

- ELENA LINDEN | HEIDELBERG
- HANS RUDI FISCHER | HEIDELBERG
- EVA WALTHER | TRIER

Übersicht: Die Diagnose »Burnout« wird in den letzten Jahren immer häufiger gestellt. Als individueller Erlebenszustand ist die Problematik – wie die Metapher es nahelegt – im Kontext sich zunehmend verändernder Formen der Erwerbstätigkeit zu sehen. Der Beitrag – aus einem Forschungsprojekt entstanden – erweitert die Frage nach dem *Warum* (Ätiologie, Soziogenese) von »Burnout« durch die komplementäre, individuelle Frage nach dem *Wozu* (Funktionalität).

Die Hypothesen wurden aus den Erfahrungen mit KlientInnen gewonnen, die vor oder nach »Burnout« in Behandlung waren. Aus therapeutischen Einzelfallbeobachtungen konnte die Hypothese abgeleitet werden, dass sich die KlientInnen in einem Ambivalenzkonflikt zwischen Bedürfnissen nach Selbstbestimmung und Sicherheit befanden. Ein zur Selbstbestimmung nötiges »Nein« gegenüber belastenden Bedingungen scheint dabei ebenso unmöglich wie ein »Ja«. »Burnout« lässt sich als (nicht intendierter) Bewältigungsversuch einer unentscheidbaren Sowohl-als-Auch, d.h. ambivalenten Situation verstehen, der in eine Übergangskrisis mündet. Diese wiederum führt (i.d.R.) zur Reflexion des beruflichen Selbstkonzeptes und wirft Fragen personaler Identität auf. So lässt sich im »ausgebrannten Sein« ein Problemlösungsversuch zweiter Ordnung sehen, der einer bisher unerhörten, existenziellen Frage Gehör verschafft. *Wozu »Burnout«?* fragt nach dem Sinn, den KlientInnen ihrer schmerzlichen Krise geben können, um diese in die autobiografische Erzählung zu integrieren und die Kontinuität und Kohärenz des Selbst wiederherzustellen.

Schlüsselwörter: Ambivalenz, Autonomie, »Burnout«, Selbstbestimmung, personale Identität, Selbstkonzept

Wozu »Burnout«?

Das ausgebrannte Sein als ambivalente Lösung von Ambivalenz

Arbeitsbedingungen als Quelle von Gesundheit?

Im Jahr 1986 forderte die Weltgesundheitsorganisation auf ihrer ersten internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung, dass die gesellschaftliche Organisation von Arbeitsbedingungen eine »Quelle der Gesundheit« darstellen solle (WHO, 1986). Angesichts der steigenden Zahl von Arbeitsunfähigkeits- und Erwerbsminderungsfällen aufgrund psychischer Probleme (Hapke et al., 2012) erweist sich diese Forderung jedoch als Wunschdenken.

Eine besondere Rolle spielt in diesem Zusammenhang die »Burnout«-Problematik, da sie als individueller Erlebenszustand in einem expliziten Zusammenhang zur Erwerbstätigkeit steht und auf diese Weise zum Gegenstand klinischer, arbeits- und organisationspsychologischer und arbeitssoziologischer Forschung geworden ist. Wenngleich sich gemäß des DAK-Gesundheitsreports aus dem Jahr 2013 lediglich 0,2 % bis 0,3 % der deutschen Bevölkerung durch eine »Burnout«-Problematik beansprucht fühlen, hat sich die Zahl betrieblicher Fehltagel aufgrund von »Burnout« im Zeitraum von 2004 (0,67 AU-Tage pro 100 Versicherungsjahre) bis 2011 um das Vierzehnfache (auf 9,1 AU-Tage) erhöht

(BPtK, 2012). Bevor wir nach den soziogenetischen Rahmenbedingungen fragen, die diesen Anstieg begründen könnten, möchten wir beleuchten, was unter »Burnout« verstanden wird.

Siegeszug einer Metapher

Eingebettet in verschiedene Theoriegebäude, repräsentiert die Metapher des »Ausgebrannt-Seins« vielfältige semantische Einheiten, die entsprechend unterschiedlich und vielfach vage ausgelegt werden. Daher lässt sich das Wort »Burnout« auch nur schwer von anderen Konzepten wie Depression, Neurasthenie, Arbeitszufriedenheit und Stress unterscheiden. Verschiedene Autoren (Maslach, 1982; Burisch, 2014; Schaufeli & Enzmann, 1998; Rook, 1998) haben versucht, den Phänomenbereich, der »hinter« dem großen Assoziationsreservoir der Metapher liegt, methodologisch zugänglich zu machen, indem sie die Metapher begrifflich zu bestimmen versuchten. Es ging ihnen darum, den semantischen Kern der Metapher unter Berücksichtigung verschiedener deskriptiver Definitionsversuche zu bestimmen. Diese Bemühungen führten allerdings zu keinem einheitlichen Ergebnis und

wurden mit der Etablierung des *Maslach Burnout Inventars* (MBI; Maslach & Jackson, 1981) weitestgehend eingestellt. Seitdem herrscht in der fachwissenschaftlichen Forschung ein positivistisches Konstruktverständnis, das »Burnout« über die im MBI abgebildeten Skalen »(1) *overwhelming exhaustion*, (2) *feelings of cynicism and detachment from the job* [und] (3) *a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment*« (Maslach et al., 2001, p. 399) definiert.

Vor dem Hintergrund des schlecht erforschten Theoriestatus und der geringen Anzahl empirisch bestätigter Modelle bezeichnet Hallstein die quantitative »Burnout«-Forschung zu Recht als blinden Empirismus (Hallstein, 1993). Im internationalen Diagnoseklassifikationssystem der WHO (ICD-10, 2013) wurde der Problembereich aufgrund der begrifflichen Unsicherheiten bislang nicht als eigenständige Diagnose, sondern als Ziffer Z73.0 (Ausgebrannt-Sein, »Burn-out«) unter »Probleme bei der Lebensbewältigung« aufgeführt. Hier werden in Kapitel XXI jene Probleme beschrieben, die den Gesundheitszustand beeinflussen und die Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten »aus sonstigen Gründen« (Z70-Z76) rechtfertigen. Auch in der aktuellen fünften Ausgabe des *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder* (DSM-5) der American Psychiatric Association, 2013 erschienen, bleibt »Burnout« unbeachtet. Trotz der Diagnoseflut, die DSM-5 gebracht hat (zur Kritik vgl. Frances, 2016, sowie den Beitrag von H. Keupp in diesem Heft), gibt es bis heute noch keine internationale Begriffsbestimmung, auf die man sich einigen könnte.

Um das Problemlernen von PatientInnen gegenüber Kostenträgern greifbar zu machen, hält die deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DG-PPN) eine verbindliche Einordnung des »Burnout«-Phänomens jedoch für notwendig. Um »Burnout« über eine eigenständige Diagnose und somit als psychische Störung definieren zu kön-

nen, müsste jedoch eine genaue Definition von psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz vorliegen.

Damit sind wir bei einem logischen bzw. erkenntnistheoretischen Grundproblem unseres Gesundheitssystems. Wenn alles Erkennen über Unterscheiden (entscheiden) läuft (der Kern des griechischen *diagnosis*), dann gibt es für (psychische) Gesundheit nur negative Begriffsbestimmungen: nämlich in der Negation bzw. der Abwesenheit von als krank definierten Phänomenen. Hans-Georg Gadamer (1993) hat unter Rückgriff auf Heraklit¹ von der »Verborgenheit der Gesundheit« gesprochen.

Vor dem Hintergrund einer fehlenden Bestimmung der Kriterien, die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz definieren und als solche beobachtet werden könnten, wird sie im Arbeitskontext vielfach mit körperlicher und geistiger Funktions- und Leistungsfähigkeit gleichgesetzt (Ducki, 2000). Da gerade die überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft als kritischer Risikofaktor einer »Burnout«-Problematik beschrieben wird (Freudenberger, 1974; Burisch, 2014), kann eine solche Definition jedoch kaum als Grundlage für eine Differenzierung zwischen psychischer Gesundheit und »Burnout« herangezogen werden. Dass »Burnout« in den formalen Klassifikationssystemen ICD-10 und DSM-5

¹ Er hätte auch Platons Suchparadoxie (im *Menon*) bemühen können. Die Quintessenz seiner Argumentation ist: Wir müssen wissen (wissen ist im Griechischen (*eidēnai*) wie im Lateinischen (*noscere*) und im Deutschen ein Präteritopräsens, ein Verb, dessen Präsens ein früheres Präteritum, eine vollendete Gegenwart war: es heißt »gesehen haben«), wonach wir suchen, sonst können wir nicht erkennen, wenn wir es gefunden haben. Was also ist Gesundheit in einem System, das sich durch die Definition von Krankheiten selbst erhält? Die Diagnose »gesund« kann so nur negativ gestellt werden, indem der diagnostische Apparat nichts »feststellt«, also ins Leere läuft. Wie dies verhindert und die Kriterien von Normalität und damit von Abweichung verschoben werden können, ist satzungsbekannt.

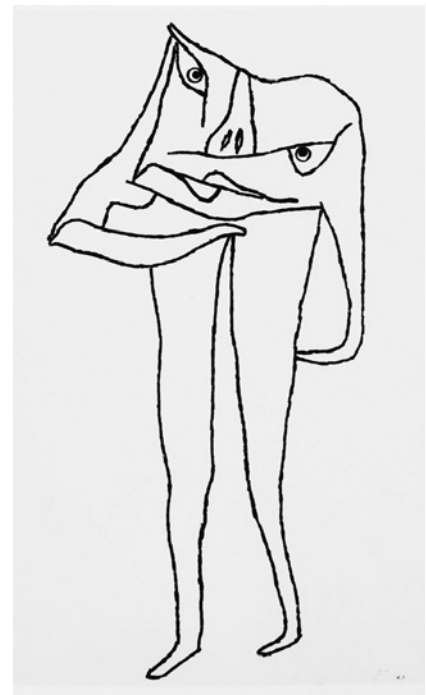


Abb. 1: Paul Klee (1930). *Was fehlt ihm?* (Stempelzeichnung in Tusche auf Ingres-Papier auf Karton, 55,5 x 34 cm, Fondation Beyeler, Riehen/Basel)

»Burnout« und die Frage nach dem Leib bzw. der Mitte

Die »defizitorientierte« Frage: »Was fehlt ihm bzw. Ihnen?« kann einen Selbstreflexionsprozess anregen, der eine ressourcenorientierte Betrachtung eines »Burnout« ermöglicht. Diese wiederum erlaubt es, die berufliche bzw. personale Identität zu hinterfragen.

nicht als eigenständige Diagnose berücksichtigt wurde, ziehen wir an dieser Stelle unterstützend heran, um »Burnout« aus einer entpathologisierenden Perspektive zu betrachten und das entsprechende Erleben nicht als Störung oder Krankheit im Sinne einer kanonisierbaren medizinischen Definition zu begreifen, sondern als ein »Problem in der Lebensbewältigung« ernst zu nehmen (Abb. 1). Dabei scheint es aussichtsreich, ein Rahmenmodell zur Erklärung der »Burnout«-Problematik bereitzustellen, das nicht nur nach psychosozialen Bedingungen sucht, sondern fragt, welche Funktion die Problematik im Kontext organisationaler Umstrukturierungen haben könnte.

»Burnout« im Kontext organisationaler Transformationsprozesse

Seit den 1980er Jahren sind vielfältige organisationale Anpassungsreaktionen an neue marktwirtschaftliche Anforderungen zu beobachten. Peters & Sauer (2005) sprechen von einer Übergangsphase, die von Instabilität, Heterogenität, Widersprüchlichkeit und Konflikthaftigkeit im Arbeitsprozess, Lohnverhältnis und Ausmaß der institutionellen Regulation gekennzeichnet sei und die sich durch ein Nebeneinander von qualitativ Altem und Neuem auszeichne.

Als wesentlicher Grundzug der neueren Entwicklungen lässt sich das Aufweichen von Grenzen durch Individualisierungs- und Flexibilisierungsprozesse sowie durch Vernetzung bislang getrennter Bereiche innerhalb der Unternehmen, aber auch zwischen der

wollen wir im weiteren Verlauf genauer ausleuchten.

Neben den organisationalen Veränderungen lässt sich ein gewandeltes Menschenbild beobachten, das von der Vorstellung einer/s »complex (wo-)man« gekennzeichnet ist, dessen Erleben und Verhalten aus dem Zusammenwirken interindividueller und innerhalb der Erwerbsbiografie variierender Bedürfnisse resultiert. Mit diesem Menschenbild gehen veränderte Ansprüche an die organisationale Steuerung in Form von »Verzicht auf generelle Lösungen, ein hohes Maß an Flexibilität sowie die Schaffung von Möglichkeiten zur Individualisierung von Arbeitstätigkeiten« (Ulich, 2011, S. 57) einher. Arbeit soll nun ein soziales Feld darstellen, in dem die Vielfalt der menschlichen Bedürfnisse durch differenzielle Arbeitsformen berücksichtigt wird.

Um der Komplexität dieser Anforderungen gerecht werden zu können,

beit und die Delegation von Entscheidungsverantwortung) als Prinzipien einer indirekten Steuerung – der Steuerungsgedanke wird hier eben nicht aufgehoben – und schließlich als Mittel, die Arbeitsleistung der sich selbst organisierenden Einheiten erfolgreicher als durch direkte Anordnungen zu regulieren.

Dabei wird vielfach die Tendenz beobachtet (Pongratz & Voß, 1997; Lehdorff, 2005; Dörre & Brinkmann, 2005; Brinkmann, 2011; Sauer, 2007), die Komplexität der Produktionsprozesse auf marktwirtschaftliche Kennwerte wie Umsatz oder Gewinn zu reduzieren, die dann unmittelbare Randbedingung für das Arbeitshandeln der Beschäftigten werden: Die Leistung einzelner Subsysteme wird zunehmend an ihrem Wertsteigerungsbeitrag für das Unternehmen gemessen, Subsysteme müssen häufig mit externen Dienstleistern konkurrieren.

Infolgedessen stellt sich eine innerbetriebliche Struktur heraus, in der »die Warenlogik [...] nicht nur [die Koordination] der zwischen-, sondern auch der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen in Praxis und Diskurs dominiert« (Brinkmann, 2011, S. 67). Glißmann & Peters (2001) betonen, dass die verstärkte Ausrichtung der Unternehmen an marktspezifischen Bedingungen zirkuläre Prozesse auslöse, die schließlich in einen erhöhten *quantitativen* Arbeitseinsatz der einzelnen Beschäftigten münden. Darüber hinaus beobachten Faust, Jauch & Deutschmann (1998) sowie Brinkmann (2011) veränderte organisationale Kommunikationsmuster, welche die »ganzheitliche Geschäftsverantwortung« (Faust et al., 1998, S. 106) der Beschäftigten betonen. Die strategische Förderung unternehmerischen Verhaltens beim Mitarbeiter zielt dabei nicht nur auf Effizienz, sondern auch auf überfachliche Kompetenzen wie Eigeninitiative, Spontaneität und Kreativität sowie Selbststeuerungsfähigkeiten, welche

Die verstärkte Ausrichtung der Unternehmen an marktspezifischen Bedingungen löst zirkuläre Prozesse aus, die in einen erhöhten quantitativen Arbeitseinsatz der Beschäftigten münden

Privat- und Arbeitswelt beobachten. Diese ansteigende *Entdifferenzierung* geht unmittelbar mit dem Einebnen von Unterschieden zwischen den Teilsystemen Markt, Gesellschaft, Organisation und Subjekt einher. Als Kennzeichen dieser Grenzverschiebungen führt Brinkmann (2011) zum einen die Beobachtung an, dass Arbeitsprozesse zunehmend flexibler gestaltet werden, um den spezifizierten KonsumentInneninteressen gerecht werden zu können. Zum anderen beobachtet er, dass die ehemals externe Konkurrenz- und Wettbewerbslogik durch neuere Managementkontrollformen in die Organisationen eingeführt werden. Dies

schiene u. a. auch systemtheoretische Ansätze erfolgversprechend, die seit den 1990er Jahren in der Managementlehre berücksichtigt wurden. Werden sie angewendet, wird allerdings häufig die Vorstellung von Unternehmen als komplexen, sich selbst organisierenden Systemen aus ihrem ursprünglichen konstruktivistischen Kontext herausgelöst und stattdessen versucht, systemtheoretische Überlegungen in alte, nach Beherrschungswissen strebende Denkmuster zu integrieren. Dementsprechend interpretieren neuere Managementkonzepte die Modifikation der organisationalen Rahmenbedingungen (z. B. informationstechnologisch gestützte Dezentralisierungsmaßnahmen, Vertrauenszeitar-

die Beschäftigten bereitstellen müssen, um unternehmerische Ziele erfolgreich erreichen zu können (Heidenreich, 1996).

Dass individuelle Kompetenzen immer bedeutsamer werden, kann insofern als Methode marktförmiger Rationalisierungsprozesse betrachtet werden. Auf diese Weise werden die kognitiven, motivationalen und emotionalen Potenziale der MitarbeiterInnen dem Wertschöpfungsprozess so weit wie möglich verfügbar gemacht (Sichler, 2006). Dabei wird die Frage laut, inwiefern diese neuen Arbeitsformen mit jenen liberalen Forderungen nach mehr Freiheit, auf die sie sich berufen, kompatibel sind und inwiefern der gesellschaftliche und organisationale Wandel eine Veränderung des Autonomiegrades für die Beschäftigten darstellt.

Autonomie und Freiheit in der neuen Arbeitswelt

Obwohl der Begriff »Autonomie« (von griech. *auto*, i.e. selbst, und *nomos*, Gesetz, im Weiteren auch: Selbstbestimmung, Selbstgesetzgebung, Eigengesetzlichkeit) einen wesentlichen Bestandteil des normativen Hintergrunds vieler humanistischer arbeits- und organisationspsychologischer Konzeptionen bildet, gibt es aufgrund der Vielfalt synonymen Fachausdrücke eine »terminologische Vagheit« oder »konzeptionelle Offenheit« (Sichler, 2006, S. 89). Weil die Begriffe nicht ausdifferenziert wurden, erweisen sich auch die darauf aufbauenden Konzepte als erkenntnistheoretisch nicht tragfähig (vgl. Sichler, 2006). So ist zu fragen, ob und in welcher Weise die vorhandenen Theoriegebilde den veränderten Arbeitsverhältnissen gerecht werden können. Selbstbestimmung drückt sich gemäß dieser Theorien in

einem erweiterten Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsspielraum, der eigenständigen Zielsetzung und erlebter Verantwortung aus. Auf dieser Grundlage adaptiert die Management-Rhetorik die Forderungen nach Freiheit und Autonomie und verwendet diese Begriffe im selben Atemzug mit Selbstregulation und Eigenverantwortung (Brinkmann, 2011).

Angesichts der heterogenen und teilweise unvollständigen Bestimmungsversuche des Autonomiebegriffs möchten wir unser Verständnis von »Autonomie« darlegen. Dabei greifen wir – angeregt von Sichler (2006) – auf Überlegungen Friedrich Kambartels zurück, der Kants zentralen Autonomiebegriff ausdifferenziert und als »Grammatik einer humanen Lebenswelt« (Kambartel, 1989, S. 1) versteht. In Kants Anthropologie ist der Mensch Bürger zweier Welten, als natürliche Wesen gehören wir dem Reich der Notwendigkeit (der Natur) an, aber als vernünftig handelnde Personen dem Reich der Freiheit. Der Freiheitsbegriff bekommt von Kant seine moderne Zuspitzung, die darin besteht, dass wir kraft unserer Vernunft »Nein« gegenüber äußeren und inneren (Affekten, Leidenschaften) Determinanten sagen können und dadurch uns selbst bestimmen können.

Kambartel stellt diesen Abgrenzungsaspekt in Kants Autonomiebegriff scharf und unterscheidet dabei drei Ebenen: Freiheit von der Natur, Freiheit von Herrschaft und die Freiheit von sich selbst. Unter der Freiheit von der Natur ist die Fähigkeit des Einzelnen zu verstehen, als intentional handelndes Wesen dem heterogenen Geschehen seinen Lauf vorzuschreiben. »Er muß Handlungen im engeren Sinne erwerben und sich damit aus der Natur herausarbeiten« (ebd., S. 129, Herv. von den AutorInnen). *Freiheit von Herrschaft* meint, frei von Fremdherrschaft zu sein, indem eigene Ziele weitgehend unbeeinflusst durch das Han-

deln oder den Zwang anderer verfolgt werden können.

Die dritte Stufe, Autonomie als *Freiheit von sich selbst*, ist für unsere Zwecke besonders interessant, weil sie uns zur Frage personaler Identität führt. Freiheit von uns selbst heißt – so drückt es



Während die Arbeit zuvor durch Lob und Tadel reguliert wurde, ist es nun der Beschäftigte selbst, der sein Arbeitshandeln überwacht

Kambartel nicht aus –, sich zu *sich selbst* in Differenz setzen zu können, sich selbst gegenüber eine Metaposition einnehmen zu können, die Helmut Plessner als exzentrische Positionalität bezeichnet hätte. *Frei von sich* zu sein heißt, *gegenüber* eigenen Wünschen und Motiven einen Standpunkt auszubilden, der die eigene Subjektivität zur Intersubjektivität hin überwindet. Diese Stufe des Autonomieverständnisses verweist auf die Möglichkeiten selbstreflexiver Prozesse und die Fähigkeit, das eigene Wollen bestimmen zu können, indem wir gegenüber eigenen Bedürfnissen und Wünschen ein handlungswirksames Nein sagen können.

Autonomie ist demnach also kein Besitz, sondern ein Prozess reflexiver sozialer Interaktion. Deshalb ist die Frage nach »Autonomie« angesichts marktwirtschaftlicher Veränderungen und vermarktlicher Umstrukturierungsmaßnahmen auch so zu stellen, inwiefern sich die Beschäftigten mit den eigenen Wünschen hinsichtlich Arbeitstätigkeit und beruflicher Biografieplanung auseinandersetzen können. In neueren Managementtheorien und Beiträgen der Arbeits- und Organisationspsychologie wird Autonomie jedoch lediglich als Resultat von Ergebnisverantwortlichkeit, flexibilisierten

Arbeitszeiten und erweitertem Handlungsspielraum betrachtet. Wenngleich der ersten Stufe des Autonomiebegriffs nach Kambartel (1989, Freiheit von der Natur) erhöht Rechnung getragen wird (den Beschäftigten wird die Kompetenz zugestanden, aus der Vielfalt möglicher Handlungen eigenständig zu wählen, diese selbst zu koordinieren und so in den zuvor fremdbestimmten Verlauf der Arbeitsausführung eingreifen zu können), lassen sich auch Einschränkungen der Autonomie ausmachen. Neuere Steuerungsformen nehmen nämlich gezielt die marktformige Konkurrenz- und Wettbewerbs-

logik in die Arbeitsorganisation hinein – mit dem Ziel, das Arbeitsvermögen der Beschäftigten in konkrete Arbeitsleistung zu überführen. Die Beschäftigten werden analog zur Figur des Unternehmers mit den ökonomischen Rahmenbedingungen ihres eigenen Arbeitshandelns konfrontiert und bleiben doch gleichzeitig bei bestimmten Entscheidungen und angesichts der zur Verfügung stehenden Ressourcen unselbstständige Angestellte. An die Stelle konkreter Anordnungen hierarchisch übergeordneter Führungskräfte treten marktorientierte Kennziffern und Zielvorgaben (»Management by Objectives«, vgl. dazu Fischer, 1992), die die Grenzen des selbstbestimmten Handelns determinieren.

Sofern MitarbeiterInnen nicht durch unternehmerische Verschlangungspolitik oder Flexibilisierungsmaßnahmen benachteiligt werden wollen, müssen sie sich an eine Vielzahl fremdgesetzter Bedingungen anpassen. Dabei stehen die Zielvorgaben gemeinhin nicht zur Disposition und bleiben damit fremdbestimmt. Auch wo Arbeitsgruppen oder Unternehmensbereiche ihre Ziele selbst formulieren können, steht außer Frage, dass diese primär dem Unternehmenszweck förderlich sein und zumindest langfristig Leistungssteigerungen beinhalten müssen (Pongratz & Voß, 1997, S. 35; Abb. 2).

Während die Arbeit der Beschäftigten zuvor durch Rückmeldungen (Lob und Tadel) reguliert wurde, ist es nun der Beschäftigte selbst, der sein Arbeitshandeln überwacht, zu einem quantitativ und qualitativ erhöhten Arbeitseinsatz anspornt, der nötig ist, um externe Zielvorgaben zu erreichen. Im Rahmen dieses Prozesses internalisieren die Beschäftigten klassische Kontrollaufgaben des Managements und verfolgen damit gleichzeitig Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberinteressen, die sich teilweise widersprechen: Während die Beschäftigten auf der einen Seite versuchen, das Arbeitshandeln an die vermarktlichten Zielvorgaben anzupassen, streben sie gleichzeitig danach, selbstgesetzte

Werte und Ziele zu verfolgen und sich – auch außerhalb der Arbeit – zu verwirklichen. Während das an marktliche Kontingenzen angepasste und unternehmenskonforme Arbeitsverhalten berufliche Sicherheit verspricht, gehen autonome Bestrebungen, die den unternehmerischen Interessen entgegenlaufen – z. B., wenn die Arbeit nach vorgeschriebener Zeit niedergelegt wird –, mit Unsicherheiten in Bezug auf das berufliche Beschäftigungsverhältnis einher. Glißmann & Peters (2001) beschreiben den daraus resultierenden Konflikt wie folgt: »Einerseits ›nach Hause gehen zu wollen, da doch [die] Arbeitszeit um ist‹ und andererseits ›weiterarbeiten zu wollen, weil das Ergebnis noch nicht erreicht ist.« (S. 11).

Die Beschäftigten sehen sich so in der Situation, *entweder* ihrem Wunsch nach Abgrenzung (i. e. Selbstbestimmung, Negation) *oder* ihrem Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit nachzugehen, das mit einem gesteigerten Anpassungszwang (Affirmation) an die vorgegebenen Ziele einhergeht. Wenn Arbeitsplatzsicherheit und Autonomie als gleichwertige Bedürfnisse nebeneinander stehen, lässt sich schließen, dass sich mit der Internalisierung der Managementrolle eine intrapsychische Konfliktlage einstellt, bei der zwei *gegensätzliche* Handlungstendenzen gleichwertig nebeneinander stehen.² Daraus leiten wir folgende Hypothese ab: Im Zuge marktformiger Umstrukturierungen von Organisationen und Managementstrategien ergeben sich für die Beschäftigten zunehmend stärkere Ambivalenzerfahrungen.

² Mit Bateson könnte man auch davon sprechen, dass ein Double-Bind verinnerlicht und intrapsychisch auf Dauer gestellt wird. Es ist bemerkenswert, dass Bleulers Ambivalenzbegriff in keiner einzigen Arbeit Batesons vorkommt.

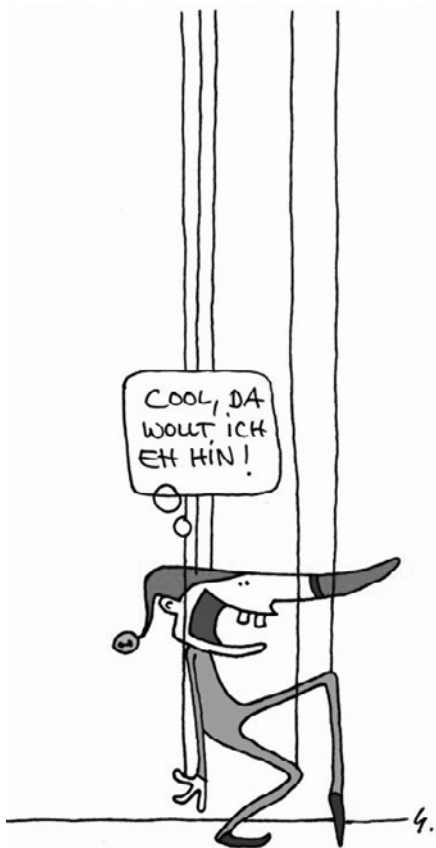


Abb. 2: Cartoon von Sabine Hanel, © sabinehanel.de

Rationalität a posteriori

Sieht so die Autonomie und Selbstbestimmung der MitarbeiterInnen aus, wenn sie zum Entrepreneur geworden sind? Wo bleibt die Freiheit von sich selbst, wenn das Selbst fremdbestimmte Ziele als vermeintlich »eigene« verinnerlicht hat?

Ambivalenz und Identität

Von Eugen Bleuler ausgehend und ihn präzisierend, lässt sich Ambivalenz als ein *Sowohl-als-Auch*, als die Einheit eines dynamischen Mit- und Gegeneinanders bestimmen, die sich im Denken, Fühlen oder Wollen zeigen kann (Lüscher & Fischer, 2014; Fischer & Lüscher, 2014; Fischer & Stahl, 2016). Die Erfahrungen solcher Gleichzeitigkeiten widersprechen unserem rationalen Denken, das sich auf den Geleisen der zweiwertigen Logik, also einem *Entweder-Oder*, bewegt. Um Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit zu garantieren, muss Ambivalentes ausgeschlossen werden.

Die Sprengkraft solcher Polaritäten liegt darin, dass sie sich nicht interpolieren lassen und eine rationale Entscheidung unmöglich machen. Ambivalenz ist also spannend, weil sie Entscheidung fordert und diese zugleich behindert; sie verweist uns auf verstandesmäßig »unentscheidbare Entscheidungen« und zwingt uns – falls sie bewusst wird – dazu, innezuhalten und eine Metaposition gegen-

über den Alternativen einzunehmen. Wir können erahnen, dass »die Welt« mit dieser Entweder-Oder-Logik meist nicht zu begreifen ist. Wenn Goethe seinen *Werther* schreiben lässt: »Es kann nicht mit einem Entweder-Oder in der Welt sein Bewenden haben«, dann markiert er jene Erfahrung, die wir mit dem Begriff Ambivalenz zu fassen suchen: Dass sich unser Leben eben häufig nicht in dieses zweiwertige Denkgefängnis (»Ja« oder »Nein«) einsperren und mit der Logik versöhnen lässt (Abb. 3). Setzt man die Annahme der Moderne voraus, dass Menschen grundsätzlich nach Kohärenz und Kontinuität des Selbst und somit auch im Selbstkonzept repräsentierten Bedürfnisvorstellungen streben, ist davon auszugehen, dass Ambivalenz zunächst aversiv erlebt wird.

Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass Beschäftigte die Konfliktlage, in der sie sich erleben, überwinden möchten. Dabei kann vermutet werden, dass Personen dieses Spannungserleben zunächst dadurch zu bewältigen versuchen, dass sie die konfliktierenden Tendenzen polarisieren

bzw. eine Handlungstendenz blockieren. Wenn wir ein solches Ambivalenzerleben in einen Zusammenhang mit der »Burnout«-Problematik stellen, könnte eine unmittelbare Bewältigungsstrategie in folgendem Verhalten liegen: zunächst ein erhöhtes Anpassungsverhalten zu zeigen, d. h. sich im Sinne des Unternehmens zu verausgaben, und das mit dem Anpassungsverhalten in Konflikt stehende Bedürfnis

» Ambivalenz ist spannend,
weil sie Entscheidung fordert
und diese zugleich behindert

nach Abgrenzung (Autonomie) zu negieren oder abzuwehren. Damit einhergehend wird jenes Arbeitsverhalten blockiert, welches eine selbstbestimmende Abgrenzung vom Unternehmen erlaubt und mit der Verleugnung eigener Bedürfnisse verknüpft ist (Burisch, 2014).

Im Zuge dieses polarisierten Anpassungsverhaltens und des gesteigerten Energieeinsatzes, um unternehmerische Ziele zu erreichen, erleben sich die



Abb. 3: Markus Raetz. *Crossing (Kreuzung)*, 2002, YES – NO, Grauguss (28 x 41 x 30 cm) © Markus Raetz

Visualisierung der Ambivalenzerfahrung – Hin- und Hergerissen-Sein

Die Eindeutigkeit verändert sich mit der Perspektive, der Zeit und dem Standort des Beobachters. Raetz visualisiert unsere Denk- bzw. Wahrnehmungsprozesse, die von unserem zweiwertigen Bewusstsein ausgehen und die Wirklichkeit in dualen Polaritäten organisieren, die sich meist nicht interpolieren lassen. Fotos der Skulptur aus drei verschiedenen Perspektiven, vom eindeutigen YES über unendlich viele (mögliche) Übergänge (Dazwischen) zu dem Gegenpol: NO. Raetz zeigt Heraklits *pantha rhei*: Alles fließt ... Nichts bleibt für den Betrachter gleich. Obwohl er vor demselben Objekt steht, ist das, was er in Abhängigkeit von Perspektive, Standort und Zeit sieht, anders. Diese Skulptur lässt erahnen, welche ungeheuerere Komplexität wir bei »inneren Objekten« (bspw. einer Entscheidung) vor uns haben, bei denen der Beobachter mit dem Beobachteten identisch ist und die Perspektive des Betrachtens das Betrachtete erzeugt. Lässt sich ein »Burnout«, wenn er diagnostiziert ist, als temporäre Auszeit von einem existenziell dramatischen Sowohl-als-Auch begreifen? (Text: HRF, vgl. Lüscher & Fischer, 2014, S. 87)

entsprechenden Personen zunehmend »erschöpft« und ermüdet. Verstärkt erleben sie in der Auseinandersetzung mit ihren körperlichen Veränderungen und psychosomatischen Beschwerden ihre Arbeitssituation als »erzwungene Geschäftigkeit« (Pongratz & Voß, 1997, S. 40), bei der sie sich unter Druck fühlen, das angepasste Arbeitsverhalten aufrechtzuerhalten, um im Arbeitsalltag bestehen zu können. Studien, die sich auf Brehms Reaktanztheorie (1966) beziehen, zeigten, dass die empfundene Einschränkung von Freiheitsspielräumen üblicherweise mit einer Aufwertung der negierten Handlungsoption einherging (Brehm, 1989).³ Das führt die Beschäftigten zu einer anderen, verstärkten Form von Belastung: Sie setzen sich nicht nur überdurchschnittlich für ihre Arbeit ein und verausgaben sich im Sinne des Unternehmens, sondern erleben zudem einen inneren Widerstand gegen ihre Arbeitstätigkeit und eine starke Diskrepanz zwischen ihrem Arbeitsverhalten und ihrem verstärkten Bedürfnis nach Abgrenzung. Da die unmittelbare Reaktion auf die erlebte Ambivalenz das Anpassungsverhalten polarisiert, wird ein »Mehr-Desselben« generiert, das die innerpsychischen Konflikte weiter verschärft.

Dieses Problemlösungsmuster nennen wir in Anlehnung an Watzlawick, Weakland & Fisch (1975)⁴ eine *Lösung erster Ordnung*. Im Gegensatz dazu sind Lösungen zweiter Ordnung in vielen Fällen »absurd, unerwartet und vernunftswidrig [und] ihrem Wesen nach überraschend« (S. 105). Sie stellen Versuche dar, »die zu lösende Situation

³ Vgl. Brehm, 1989, p. 72: »It has led to the empirical demonstrations that, for example, a lost choice alternative tends to become more attractive, a forced attitudinal position tends to become less attractive, and a social influence attempt can easily boomerang.«

⁴ Watzlawick, Weakland & Fisch greifen dabei auf Batesons typentheoretische Unterscheidung zurück, die Bertrand Russell (1908) eingeführt hat, um das Antinomienproblem in der Klassenlogik zu lösen.

aus dem paradoxen, selbstrückbezüglichen Teufelskreis heraus[zulösen], in den sie die bisherigen Lösungsversuche geführt haben, und stellen sie in einen neuen, weiteren Rahmen« (ebd., S. 105). Demnach kann die »Burnout«-Problematik als distale Reaktion auf den Ambivalenzkonflikt und als von der Entweder-Oder-Logik *ver-rückte* Lösung des Ambivalenzkonfliktes verstanden werden. Dabei lässt sich »Burnout« insofern als temporärer Lösungsversuch verstehen, als dass die Problematik jene Distanziertheit zur konfliktbehafteten Arbeitssituation erlaubt, die es braucht, um sich mit den entgegengesetzten Bedürfnisanteilen intentional auseinanderzusetzen zu können. Fischer & Lüscher (2014) gehen davon aus, dass die reflexive Auseinandersetzung mit Ambivalenz »das prozessuale Betriebsgeheimnis personaler Identität« (S. 130) darstellt, und sie legen nahe, dass die Reflexion der sich konfliktierenden Selbstanteile »die Dialektik der Fragen [impliziert], die bis heute den Identitätsdiskurs prägen: Wer bin ich, wie bin ich geworden, wie kann ich der werden, der ich sein möchte?« (S. 130).

»Burnout« als Identitätskrise?

Auf dieser Grundlage nehmen wir an, dass die Aufrechterhaltung der »Burnout«-Problematik dazu dient, Autonomie im Sinne einer identitätsbildenden Reflexion des beruflichen Selbstkonzeptes zu sichern. Denn die Sowohl-als-Auch-Problematik (Ambivalenz, Dilemma), die das Gefangensein im Entweder-Oder zuspitzt, versetzt im diagnostizierten »Burnout« temporär in einen Zwischenraum (»Auszeit«), in dem keine Entscheidung getroffen werden muss. Dabei stellt das Problemerleben eine große Loslösung von der konfliktbehafteten Arbeitssituation dar, die für die Betroffenen plötzlich, wie ein Erdstoß, daherkommt.

Wie wir bereits ausgeführt haben, setzt Identität die Möglichkeit voraus, sich und die eigenen Bedürfnisse und Wünsche wie von außen betrachten zu können. Da sich Bedürfnisse und Motive über die Lebensspanne hinweg immer wieder in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes verändern und nicht beispielsweise mit dem Entschluss, eine bestimmte Arbeitstätigkeit anzunehmen, festgesetzt werden, bedarf die berufliche Identität einer kontinuierlichen reflexiven Auseinandersetzung. Sie bedarf der Möglichkeit, sich selbst zum Objekt der Betrachtung machen zu können, zur Distanznahme, zur Differenzsetzung sich selbst gegenüber, zum Einnehmen der Meta-Ebene seinen eigenen Wünschen gegenüber. Jene Arbeitsplätze, die keinen interaktionalen Rahmen zur Reflexion persönlicher Lern- und Entwicklungsziele bieten, begünstigen somit – so unsere These – die Tendenz einer plötzlichen Loslösung im Sinne eines »Burnouts«.

Empirische Untersuchung⁵

In Einklang mit früheren Studien, die einen Zusammenhang zwischen hohem Selbstwert und Arbeitszufriedenheit (Saks & Ashforth, 1997) sowie zwischen gemindertem Selbstwert und Stress und passiv-vermeidenden Bewältigungsstilen (Aspinwall & Taylor, 1992) und schließlich der Erschöpfungsdimension des *Maslach Burnout Inventars* (Janssen, Schaufeli & Houkes,

⁵ Aus den komplexen theoretisch-inhaltlichen Zusammenhangshypothesen wurde im Rahmen einer Masterarbeit unter der Betreuung von Eva Walther (Trier) und Hans Rudi Fischer (Heidelberg) ein Modell abgeleitet, das im Jahr 2015 an einer Stichprobe von 55 Führungskräften (23 der befragten Personen nahmen aufgrund einer diagnostizierten »Burnout«-Problematik therapeutische Intervention in Anspruch) empirisch überprüft wurde. Gefördert wurde das Projekt durch das zsfb, Heidelberg.

1999) fanden, konnte auch im Rahmen unserer empirischen Studie⁶ beobachtet werden, dass diejenigen Personen, die eine »Burnout«-Problematik erleben, von einem niedrigeren Selbstwertgefühl berichten. Dieser Zusammenhang verweist auf den Umstand, dass die »Burnout«-Metapher üblicherweise einen krisenhaften Erlebens- bzw. Übergangszustand beschreibt, in dem die entsprechenden Personen existenziellen Fragen gegenüberstehen, die das Selbstverständnis und die davon abhängige Selbstbewertung erodiert. Weiterhin konnte eine statistisch bedeutsame Korrelation zwischen den Variablen »intrinsische Motivation« und »Burnout« gefunden werden. Dieser Befund geht mit den empirischen Studien von Fernet et al. (2008) sowie Fernet, Gagné & Austin (2010) einher. Sie konnten beobachten, dass autonome Handlungsregulationsformen (intrinsische Motivation und identifizierte Regulation) negativ mit der »Burnout«-Problematik (MBI) assoziiert sind. Pisarik (2009) konnte zudem beobachten, dass externale oder amotivationale Verhaltensregulationsformen positiv mit dem »Burnout«-Erleben assoziiert sind.

Diese Befunde legen nahe, dass diejenigen Personen, die eine »Burnout«-Problematik erleben, tendenziell nicht in Arbeitsumgebungen tätig sind, in denen sie sich frei in der Wahl und Ausführung ihres Tuns erleben und ihre Tätigkeit als selbstkongruent, d. h. in Übereinstimmung mit dem eigenen Selbstkonzept, empfinden. Im Sinne von Deci & Ryan (1985) kann daher gefolgert werden, dass die entsprechenden Personen das Arbeitshandeln *nicht* autonom regulieren. Somit unterstützt dieser Befund die Aussage, dass »Burnout« in jenen Arbeitskontexten begünstigt

wird, in denen das autonome Handeln eingeschränkt ist.

Die empirischen Befunde legen weiterhin nahe, dass Personen, die eine »Burnout«-Problematik erleben, eher dazu tendieren, sich reflexiv mit ihrem beruflichen Selbst auseinanderzusetzen und bestehende Lebensentwürfe zu hinterfragen, als Personen, die keine »Burnout«-Problematik erleben. In früheren Studien konnte ein solcher Zusammenhang bereits ausgemacht werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit unterstützen daher die Annahme, dass die »Burnout«-Problematik als berufliche Identitätskrise verstanden werden kann.

Vor diesem Hintergrund lädt die vorliegende Ausarbeitung dazu ein, nützliche, hilfreiche – funktionale – Aspekte der »Burnout«-Problematik im therapeutischen Prozess herauszuarbeiten. Eine von vielen Möglichkeiten besteht dabei darin, »Burnout« als Lösungsversuch zur Überwindung von Ambivalenzen zu verstehen und diesen Zustand als eine Krise (griech. *krisis*, i. e. Meinung, Beurteilung, Entscheidung, später im Sinne von Zuspitzung) zu verstehen, in der existenzielle Fragen auf die Spitze getrieben werden. Dabei erlaubt die Distanzierung zur Arbeitstätigkeit, die mit zunehmender Erschöpfung eintritt, diesen Fragen zu begegnen. Unsicherheiten, Ängste und neue Ambiva-

lenzen, die bei der Suche nach einer passenden Antwort auf die Frage »Wer bin ich?« eintreten können, sollten dabei nicht therapeutisch bekämpft, bewältigt oder unterbunden werden, sondern vielmehr als Ausdruck eines Übergangsprozesses verstanden werden, in der sich KlientInnen befinden. Es bietet sich an, die theoretischen Anregungen, insbesondere die Abhandlung über das kantische Autonomieverständnis, als Angebot für neue Perspektiven im therapeutischen Umgang mit der »Burnout«-Problematik zu verstehen.

Da sich die Annahme, dass »Burnout« mit einem erhöhten Maß an Selbstexploration einhergeht, im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit bewährt hat, könnte »Burnout« nicht nur als funktional, weil identitätsstiftend, sondern auch als Ausdruck autonomen Handelns verstanden werden. Nachfolgende Studien könnten den Einfluss des organisationalen Wandels auf Ambivalenzerfahrungen über direktere Maße untersuchen, als es in der vorliegenden Studie der Fall war. Mit der vorliegenden Arbeit wurde eine Grundlage für weitere interdisziplinäre Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen organisationalem Wandel, Ambivalenz und Identität gelegt.

Für die Beratung bzw. Behandlung von Personen, die sich durch eine

WERKZEUGKASTEN

- Die Metapher »Burnout« ist aus ihrem gesellschaftlichen, organisationalen und interaktionalen Kontext heraus zu verstehen.
- Organisationale Umstrukturierungen gehen gemeinhin mit Prozessen der Entdifferenzierung zwischen den Bereichen Markt, Organisation und Subjekt einher. Indem immer mehr »indirekte« Steuerungsformen eingeführt werden, internalisieren Beschäftigte zunehmend ehemals externe Managementaufgaben. Auf diese Weise werden Ambivalenzkonflikte gebahnt.
- Wir verstehen »Burnout« als Übergangskrise, die zur Reflexion des beruflichen Selbstkonzeptes führt. So gesehen, lässt sich das Problemmuster als Lösungsversuch zweiter Ordnung und als Ressource zur persönlichen Weiterentwicklung verstehen. Dies gelingt in der Umdeutung des spannungsvollen Hin-und-Her als eines selbstbestimmenden Prozesses (»Freiheit von sich selbst«) und als notwendige Voraussetzung einer erarbeiteten Identität.

⁶ Wir danken der Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Ludwig-Maximilians-Universität München, die für die empirische Untersuchung organisatorische Kapazitäten bereitgestellt und Zugang zur Befragung von KlientInnen ermöglicht hat.

»Burnout«-Problematik belastet fühlen, gilt: Die Reflexion des Ambivalenzkonfliktes sollte zur Herstellung von Kohärenz und zur Integration der Krise in die eigene Biografie genutzt werden. Dies gelingt in der Umdeutung des spannungsvollen Hin-und-Her als eines selbstbestimmenden Prozesses (»Freiheit von sich selbst«) und als notwendige Voraussetzung einer erarbeiteten Identität.

→ Summary

Burnout: What's it for? An ambivalent solution

In the last few years, the incidence of »burnout diagnoses« has increased by leaps and bounds. As the metaphor suggests, the individual subjective experience of the problems involved needs to be seen in the context of rapidly changing forms of gainful employ. The article is a spin-off from a research project. In connection with burnout, it extends the question *why* (aetiology, sociogenesis) to encompass the complementary individual question *what for* (functionality). The hypotheses derive from experience with clients undergoing treatment prior to or in the aftermath of »burnout«. Therapeutical contact led to the observation, that clients were caught up in an ambivalence conflict between self-determination (autonomy) and security needs. The refusal of stressful conditions (a precondition for self-determination) appears to be just as impossible as their acceptance. »Burnout« can be understood as an (unintentional) attempt to cope with an irresolvable both-and-situation, an attempt triggering a transition crisis that (normally) leads to reflection on the individual's vocational self-concept and raises issues of personal identity. »Burnout« can thus be seen as a second-order problem-solving attempt that demands attention for a hitherto disregarded existential issue. The article enquires into the

meaning that clients can give to this painful crisis, integrating it into their autobiographical narratives and restoring the continuity and coherence of the self.

Keywords: ambivalence, autonomy, »burnout«, meaning, self-determination, personal identity, self-concept

→ Bibliografie

- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1992). Modeling cognitive adaptation: a longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989–1003.
- Brehm, J. W. (1989). Psychological reactance: Theory and applications. *Advances in Consumer Research*, 16, 72–75.
- Brinkmann, U. (2011). *Die unsichtbare Faust des Marktes. Betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Berlin: Sigma.
- Bundespsychotherapeutenkammer (2012). BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit 2012. Psychische Erkrankungen und Burnout. Verfügbar unter: http://www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf [letzter Zugriff am 28. 06. 2015].
- Burisch, M. (2014). *Das Burnout-Syndrom*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science & Business Media.
- Dörre, K., & Brinkmann, U. (2005). Finanzmarkt-Kapitalismus. Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In P. Windolf (Hrsg.), *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ducki, A. (2000). *Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse*. Zürich: vdH Hochschulverlag.
- Faust, M., Jauch, P., & Deutschmann, C. (1998). Reorganisation des Managements. Mythos und Realität des »Intrapreneurs«. *The German Journal of Industrial Relations*, 1, 101–118.
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163–1180.

- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16, 256–279.
- Fischer, H. R. (2006). Sehen mit anderen Augen. Coaching als Kunst des entfremdeten Umweges. In N. Tomaschek (Hrsg.), *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch* (S. 98–125) Heidelberg: Carl-Auer.
- Fischer, H. R., & Lüscher, K. (2014). Ambivalenz ergründen. Philosophische und anthropologische Ursprünge eines Begriffs. *Familiendynamik*, 39, 122–133.
- Fischer, H. R., & Stahl, H. K. (2016). Ambivalenz als Bedrohung und Ressource: Wettbewerbsvorteile für KMU? In H. K. Stahl & H. H. Hinterhuber (Hrsg.), *Erfolg im Schatten der Großen Wettbewerbsvorteile für kleine und mittlere Unternehmen* (S. 233–246) Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Fischer, H. R. (1992). Management by bye? Philosophische Nachschläge zum Abschied vom Prinzipiellen. In J. Schmitz, P. Gester & B. Heitger (Hrsg.), *Managerie. 1. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management* (S. 15–40) Heidelberg: Carl-Auer.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 3, 159–165.
- Gadamer, H.-G. (1993). *Über die Verborgenheit der Gesundheit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gleißmann, W., & Peters, K. (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA.
- Hallstein, L. (1993). Burning out: A framework. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & X. T. Marek (eds.), *Professional Burnout* (pp. 95–112) Washington, D. C.: Taylor & Francis.
- Hapke, U., Maske, U., Busch, M., Schlack, R., & Scheidt-Nave, C. (2012). Stress, Schlafstörungen, Depressionen und Burn-out: Wie belastet sind wir. *Bundesgesundheitsblatt*, 55, 987–988.
- Heidenreich, M. (1996). Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. *Soziale Welt*, 1, 24–43.
- Janssen, P. P., Schaufelie, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13, 74–86.
- Kambartel, F. (1989). Autonomie, mit Kant betrachtet. Zu den Grundlagen von Handlungstheorie und Moralphilosophie. In F. Kambartel (Hrsg.), *Philosophie der humanen Welt* (S. 11–132) Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Lehndorff, S. (2005). Widersprüche der »Vermarktlichung«. Verfügbar unter: <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/97728.html> [letzter Zugriff am 18. 05. 2015].
- Lüscher, K., & Fischer, H. R. (2014). Ambivalenzen bedenken und nutzen. *Familiendynamik*, 2, 84–95.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. New York: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Peters, K., & Sauer, D. (2005). Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In H. Wagner (Hrsg.), *Rentier ich mich noch. Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 23–58) Hamburg: VSA.
- Pinchot, G., & Pinchot, E. (1978). *Intra-corporate Entrepreneurship*. Tarrytown School of Entrepreneurs. Verfügbar unter: <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> [letzter Zugriff am 22. 05. 2016].
- Pisarik, C. T. (2009). Motivational orientation and burnout among undergraduate college students. *College Student Journal*, 43, 1238–1252.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 1, 30–53.
- Rook, M. (1998). *Theorie und Empirie in der Burnout-Forschung. Eine wissenschaftstheoretische und inhaltliche Standortbestimmung*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Russell, B. (1908). Mathematical logic as based on the theory of types. *American Journal of Mathematics*, 30, 222–262.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395–426.
- Sauer, D. (2007). Vermarktlichung und Politik – Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In G. Peter (Hrsg.), *Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik* (S. 202–217) Hamburg: VSA.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Florida: CRC Press.
- Sichler, R. (2006). *Autonomie in der Arbeitswelt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1975). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- World Health Organisation (2015). WHO definition of Health. Verfügbar unter: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html> [letzter Zugriff am 21. 03. 2016]. ■



Korrespondenzanschrift

Elena Linden (M.Sc. Psychologie)

Römerstraße 61

69115 Heidelberg

elena.linden@kraft-des-zweifels.de

Jg. 1989, Studium der Psychologie in Trier (Nebenfächer: Ethnologie, Wirtschaftssoziologie), bis 2014 für die Abteilung für Sozialpsychologie (Prof. Eva Walther) tätig. Seit 2011 Seminarleiterin und Trainerin im Bereich betrieblichen Gesundheitsmanagements (NEUZEIT Training und Beratung GbR, INSITE-Interventions GmbH). Zurzeit in Coachingausbildung am Zentrum für systemische Forschung und Beratung (zsfb) und Mitarbeiterin des Heidelberger Instituts für systemische Forschung; Ansprechpartnerin für das Symposium »Die Kraft des Zweifels« (13.–15. Oktober 2016).