit“ für Eigenbestimmtheit hat – sowohl hinsichtlich seiner Ziele als auch in Bezug auf seine Handlungsmotivation.

3.1 Professionalisierungsstreben und Null-Fehler-Toleranz

In Betrieben, in denen die Stechuhr von der „Vertrauensarbeitszeit“ abgelöst wird, geben Ziel- und Leistungskriterien jenen Rahmen vor, in dem die Erwerbstätigen ihre Arbeitsaufgaben zu erledigen und messbar zu dokumentieren haben. Beispielsweise anhand aussagekräftiger Projektberichte oder mit Hilfe entsprechender Statistiken. Dabei ist zu bedenken, dass nicht jedes Arbeitshandeln quantifizierbar ist und Projekte mitunter eine Laufzeit von

¹⁹ Vgl. ebd.

²⁰ Vgl. dazu Uwe Schimank, Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Weinheim–München 2002.

mehreren Monaten oder Jahren aufweisen. *Wie also glaubhaft machen, dass ohne quantifizierbares Ergebnis trotzdem voller Einsatz gebracht wird?*

Eine brauchbare Strategie scheint der demonstrative Hinweis zu sein, dass über die vertraglich geregelte Zeit hinaus gearbeitet wird. Beispielsweise durch eine E-Mail, versendet gegen Mitternacht. Aber auch ein Urlaub lässt sich wirkungsvoll instrumentalisieren: Man hinterlässt die private Mobiltelefonnummer „für den Ernstfall“ und weist darauf hin, jeden Abend die Mailbox abzuhören. Beide Szenarien verweisen auf ein hohes Maß an Verausgabungsbereitschaft. Das Bemerkenswerte: Abhängigkeitsstrukturen, die ausschlaggebend für Erreichung von Karrierezielen sind (hier über den Umweg von Anerkennung und objektivierter Leistungs-

zuschreibung), bilden sich ganz offensichtlich nicht nur in jener Konstellation ab, die (asymmetrisch) zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber die Verhältnismäßigkeiten bestimmt. In hohem Maße spielen auch kollegiale und damit symmetrische Beziehungskonstellationen eine Rolle. Die Erklärung: Hier beginnt das Prinzip wechselseitiger Anpassung zu greifen. Schimank fasst diesen Sachverhalt im Konzept der „Beobachtungskonstellation“ zusammen:

„Eine solche Konstellation liegt vor, sobald mindestens zwei Akteure bemerken, dass zwischen ihnen eine Intensionsinterferenz besteht, die von beiden nicht bagatellisiert wird und auf die sich daher beide in ihrem weiteren Handeln einstellen – jedoch ohne einander diesbezüglich gezielt zu beeinflussen oder miteinander zu verhandeln. Stattdessen nimmt jeder das, was der jeweils andere tut oder nicht tut, als gegeben hin, zieht daraus seine Schlüsse und passt das eigene Handeln dem an – was auf eine beiderseitige Anpassung an wechselseitige Beobachtungen hinausläuft.“²¹

So gesehen macht es sehr wohl einen Unterschied, „ob man früher kommt und später geht“ oder ob man selbst im Urlaub noch via Blackberry erreichbar ist. Denn sachlich analysiert zeigen jene, die „volles Engagement“ an den Tag legen (ob nun beabsichtigt oder nicht), den höheren Arbeitseinsatz. Freiwillig geleistete Mehrarbeit ist folglich auch „Steigbügel“ für Anerkennung und personifizierte Leistungszuschreibung. Wenngleich auf Kosten von Überlastung und Überforderung: Die „Kombination von Pflicht (die eigentliche Arbeitsaufgabe) und Kür (der Professionalitätsanspruch)“ ist im arbeitsvertraglichen Zeitrahmen einfach nicht mehr unterzubringen.

Weiterführende Literatur:

Ayala M. Pines (Hg.), Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Weinsberg 1990. Auf Grundlage einer Studie aus den 1980er-Jahren zeigen Pines et al. die Faktoren des Ausbrennens sowohl mit beruflichem als auch mit privatem Hintergrund auf. Die Praxisbeispiele sind anschaulich, unverändert aktuell und regen zur Selbstreflexion ebenso an wie zur Gründung von Arbeits- und Diskussionsgruppen.

Matthias Burisch, Das Burnout-Syndrom, Heidelberg 2006. Ein wissenschaftliches Kompendium für fachlich Interessierte. Der Autor liefert eine fundierte Übersicht zum Stand der Burnout-Forschung, beleuchtet kritisch und vergleicht gut lesbar die verschiedenen Erklärungs- und Lösungsansätze.

²¹ Vgl. ebd., 207.

3.2 Teamgeist: das „Prisoner's Dilemma“ freiwilliger Selbstaussbeutung

Macht man sich die Mühe, bei arbeitsbedingten Belastungssituationen „soziale Zwänge“ zu berücksichtigen, ergeben sich erklärungstheoretisch neue Ansätze. So ist das „Prisoner's Dilemma“, auch als *Gefangenendilemma* geläufig, ein Modell, das auf Entscheidungssituationen anwendbar ist, in denen die beteiligten Akteure selbstsüchtig handeln.²² Mit Hilfe dieses theoretischen Begriffsinstruments wird man darauf aufmerksam, welche Mechanismen in eine Akteurkonstellation eingebaut sind. Denn wie sich der einzelne Kollege unter Kooperations- und Wettbewerbsbedingungen verhält, ist in Bezug auf die Konstellationsdynamik ganz wesentlich: Man schlussfolgert und passt sein Handeln dem der anderen an, stets darum bemüht, das jeweils Beste aus der neuen Situation zu machen. Ist dieser Anpassungsmechanismus erst einmal in Gang gesetzt, sorgen soziale Kontrollmechanismen dafür, dass freiwillige Selbstaussbeutung „passieren kann“ und auf hohem Niveau aufrecht erhalten bleibt, und zwar als nachhaltiger Struktureffekt, der sich pfadabhängig zu institutionalisieren beginnt. Aufgrund der wechselseitigen Beobachtungsmöglichkeit ebenso wie der Langfristigkeit, auf die eine Arbeitsbeziehung unter Kollegen angelegt ist, kann sich also unbemerkt und hinter dem Rücken der Beteiligten eine neue Arbeitsmoral entwickeln: Der „Teamgeist“ übernimmt Kontrollfunktion. Selbst das gut begründbare Fernbleiben eines Einzelnen kann innerhalb von Arbeitsgruppen

negativ sanktioniert werden: zum Beispiel mit dem Seitenhieb, dass die Einsatzbereitschaft „etwas nachlasse“. Dazu wird es aber vermutlich erst gar nicht kommen, denn die tatsächliche Ahndung von Normverstößen ist unter dem Gesichtspunkt eines „Prisoner's Dilemma“ selten erforderlich. Wir tappen damit aber nicht nur in die Burnout-Falle hinein, offensichtlich bauen wir an dieser Falle auch selbst mit. Denn aus unseren Handlungen resultiert Neues, das sich im Laufe der Zeit festigen kann.

4 Reflexion: Einfallstor für eine „Soziologie des Burnout“

Die Handlungsgeschichte „freiwilliger Selbstaussbeutung“, konzipiert als Geschichte potenzieller Burnoutkandidaten, rekonstruiert sich mit soziologischen Re- deinstrumenten vergleichsweise unkonventionell. Betrachtet aus der Perspektive struktureller Pfadabhängigkeit, präsentiert sich der „erste Akt“ noch unspektakulär, und die Beteiligten erscheinen nicht im Geringsten nervös. Je kostenintensiver die ständige Verausgabungsbereitschaft aber wird (z. B. in Gestalt von Schlafstörungen oder beruflich-privaten Interessenkonflikten), desto eher wird die Bereitschaft, freiwillig und unbezahlt Mehrarbeit zu leisten, hinterfragt. Und sowohl Betroffene als auch Beobachtende können sich nicht erklären, wie es letzten Endes zum Worst-case-Szenario eines Burnout kommen konnte. Zu Recht plädiert Dewe²³ deshalb dafür, dass Bildung die Menschen kompetenter machen müsse. Insofern, dass sie in

²² Das „Gefangenendilemma“, ein „Anwendungskonzept“ aus der Spieltheorie, erklärt, warum Akteure kooperieren oder defektieren. Ausführliches dazu findet sich bei Robert Axelrod, *Die Evolution der Kooperation*, Oldenbourg 2000.

²³ Vgl. dazu Bernd Dewe, *Lernen zwischen Vergewisserung und Ungewissheit. Reflexives Handeln in der Erwachsenenbildung*, Opladen 1999.

der Lage sind, sich gegen Vereinnahmung und Funktionalisierung zu behaupten. Oder mit den Worten der Burnoutforschung: Wir müssen lernen, „gute Bürokraten“ zu werden.²⁴ Dies dahingehend, dass wir mit den Belastungen und Begrenzungen umgehen können, aber auch die Gelegenheiten zu nützen wissen, die das Leben in Organisationen bestimmen.

Voraussetzung dafür, so der übereinstimmende Tenor der Experten, sind Programme, in denen der Gesundheitsschutz kein Randthema mehr ist, sondern integraler Bestandteil betrieblicher (Organisations-)Projekte. Der Erfolg dieser Projekte wird letztlich aber davon abhängen, wie dynamisch und flexibel der Bezugsrahmen ist, auf den Intervention und Prävention aufbauen. So hat sich im Zuge einer Vortragsreihe 2008/2009²⁵ zum hier vorgestellten Erklärungsansatz gezeigt, dass gerade die Vermittlung von *Hintergrundwissen*, das über die gängigen Vorstellungen zum Thema Burnout hinausgeht, ausschlaggebend dafür sein kann, dass (potenziell) Be-

troffene beginnen, ein reflektierteres Bewusstsein für das eigene Arbeitshandeln zu entwickeln. Mit anschlussfähig „Neuem“ für Ursachenforschung und Prävention, für Theorie und Praxis, ist mit der „Brille der Soziologie“ jedenfalls zu rechnen.

Die Autorin: Geboren 1970 in Vorarlberg, tätig im Bereich Marketing- und Innovationsmanagement, nebenberuflich freischaffende Soziologin; 1999–2004 im zweiten Bildungsweg Magisterstudium Soziologie und Psychologie an der FernUniversität Hagen mit Promotion zum Dr. rer. soc. 2007, Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Mitarbeit in Projekten u.a. *Energiezukunft Vorarlberg*. Publikationen: *Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstausbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten*, Wiesbaden 2008; *Selbstausbeutung im Team*, in: Jörg Fengler, *Burnout im Team*, Stuttgart 2010 (in Vorbereitung); Vortragsreihe: *Burnout-Fälle Freiwillige Selbstausbeutung*, Vorarlberg 2008/2009.

²⁴ Vgl. Ayala M. Pines (Hg.), *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*, Weinsberg 2000.

²⁵ Die Vortragsreihe „Burnout-Fälle Freiwillige Selbstausbeutung“ für hochqualifiziert Beschäftigte war mit insgesamt 450 Besuchern mehrfach ausgebucht.