

Die Teamanalyse als Instrument der betrieblichen und gewerkschaftlichen Burnout-Prävention

⇒ 1 Die Teamanalyse – Theoretische Voraussetzungen und Darstellung

⇒ 1.1 Fragestellung

In den letzten Jahren haben die psychischen Belastungen in Unternehmen und die damit verbundenen Krankschreibungen stark zugenommen. Umso wichtiger ist es für betriebliche Interessenvertreter, Instrumente an die Hand zu bekommen, um dieser steigenden Gefahr präventiv zu begegnen. Wir möchten daher das von uns entwickelte Instrument der Teamanalyse und das daraus folgende Modell des »Gesundheits- und Sozialverantwortlichen« vorstellen.

Die Voraussetzung unserer Arbeit stellt die folgende Einsicht dar: Burnout und psychische Belastungen sind eine Folge der neuen Formen

der Arbeitsorganisation, die in den Sozialwissenschaften als »indirekte Steuerung« diskutiert werden (Siemens/Frenzel 2014). Viele Unternehmerfunktionen, die früher Führungskräfte übernommen haben, gehen heute an die Beschäftigten über. Allerdings nicht an einzelne Beschäftigte, sondern an die organisierten Formen der Zusammenarbeit. Teams und Gruppen sind daher in vielen Unternehmen zu tragenden Säulen der Unternehmensstruktur geworden. Diese Gruppen- und Teamarbeit ist zunächst ein großer Fortschritt, denn sie macht den Teammitgliedern Spaß, sie fördert Kreativität und Selbstbewusstsein der einzelnen Beschäftigten. Im Team

Martina Frenzel, geboren 1958 in Kulmbach, Dipl. Psychologin. Arbeitet selbständig als freie Journalistin und ist in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit (Burnout-Prävention und indirekte Steuerung) für die Gewerkschaften IG Metall, Verdi und IG BCE tätig. Neuere Veröffentlichungen: Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2012): Burnout, Eine Folge der Neuen Organisation der Arbeit. Bielefeld: AJZ. F Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2014): Das unternehmerische WIR, Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen, Hamburg: VSA.

GND:1064325386

Stephan Siemens, geboren 1954 in Göppingen, Philosophie MA. Selbständig in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit für die Gewerkschaften IG Metall, Verdi und IG BCE und IG BAU tätig. Neuere Veröffentlichungen: Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2012): Burnout, Eine Folge der Neuen Organisation der Arbeit. Bielefeld: AJZ. Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2014): Das unternehmerische WIR, Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen, Hamburg: VSA. Siemens, Stephan (2015): Der gesellschaftliche Sinn der Arbeit, Sozialismus, Heft 02/2015, 17-19.

GND: 1031490728

DOI: 10.18156/eug-2-2015-art-6

kann man stark und effizient sein und sich auch so fühlen, insbesondere wenn die Team-Mitglieder gemeinsam unternehmerische Verantwortung übernehmen. Folglich gibt es nur wenige Beschäftigte, die gerne zu den früheren Formen der Arbeitsorganisation, zu den Formen von »Befehl und Gehorsam«, zurück möchten.

Mit den Mechanismen der indirekten Steuerung nutzen die kapitalistischen Unternehmen die neue produktive Kraft der Kolleginnen und Kollegen. Indem sich die Teams in ihrer Zusammenarbeit mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit auseinandersetzen, erarbeiten sie gemeinsam, was sie zu tun haben. Sie setzen sich auf diese Weise mit den gesellschaftlichen Anforderungen unter dem Kriterium der Profitabilität ihrer Arbeit auseinander. Diese neue produktive Kraft bleibt den einzelnen Kolleginnen und Kollegen aber unbewusst. Während sie sich in ihrer Zusammenarbeit gemeinsam stark fühlen, erleben sie sich außerhalb dieser Arbeit als Individuum vereinzelt und so auch häufig als schwach und unzureichend.

Die Unternehmensleitungen passen sich der neuen produktiven Kraft der Beschäftigten an, indem sie die Einheiten indirekt steuern.¹

⇒ 1.2 Indirekte Steuerung von Gruppen

Wenn es nicht einzelne Beschäftigte sind, die hier eine Rolle spielen, wie werden Teams und Gruppen indirekt gesteuert? An der Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie lässt sich der Prozess der wissenschaftlichen Erforschung dieser Mechanismen gut nachvollziehen. Bereits in den 1940er Jahren experimentierte Kurt Lewin mit so genannten »natürlichen Gruppen« (Lewin 2012, 202) – unter anderem mit Produktionsteams. Lewin stellte fest, dass Gruppen die Tendenz haben, auch ohne eine gesonderte Anweisung einer Führungskraft ihr Produktionsniveau aufrechtzuerhalten, wenn ein Beschäftigter ausfällt. Er entwickelte die folgende Theorie: Die Gruppe stellt ein »quasi stationäres Gleichgewicht« (Lewin 2012, 234) dar, das sich sofern möglich von selbst aufrechterhält und damit auch das Aktivitätsniveau der Gruppe. Das gilt auch für Produktionsteams: Die Team-Mitglieder versuchen, auch dann das Produktionsniveau aufrechtzuerhalten, wenn ein Kollege/eine Kollegin ausfällt oder die Ressourcen verringert werden.²

(1) Eine ausführliche Darstellung dieses Zusammenhangs findet sich im Buch »Das unternehmerische Wir – Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen« (Siemens; Frenzel 2014)

(2) Lewin (2012): 235: »Anders läge der Fall wenn das Produktionsniveau des Arbeitsteams trotz der Tatsache aufrechterhalten würde, dass ein Mitglied des Arbeitsteams erkrankt oder

Mit Kurt Lewin begann eine Forschungstradition der Arbeits- und Organisationspsychologie, die die Funktionsweisen von Gruppen im Fokus hatte. Bis heute gibt es eine große Anzahl an Forschungsvorhaben und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich mit der Erhöhung der Produktivität und Profitabilität durch Gruppendynamik befassen. Ihre Ergebnisse werden von Unternehmensberatern aufgenommen und in zahllosen Management-Trainings in den Unternehmen umgesetzt.

Auch die Erkenntnisse von Kurt Lewin sind nach wie vor aktuell. Wenn Produktions-Teams beispielsweise auch bei schlechteren Arbeitsbedingungen oder reduzierter Personalbemessung ihre Aufgaben lösen und ihr unternehmerisches Ziel erreichen, kann das zur Ökonomisierung genutzt werden. Die Potenzen der Zusammenarbeit der Beschäftigten werden dabei optimal genutzt. Die Gruppe wird beispielsweise von ihren Mitgliedern einen entsprechenden Einsatz für die gemeinsamen Ziele fordern, was die Gruppenmitglieder durch ein so genanntes Commitment, eine selbstverpflichtende Erklärung, beantworten (Siemens/Frenzel 2014b).

⇒ 1.3 Teamtraining im Dokumentarfilm »Work Hard Play Hard«³

Wie das Versprechen solcher Commitments von Team-Mitgliedern aussehen kann, wird in einer Szene im Dokumentarfilm »Work Hard Play Hard« von Carmen Losmann gezeigt. Es handelt sich dabei um ein Teamtraining, das von einer Consulting-Firma veranstaltet wird. Diese Team-Mitglieder springen in einem Outdoor-Training angeseilt von Bäumen. Während der Zuschauer dies im Bild sieht, hört er aus dem Off nacheinander die Commitments der einzelnen Team-Mitglieder:

Ich werde demnächst noch besser und mehr kommunizieren, um Prozesse und Aufgaben schneller und zielführender erledigen zu können, was am Ende heißt: mehr Umsatz.

dass besseres oder schlechteres Material bereitgestellt wurde. Wenn trotz solcher Veränderungen in den Bedingungen des Gruppenlebens die Produktion auf dem gleichen Niveau bleibt, dann lässt sich von einem »Widerstand« gegen eine Veränderung der Produktionsrate sprechen«

(3) Der Dokumentarfilm erschien 2011, es handelt sich um eine Produktion von HUPE Film unter Förderung der Filmstiftung NRW. Weitere Informationen online unter: <http://www.workhardplayhard-film.de/> (Zugriff am 16.10.2015).

Ich werde demnächst noch mehr arbeiten, um in schneller Zeit viel zu lernen, um mein Team noch besser unterstützen zu können.

Ich werde demnächst mehr auf die Probleme meiner Kollegen hören, weil ich weiß, wenn ich mich mit den Problemen meiner Kollegen auseinandersetze, dass ich sie mitreißen kann.

Der Kollege, der dieses letzte Versprechen ausspricht, ist anschließend im Bild zu sehen, während er angeseilt ins Freie springt. Er verlässt sich auf die von den Kollegen gehaltenen Sicherheitsseile:

Es ist ein wahnsinniges Gefühl, sich in die Arme der Kollegen hineinzusetzen, sich fallen zu lassen, das ist ein sehr sehr schönes Gefühl und ich freue mich, dass jeden Tag machen zu können (Anmerkung: Bei dem Ausdruck »hineinzusetzen« unterläuft dem Team-Mitglied offenbar eine interessante Fehlleistung).

Der in diesen Commitments zum Ausdruck kommende Gruppendruck kann über solche Selbstverpflichtungen hinaus auch in Worte gefasst werden. Ein Mitarbeiter der dieses Outdoor-Training veranstaltenden Consulting Firma gibt in einer weiteren Szene ein Beispiel für einen solchen Teamkodex:

1. Jeder ist verpflichtet, sein Bestes zu geben.
2. Jeder übernimmt für sich und andere die Verantwortung.
3. Jeder ist ständig wach, hilfsbereit und sucht nach Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten.
4. Probleme sind Herausforderungen und kein Grund zum Jammern.
5. Arbeitsdisziplin gilt für jeden.
6. Anweisungen werden nicht blind hingenommen.
7. Es existiert eine Atmosphäre des Vertrauens und der gegenseitigen Berechenbarkeit.

Diese Film-Szenen machen deutlich, wie die Gruppendynamik durch indirekte Steuerung genutzt werden kann und wird. Wir werden sehen: In der Folge werden die Beziehungen zwischen Teammitgliedern belastet mit dem unternehmerischen Zweck. Diese Belastungen drücken sich unter anderem in Konflikten zwischen den Teammitgliedern aus, die zu emotionaler Erschöpfung führen können.

Bei vielen Wissenschaftlern der Arbeits- und Organisationspsychologie lässt sich nachlesen, wie die Gruppendynamik im Sinne des Unternehmens gestaltet werden soll.

Bei Meredith Belbin erfährt man beispielsweise, dass es in einem Team verschiedener Teamrollen bedarf, wobei ein einzelnes Team-Mitglied auch mehrere Rollen übernehmen kann. Da gibt es unter anderen den Macher, den Erfinder, den Teamarbeiter, den Koordinator oder den Umsetzer.

Eine allseitig entwickelte Persönlichkeit eines Team-Mitglieds ist nach Belbin (und vielen anderen Wissenschaftlern) nicht mehr gefragt, sondern das Gegenteil ist der Fall. Die allseitige Entwicklung wird übertragen von der Persönlichkeit auf das Team. Dadurch werden die Individuen zu Funktionsträgern im Team. Einzelne Eigenschaften von Team-Mitgliedern werden von den Teams (ggfs. unterstützt durch Trainings) gestärkt und andere geschwächt. Alles mit dem Ziel, ein gut funktionierendes Team herzustellen (Belbin 2003, 48-49).

Aus dieser einseitigen Stärkung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und gleichzeitigen Schwächung von anderen Eigenschaften entstehen mit einer gewissen Notwendigkeit psychische Belastungen. Am Beispiel der Teamrolle des Machers (nach Belbin ein aufgabenorientierter Führer, hochleistungsmotiviert, er provoziert und kann Hindernisse überwinden) sieht man, dass diesen Stärken Schwächen zugeordnet werden. In diesem Fall handelt es sich um die Neigung zu Aggressionen. Es wird von Belbin hinzugefügt, dass zwei oder drei Macher im Team häufig zu Konflikten führen.

Psychoanalytisch orientierte Arbeits- und Organisationspsychologen stellen Parallelen von Teamrollen und Familienrollen her. So können viele Beschäftigte in unseren Seminaren die Rolle *der großen Schwester/des großen Bruders* im Team nachvollziehen. Diese haben die Aufgabe, die *gute Stimmung* im Team herzustellen und zu bewahren. Dabei kommen andere Fähigkeiten dieser Teammitglieder wie die Wahrnehmung der eigenen Interessen und ihre Durchsetzungsfähigkeit zu kurz. Aus unserer Erfahrung gibt es einen Zusammenhang zwischen diesen Team-Rollen und Tendenzen zu emotionaler Erschöpfung.

Diese Folgen der Gruppendynamik für das Individuum wurden u.E. jedoch selten erforscht. Denn diese arbeits- und organisationspsychologischen Theorien der Gruppendynamik haben den Fokus nicht auf dem Individuum; dieses ist für sie nicht von Interesse. Eine Gruppe besteht aus Sicht dieser Theoretikerinnen und Theoretiker nicht aus Individuen, sondern aus den Beziehungen zwischen den Individuen. In der Konsequenz ist also jedes Individuum einer Gruppe aus-

tauschbar. Ob im Rahmen der Teamrollen die Individuen unter die Räder kommen, spielt in diesen Konzepten keine Rolle.⁴

⇒ 1.5 Organisierter Gruppendruck als Mittel zur Steigerung der Produktivität

Wie kann ein Team dauerhaft und nachhaltig in seiner Produktivität gestärkt werden? Nach Einsicht der Arbeits- und Organisationspsychologie muss ein bestimmter, dauerhafter und moderat überfordernder Druck auf das Team ausgeübt werden (Dick/West 2005, 62). Dieser Druck kann auf verschiedene Weise ausgeübt werden, insbesondere durch Veränderung der Rahmenbedingungen. Beispielsweise werden Ressourcen gekürzt oder Störungen können in Form von Änderungen von Arbeitsanweisungen eingesetzt werden. Teams, Abteilungen oder Standorte können gegeneinander in Konkurrenz gesetzt werden. Auch die Beherrschung der Informationskanäle, aufgrund derer ein Team seine Anforderungen erkennt, spielt eine große Rolle: So wird es beispielsweise Kunden von der Führungskraft gestattet, direkt bei einem Produktionsteam nachzufragen, wann ein Produkt denn fertig sei oder neue Anforderungen an das Produkt des Teams zu formulieren.

Die unternehmerische Verantwortung geht immer mehr an die Teams selbst über. Daher ist eine Führungskraft heute nicht mehr für die eigentlichen Arbeitsabläufe verantwortlich. Stattdessen ist es ihre Aufgabe für andauernde Veränderungen zu sorgen: Führung zeigt sich in Veränderung. »The Leader seeks change« (Landy/Conte 2004, 442). Für die Kolleginnen und Kollegen entsteht immer mehr der Eindruck, die Führungskraft sei schlecht oder unfähig. Erst in der Reflexion der indirekten Steuerung stellen sie fest, dass die Führungskraft im Sinne der indirekten Steuerung gut arbeitet. Indem sie die traditionellen Aufgaben einer Führungskraft nicht wahrnimmt, zwingt sie das Team dazu, sich selbst seine Aufgaben zu erarbeiten, Entscheidungen zu fällen und durchzusetzen.

⇒ 1.6 Führung unter Bedingungen der indirekten Steuerung

(4) »Die Organisation einer Gruppe ist nicht dasselbe wie die Organisation der Individuen, aus denen es zusammengesetzt ist. Die Stärke einer Gruppe, die sich aus starken Persönlichkeiten zusammensetzt, ist nicht notwendig größer, sondern vielmehr häufig schwächer als die Stärke einer Gruppe, die eine Vielfalt von Persönlichkeiten enthält. Das Ziel der Gruppe ist nicht identisch mit dem Ziel ihrer Glieder« (Lewin 2012, 197).

Die Aufgabe einer Führungskraft besteht heute darin, den Druck aus der so genannten »Umwelt« aufrechtzuerhalten und angemessen zu dosieren. Dieser Druck darf allerdings nicht mit den alten Formen des »Befehls« verwechselt werden. Es werden zwar bestimmte Ziele vorgegeben und die Ergebnisse immer häufiger kontrolliert. Dennoch besteht ein großer Unterschied zu den alten Formen der Arbeitsorganisation: Die Führungskraft gibt keinerlei Hilfestellung, *wie* das vorgegebene Ziel zu erreichen ist und sie darf diese auch nicht geben. Durch diese neue Form der Führung entfällt für die Beschäftigten eine bestimmte Möglichkeit, mit ihren Aggressionen umzugehen. Denn die Erhöhung des Drucks auf das Team bringt nicht nur erhöhte Profitabilität, sondern u.E. auch vermehrt Aggressionen mit sich. Die Führungskraft steht allerdings als Adressat dieser Aggressionen kaum noch zur Verfügung. Häufig ist sie für die Mitarbeiter kaum noch persönlich ansprechbar oder vorhanden (eine häufig gestellte Frage von Kolleginnen und Kollegen lautet daher: Was macht eigentlich unsere Führungskraft?).

Folglich richten sich die Aggressionen der Einzelnen verstärkt gegen andere Team-Mitglieder, andere Abteilungen, Kunden oder Zulieferer. Die Rahmenbedingungen sind im Teambeschluss verschwunden und werden von ihnen meist nach dem Beschluss nicht mehr wahrgenommen (Siemens/Frenzel 2014a, 124). In der Folge erscheinen die Rahmenbedingungen den Beschäftigten oft schicksalhaft. Wie die Kürzung von Ressourcen von einer Unternehmensleitung als naturgegebene Folge der Globalisierung inszeniert wird, erscheinen auch Krankheiten von Kolleginnen und Kollegen als Schicksalsschläge für das Team.

Wie das Unternehmen im globalisierten Wettbewerb als Schicksalsgemeinschaft im Großen erscheint so das Team im Kleinen der unternehmensinternen Organisation.

⇒ 1.7 Wir-Gefühl und Ich-Wir-Struktur

Im Buch »Das unternehmerische Wir« haben wir die unter Bedingungen der indirekten Steuerung im Team entstehende Struktur die »Ich-Wir-Struktur« genannt. Aus Sicht der Team-Mitglieder gesprochen: Wir haben gemeinsam nicht nur die Unternehmerfunktion, sondern auch die Macht, sie gegen unsere Mitglieder durchzusetzen. *Wir* nehmen gemeinsam die Unternehmerfunktion wahr und *ich, du, er, sie*, dieselben wir, aber als einzelne müssen tun, was *wir* uns vorgenommen haben.

Das zeigt die Macht der Gruppe über die einzelnen Beschäftigten. Das Wir-Gefühl im Team, das den Einzelnen zunächst Stärke gibt, richtet sich ganz schnell gegen die individuellen Beschäftigten selbst. Hierzu ein Beispiel aus Sicht einer Beschäftigten:

Unser Team wird aufgefordert, ein firmeninternes Angebot abzugeben. Wir beschließen einen – idealen – Termin, und jede und jeder von uns verspricht, eine Aufgabe bis zu einem bestimmten Termin zu übernehmen. Jedoch: Die idealen Verhältnisse treten nicht so ein wie vorher geplant. Als Konsequenz schreibe ich abends oder am Sonntag schnell eine Email, ich arbeite mehr und zusätzlich. Es sind »Kleinigkeiten«, die zunächst kaum berechenbar sind. Es sind nach und nach viele Stunden, von denen oft nicht einmal die anderen Team-Mitglieder erfahren, aber die tun ja Ähnliches. Auch ich selbst verliere die Übersicht über meine eigene Arbeitszeit, denn die zusätzliche taucht auch in meinem offiziellen Kalender nirgendwo auf.

Wenn ich mein versprochenes Ergebnis trotzdem nicht erreichen kann, muss ich das notfalls vor den anderen Team-Mitgliedern zugeben und mir von den anderen helfen lassen. Wir werden im Team normalerweise alles daransetzen, dass unsere Schwierigkeiten nicht nach außen dringen, denn das würde unsere Position als Team in der Konkurrenz zu anderen Teams schwächen. Dabei verlieren wir den Überblick über die wirklich geleistete Arbeitszeit. Wenn Teams und gewerkschaftliche Interessenvertreter gegen überlange Arbeitszeiten vorgehen wollen, ist u.E. die erste Voraussetzung die Erfassung der *wirklichen* Arbeitszeit – der einzelnen Team-Mitglieder, aber vor allem auch die Arbeitszeit des gesamten Teams (Zusammenfassung durch die Autoren).⁵

⇒ 1.8 Exkurs: Konflikthaftigkeit als Ursache für depressive Episoden in der Theorie von Stavros Mentzos

In der öffentlichen Diskussion über Erschöpfung spielt Depression eine immer größere Rolle. So setzen einige Psychiater heute Depression und Burnout gleich, andere Psychologen und Ärzte unterscheiden Burnout und Depression anhand ihrer jeweiligen Entwicklungsge-

(5) Vgl. Bockenheimer/Siemens 2013.

schichte (Nelting 2010, 54f.). Aber auch in der psychoanalytischen Theorie von Depression finden sich Hinweise, die u.E. nach nützlich für diese Diskussion sein können.

So spielt Konflikthaftigkeit in der Theorie von Depression von Stavros Mentzos eine große Rolle. Mentzos meint:

Die Ursache dieser Verlangsamung (besser gesagt, dieser Blockierung), die zum Stillstand, die zum ›deadlock‹ neigt, [...] ist nicht einheitlich. Sie kann entstehen:

- a. durch schweren realen Verlust oder Kränkung [...]
- b. durch ›unlösbar erscheinende‹ Konflikte, die zu einer gegenseitigen Blockierung entgegengesetzter Tendenzen führen
- c. durch psychophysische Erschöpfung, sei es durch langes Anhalten der Konfliktkonstellation und der Blockierung (siehe b.), sei es durch andere Überanstrengung, Überforderung ...
- d. durch reale Hilf- und Ausweglosigkeit [...] (Mentzos 2011, 52).

⇒ 1.9 Folgen der Ich-Wir-Struktur aus psychologischer Sicht

Betrachtet man die Ich-Wir-Struktur im indirekt gesteuerten Team aus dem Blickwinkel des Individuums, lässt sich eine andauernde Konflikthaftigkeit sehr gut vorstellen. Eine bildhafte Darstellung aus psychologischer Sicht könnte so aussehen: Das Ich spaltet sich auf in den Teil, der zum »unternehmerischen Wir« gehört, und den anderen Teil, der arbeitet und die Interessen des Individuums vertritt. Es kommt so zu einem inneren Konflikt, der sich in einem immer wiederkehrenden schlechten Gewissen ausdrückt. Dies stimmt mit Berichten von Burnout-Betroffenen überein, dass sie sich selbst verlieren und ihre eigenen Bedürfnisse gar nicht mehr kennen.⁶ Burnout-Experten sprechen sogar von *Grenz-Anästhesierung* – damit meinen sie, dass die eigenen Sinne nicht mehr funktionieren, sogar Hunger, Durst oder Müdigkeit können nicht mehr wahrgenommen werden. Die Verantwortlichkeit für die Arbeit, die Kunden, das Produkt oder die Klienten ist bei diesen Betroffenen stärker als die Vertretung ihrer eigenen individuellen Interessen.

Hier wird deutlich, dass die guten Ratschläge von vielen Burnout-Ratgebern zu kurz greifen. *Sagen Sie nein!* heißt es da oft. Es ist aber unmöglich, gegen sich selbst nein zu sagen. Häufig wird dazu geraten, sich selbst zu managen. Mit diesen Methoden wollen Therapie-

(6) Diesen Selbstverlust haben wir in Siemens/Frenzel 2012, 71-75 abgeleitet.

ten zwar den individuellen Teil stärken, aber der innere Konflikt des Individuums wird als solcher nicht erkannt, sondern im Gegenteil akzeptiert und zu einer ständigen Institution. In Ich-Form: Ich lerne mit mir selbst und mit meinen eigenen Interessen wie mit einem Klienten umzugehen. Ich mache mich selbst zu einer Art Manager, einer Managerin des Konflikts. Damit wird die innere Spaltung fortgeführt und nicht überwunden.

Will man sich mit dem Konflikt wirklich auseinandersetzen, muss man ihn vielmehr in seinen Ursachen analysieren und reflektieren. In manchen Therapien werden aber u.E. die gegenteiligen Ratschläge gegeben. *Reiben Sie sich nicht an dem, was Sie nicht ändern können! Ändern können Sie nur sich selbst!*, heißt es da beispielsweise. Diese Individualisierung spielt den Interessen der Arbeitgeber in die Hände, denn die Rahmenbedingungen der Arbeit sollen vom Individuum gerade nicht thematisiert werden.

Im Zentrum der möglichen Ursachen von Burnout stehen nicht nur die Arbeitsüberlastung und der Dauerstress, der seine hormonelle Wirkung in Form von Stress zweiter Ordnung entfaltet. Da es sich zentral auch um emotionale Erschöpfung handelt, ist die Konflikthaftigkeit in der Arbeit eine wichtige Ursache.

Bildhaft gesprochen: Konflikte, die früher zwischen dem einzelnen Beschäftigten und der Unternehmensleitung oder der Führungskraft ausgetragen wurde, verlagern sich nun einerseits ins Intrapyschische andererseits in die Beziehungen mit anderen Personen in der Umgebung. Hier liegt unserer Erfahrung nach eine Ursache für »depressive Affekte« oder »depressive Episoden«. ⁷ Denn dieser innerpsychische Konflikt entspricht dem, was Mentzos zur Entstehung von Depressionen schreibt. Mentzos spricht von »gegenseitiger Blockierung entgegengesetzter Tendenzen« oder einem »langen Anhalten der Konfliktkonstellation« bei depressiven Affekten (Mentzos 2011, 52).

Das Thema der psychologischen Ursachen kann hier nur angerissen werden. Aber aus dieser inneren Spaltung lässt sich u.E. das dauernde schlechte Gewissen, von dem Beschäftigte berichten, und der Selbstverlust erklären. Denn in diesem Punkt waren sich die Burnout-Forscher bis 2001 einig: Von Burnout betroffen sind häufig auch solche Menschen, bei denen man in der Kindheit oder vor ihrer Erschöpfung keinerlei Neurosen oder Depressionen feststellen konnte. Diese Betroffenen verlieren sich im Prozess des Burnout (der durchschnitt-

(7) Heute spricht man bei Burnout-Betroffenen häufig von »depressiven Episoden« um anzudeuten, dass es sich nicht um Depressionen handelt, deren Ursache in erster Linie in der Kindheit liegen, sondern um so genannte Episoden, die einen Anfang und ein Ende haben.

lich fünf bis sieben Jahre dauert) selbst. Sie erleiden einen Ich-Verlust, der unserer Ansicht nach in nahezu allen Fällen mit der Übernahme von Verantwortung (für das Team, für Patienten, für den Produktionsprozess, für Kunden) und mit der Dauerbelastung zusammenhängt. *Ich bin nicht mehr ich selbst!*, sagen die Betroffenen von sich. Und die Menschen in der Umgebung kommentieren: *Er (oder sie) ist nicht mehr er selbst seit dem Burnout*. So gewaltig hier die Veränderung des Individuums zu sein scheinen, so gewaltig müssen die Einflussfaktoren sein, die dies bewirkt haben.

⇒ 1.10 Teamanalyse der indirekten Steuerung

Wir haben gezeigt, dass durch die gemeinsame Wahrnehmung der Unternehmerfunktion die persönlichen Beziehungen der im Team arbeitenden Beschäftigten belastet werden mit dem unternehmerischen Zweck. Doch wie kann man indirekter Steuerung im Unternehmen begegnen? Zentraler Ansatzpunkt hierfür ist die Unbewusstheit der indirekten Steuerung als eine Bedingung ihres Funktionierens. Denn die indirekte Steuerung wirkt in dieser Form nur so lange, wie sie unbewusst bleibt, und ihre Bewusstmachung, ihre Reflexion, ist der erste Schritt, ihr zu begegnen (Peters 2001).

Es stellte sich uns in der Initiative »Meine Zeit ist mein Leben« nun die Frage: Was kann man insbesondere als Interessenvertreterin und Interessenvertreter tun, um die Mechanismen der indirekten Steuerung und die daraus resultierenden Dauerkonflikte ganz konkret sichtbar zu machen?

In den Seminaren der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit zum Thema Burnout entwickelten wir die Methode der Teamanalyse der indirekten Steuerung. Hierbei werden von den Interessenvertretern Teamanalysen angefertigt – sie zeichnen ihr eigenes oder (bei freigestellten Betriebsräten) ein aus ihrer Sicht besonders belastetes Team unter dem Blickwinkel der gemeinsamen Wahrnehmung der Unternehmerfunktion. Diese Zeichnungen fallen sehr unterschiedlich aus. Sie können kleine Einheiten wie einen Bürogrundriss mit fünf Personen oder auch mehrere Abteilungen und Standorte umfassen, die in Konkurrenz zueinander gesetzt werden. Dauer-Konflikte werden hier häufig mit roten Blitzen markiert. Team-Rollen innerhalb von Teams, die Einzelne besonders belasten, werden markiert. Führungskräfte, die für die Beschäftigten kaum noch ansprechbar sind, werden beispielsweise weit außerhalb der Teams eingezeichnet, um damit bildhaft zu zeigen, dass diese ihre frühere Führungs-Funktion nicht mehr wahrnehmen.

Psychologen mögen dies für eine normale systemische Herangehensweise halten. Allerdings findet diese Analyse auf der Grundlage

der Theorie der indirekten Steuerung statt. Es sind immer wieder die Rahmenbedingungen und die gemeinsame Übernahme der Unternehmerfunktion, die deutlich werden sollen und werden.

Diese psychologisch erscheinende Vorgehensweise ist in Wahrheit aus zwei Gründen als psychologiekritisch anzusehen. Zum einen wird das psychologische Denken nicht von uns in die Seminare eingebracht, sondern es ist bei den Beschäftigten und Interessenvertretern bereits vorhanden. Wir werden mit alltagspsychologischen Ansichten der Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern konfrontiert. Die Kollegen sind beispielsweise der Meinung, eine Kollegin hätte einen unerfüllten Kinderwunsch und würde deshalb so viel und suchartig arbeiten. Sicher haben diese Alltagstheorien auch eine beschränkte Berechtigung.

Analysiert man die Zeichnungen allerdings in Bezug auf indirekte Steuerung, stellt man fest, dass der »Charakter« eines Einzelnen nur deswegen so große Wirkung entfaltet, weil diese individuellen Eigenschaften durch indirekte Steuerung so genutzt werden, dass der Kollege/die Kollegin beispielsweise andere unter Druck setzt oder informelle Führung übernimmt. Ergebnis ist für das Unternehmen oder die Einrichtungen im Normalfall, dass alle unternehmerischen Ziele der Abteilung erreicht werden – auf Kosten der psychischen Belastungen der Individuen. Häufig werden die unternehmerischen Ziele auch dann erreicht, wenn die Beteiligten selbst nicht verstehen, warum und wie sie es *trotzdem geschafft haben*.

Im Seminar werden diese Zeichnungen dann gemeinsam reflektiert und die Mechanismen der Steuerung werden nach und nach bewusster. Diese Teamanalyse der indirekten Steuerung hat nach unserer Erfahrung eine für die Einzelnen psychisch enorm entlastende Funktion, weil die Kollegen erkennen, dass es sich um strukturelle – in gewisser Weise hergestellte – Konflikte handelt.

Es gibt einen zweiten psychologiekritischen Aspekt unseres Ansatzes. Wir machen in Seminaren und Vorträgen deutlich, dass es die Arbeits- und Organisationspsychologen sind, die in Theorie und in Management-Trainings oder Führungsseminaren dazu beitragen, dass die indirekte Steuerung so gut funktioniert, so lange sie unbewusst bleibt.

Wird diese Teamanalyse und die Funktionsweisen der indirekten Steuerung von den einzelnen Beschäftigten oder Interessenvertretern verstanden, wird eine große – sehr große – Wut spürbar, ein Gefühl der Unternehmensführung auf den Leim gegangen zu sein (sie übersehen dabei allerdings im ersten Moment, dass Unternehmen keine andere Wahl haben, als sich an ihre gewachsene Produktivität anzupassen). Gleichzeitig wird erklärt, *jetzt verstehe ich das* oder *das hat*

mir die Augen geöffnet. Diese Reflexionsfähigkeit ist unserer Erfahrung nach bei Beschäftigten im direkten ebenso groß wie bei den Beschäftigten im indirekten Bereich.

⇒ 1.11 Sicht der Interessenvertreter auf Burnout und überlange Arbeitszeiten der Beschäftigten

Viele Interessenvertreter kommen voller Ärger in unsere Veranstaltungen. Sie ärgern sich häufig über ihre Kolleginnen und Kollegen, wenn diese freiwillig länger arbeiten als tariflich vereinbart oder sogar als gesetzlich erlaubt. Sie können das Verhalten ihrer Kolleginnen und Kollegen so lange nicht verstehen, so lange sie die Gruppendynamik, in der diese befangen sind, nicht begreifen. Denn in den Teams entsteht eine unternehmerische Solidarität, die nur zu schnell mit der gewerkschaftlichen Solidarität verwechselt werden kann. Aus der Sicht der Kolleginnen und Kollegen handelt es sich um eine menschliche Solidarität: Ist beispielsweise ein Kollege krank, soll ich da nicht einspringen? Oder jemand ist neu im Team, soll ich denn verweigern, ihn einzuarbeiten? Diese aus ihrer Sicht menschliche Hilfeleistung erscheint solidarisch, und diese Form der Solidarität wird von den Unternehmen zur Steigerung ihrer Profitabilität ausgenutzt. Mit Hilfe der Reflexion der Teamanalyse erkennen die Interessenvertreter die Ziele und Absichten der Unternehmensleitungen. Sie lernen, gewerkschaftliche und unternehmerische Solidarität voneinander zu unterscheiden. Vorwürfe oder Apelle der Interessenvertreter den Kolleginnen und Kollegen gegenüber (*Wie könnt Ihr nur übertariflich lange arbeiten?*) sind aus unserer Sicht nicht hilfreich. Hilfreich ist dagegen ein gemeinsames Erkennen der Mechanismen, warum die Beschäftigten so handeln. Die Teamanalyse der indirekten Steuerung trägt zudem dazu bei, Abstand zu diesen emotionalen Beziehungen zu gewinnen. Denn, wie eben festgestellt wurde, die indirekte Steuerung widerspricht ihrem Begriff, sie wirkt nur so lange sie unbewusst bleibt.

⇒ 1.12 Die Macht der Gruppe über die Einzelnen

In den Seminaren wird außerdem analysiert, warum die Macht der Gruppe über die einzelnen Beschäftigten so groß ist. Es wird beispielsweise deutlich, dass es im Vergleich zur Führungskraft viel einfacher für ein Team ist, zu fordern, dass die Team-Mitglieder am Samstag »reinkommen« sollen. Bei der Führungskraft könnten diese Beschäftigten viel besser die Anwendung der gewerkschaftlichen und

betrieblichen Regelungen einfordern, um sich gegen zusätzliche Anforderungen und gegen Überstunden zu wehren. Das ist bei der eigenen Gruppe viel schwieriger, das würde Einigkeit im Team voraussetzen. Denn das Arbeiten im Team kann viel Spaß machen und erfüllend sein. Aber die eigene Gruppe kann einem Beschäftigten die Arbeit auch zur Hölle machen – mehr als das ein Vorgesetzter in Zeiten der direkten Steuerung je gekonnt hätte.

Die Gruppendynamik kann sehr große Kraft entwickeln, auch wenn kein Individuum dafür verantwortlich gemacht werden kann, denn die Gruppe hat zunächst kein moralisches Selbstbewusstsein. Das unterscheidet das Team aus Sicht der Unternehmensführung positiv von Führungskräften, die in ihrer Handlungsfähigkeit womöglich durch moralische Bedenken eingeschränkt werden. Ein Ziel der Teamanalyse ist es, dieses moralische Selbstbewusstsein zu erarbeiten. Das Wir-Gefühl kann auf diese Weise ergänzt werden durch ein »Gefühl für die Gruppenprozesse«.

⇒ 2. Beispiele für Teamanalysen aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

⇒ 2.1 Beispiel 1: Ein Team erhält keine Aufträge mehr

In einem Inhouse-Seminar zu Burnout zeichnete jeder Seminarteilnehmer oder jede Seminarteilnehmerin ihr oder sein Team auf und dies wurde dann im Plenum diskutiert.

Ulrich zeigt das folgende Bild von seiner Team-Situation: »Die Beziehungen zwischen uns im Team sind zerrissen«. Er stellte dies durch rot gezeichnete Mauern oder Sperren zwischen etwa sechs Teammitgliedern dar. Er erklärte: »Wir bekommen zu wenige Aufträge, jeder steht in Konkurrenz zum anderen und jeder versucht, Aufträge zu bekommen.« Der Abteilungsleiter ist nach seinem Bericht so gut wie nicht erreichbar oder ansprechbar, er interessiert sich nicht sonderlich für diese Probleme. Auf Nachfragen stellt sich heraus, dass ein anderes Team mittlerweile die Aufträge bekommt. Der Mangel an Aufträgen hat seine Ursache in einer fehlenden Qualifizierung und Zertifizierung der Team-Mitglieder von Ulrichs Team. Auch ein Team-Mitglied des konkurrierenden Teams besucht diese Schulung. Dieses kommt mit an das Flipchart und beide zeichnen das konkurrierende Team ein. Im Raum ist es sehr still und eine große Spannung kommt auf, als beide nebeneinander stehen, da sie durch das Setzen von Rahmenbedingungen in Konkurrenz zueinander geraten sind.

Die Betriebsratsvorsitzenden erklären im Rahmen der Reflexion, dass in diesem Fall die Qualifizierung der Mitarbeiter von Ulrichs Team

»verpennt« worden sei. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer fragen sich nun, was der Hintergrund für die mangelnden Aufträge und das »Vergessen« der Qualifizierung ist. Liegt in dem »Verpennen« eine Absicht? Soll das Team in Wirklichkeit aufgelöst werden? Oder wartet man ab, ob sich die Mitglieder nun selbst um ihre Qualifizierung kümmern und macht man die Auflösung davon abhängig?

Die emotionale Belastung der Kolleginnen und Kollegen zeigt sich am »Zerbrechen der Beziehungen« hier sehr deutlich. Da die Team-Mitglieder von Ulrichs Team nicht erkannt haben, dass ihre eigene Qualifizierung und Zertifizierung im Rahmen der Unternehmerfunktion in ihren Aufgabenbereich fällt, leiden sie unter der Konkurrenz und dem Auftragsmangel. Sie können durch die Zeichnung lernen, dass sie sich zukünftig selbst um ihre Qualifizierung kümmern müssen und dass dies ein Teil der Wahrnehmung ihrer Unternehmerfunktion ist. So können sie ihre Belastung reduzieren und die Aggressionen weniger gegeneinander richten.

⇒ 2.2 Beispiel 2: Eine Führungskraft übernimmt keine Verantwortung mehr

In einer Schulung zum Thema »Indirekte Steuerung und Führung« stellte eine Kollegin ihr Team und ihre neue Führungskraft dar. Diese würde »nichts mehr tun«, d.h. viele Aufgaben, die die alte Führungskraft noch übernommen hatte, müssten jetzt von den Team-Mitgliedern selbst übernommen werden. Die neue Führungskraft hat anscheinend andere Aufgaben, auch wenn die Kollegin nicht weiß, welche das sind. Als Folge müssen die Team-Mitglieder selbst Entscheidungen fällen, sie bekommen keine Hilfestellung durch die Führungskraft mehr.

Auch beim Thema Führung werden die Probleme gerne psychologisiert. Die Mitglieder richten ihre Aggressionen gegen die Führungskraft mit dem Argument, er wäre »eine schlechte Führungskraft«, manche zweifeln sogar am Verstand ihrer Abteilungsleiter. Es fällt ihnen sehr schwer, zu erkennen, dass es gerade nicht seine/ihre individuellen Charakter-Eigenschaften sind, sondern dass die Führungskraft die indirekte Steuerung optimal umsetzt. Durch die Teamanalyse erkennt die Teilnehmerin, dass ihr Team durch diese Maßnahmen der neuen Führungskraft produktiver und profitabler geworden ist als unter der alten Form der Führung. Indem die sachlichen Zusammenhänge erkannt werden, können die Energien, die sich bisher in Aggressionen gegen die Führungskraft oder gegeneinander geäußert haben, für konstruktive unternehmerische Aktivitäten genutzt werden.

In beiden Fällen würden also die unternehmerischen Fähigkeiten der Teams bewusst umgesetzt. Dadurch besteht zugleich die Möglichkeit, die Interessen der Beschäftigten im Sinne ihrer Gesundheit und ihrer Interessen als Individuen mit einzubeziehen. Sie lernen auf diese Weise, ihre unternehmerische Verantwortung auch im eigenen Interesse wahrzunehmen.

⇒ 2.3 Handlungsmöglichkeiten für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertreter

Diese Team-Analyse lässt sich aus unserer Sicht sehr gut mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung verbinden. Nur durch die nachhaltige Reflexion der indirekten Steuerung im konkreten Einzelfall kann man aus unserer Sicht Burnout und psychischen Belastungen begegnen.

Sicher sind Maßnahmen des Gesundheitsmanagements wie Entspannungskurse, Massagen oder Therapiekontingente grundsätzlich zu begrüßen. Aber sie werden aus dieser Sichtweise bestenfalls Symptome der Erschöpfung bekämpfen können.

Geradezu zynisch erscheint es jedoch, wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter auffordern, selbst dafür zu sorgen, dass sie ihre Arbeitszeit einhalten. Denn die Unternehmensleitung spricht individuelle Anforderungen aus, während sie gleichzeitig durch Maßnahmen kollektiv den Druck erhöht, diesen Anforderungen nicht entsprechen zu können. Solche Appelle vereinzeln die Kolleginnen und Kollegen, und werden dazu führen, dass sie noch weniger als bereits jetzt von ihren Arbeitsüberlastungen sprechen können.

Durch die positiv-psychologischen Ausdrucksweisen werden überdies Kolleginnen und Kollegen aus der Sprachgemeinschaft ausgeschlossen, die Probleme haben, die sie ihrer Meinung nach nicht in Herausforderungen umdefinieren können (viele Führungskräfte sagen: *Es gibt keine Probleme, sondern nur Herausforderungen*). Solche Vereinzelnung mündet daher mit großer Wahrscheinlichkeit in sozialem Rückzug der betroffenen Beschäftigten. Sozialer Rückzug ist aber nach Christina Maslach ein grundlegendes Merkmal des Burnout-Prozesses. Die Gefahr des Burnout nimmt hierdurch zu.

Nur wenn die Beschäftigten lernen, im Unternehmen und besonders im Team über Erschöpfung zu sprechen, und wenn sie lernen, die indirekte Steuerung als ihre Ursache zu reflektieren, können sie der Gefahr des Burnout wirklich begegnen. Sie können das nur gemeinsam tun. Wenn einzelne Beschäftigte lernen, wie ihnen das von Therapeuten abverlangt wird, »nein« zu sagen, werden sie mit ihrem

Verhalten andere Team-Mitglieder belasten – oder sie gefährden ihre Zugehörigkeit zum Team.

Entscheidend ist also das gemeinsame Erarbeiten der Analyse der indirekten Steuerung im Allgemeinen und im konkreten Einzelfall. Dieses Bewusstsein entsteht nicht von selbst, sondern kann nur Resultat gewerkschaftlicher Bildungsarbeit sein. Bewusstheit allein aber reicht nicht aus. Zur wirklichen Veränderung der psychisch belastenden Arbeits-Organisation bedarf es der Gegenmacht. Mit der Organisation durch den Arbeitgeber kann man sich als Individuum nicht erfolgreich auseinandersetzen. Dazu bedarf es der eigenständigen Organisation der individuellen Beschäftigten in den Gewerkschaften.

⇒ 2.4 Der Gesundheits- und Sozialverantwortliche

Kann es eine Perspektive geben, die Teamanalyse nicht nur in Seminaren der Interessenvertreter, sondern direkt und kontinuierlich in den Teams im Unternehmen selbst durchzuführen?

Wir haben bereits im Jahr 2012 den Vorschlag gemacht, dass in den Teams ein Gesundheits- und Sozialverantwortlicher gewählt oder ernannt wird, der regelmäßig mit den Kolleginnen und Kollegen diese Team-Analysen aus unterschiedlicher Perspektive durchführt (Siemens/Trittin 2012). Diese Person steht in enger Verbindung mit den Betriebsräten, hat aber selbst keine Mitbestimmungsfunktion. Sie könnte eine gewerkschaftliche Vertrauensperson sein. Der oder die Gesundheits- und Sozialverantwortliche wird zum einen weitergebildet – in den Themen indirekte Steuerung, Nutzung der Gruppendynamik oder Burnout-Prozess – zum anderen erhält er oder sie regelmäßig aktuelle Informationen vom Betriebsrat über Umstrukturierungen und Unternehmens-Strategien. So kann er/sie lernen, die Team-Situation im Rahmen der indirekten Steuerung einzuordnen und zu analysieren.

Man könnte daran zweifeln, ob die Teamanalyse von den Team-Mitgliedern selbst durchgeführt werden kann. Es ist sicherlich richtig, dass die entsprechenden Fähigkeiten in einem Entwicklungsprozess erarbeitet werden müssen. Aber aus unserer Sicht sprechen wesentliche Argumente dafür, dass sie das können. Heute lernen die Kolleginnen und Kollegen auf der Grundlage ihrer neuen produktiven Kraft, in ihrer Arbeit selbst über ihre Arbeit nachzudenken. Sie bearbeiten ihre Art, zu arbeiten. Diese Fähigkeit müssen sie für sich selbst zu nutzen lernen indem sie ihre eigenen Teamstrukturen reflektieren.

Dabei ist eine Rückkehr zu den alten Formen der Arbeitsorganisation weder wünschenswert noch möglich. Stattdessen kommt es darauf an, dass die Beschäftigten die Unternehmerfunktion nicht nur im Sin-

ne des Unternehmens, sondern auch für sich selbst gut und in Verantwortung für die eigene Gesundheit wahrzunehmen lernen.

⇒ 2.5 Die neue produktive Kraft für sich selbst nutzen

Zum Abschluss soll hierzu Mathias Möreke, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender von VW Braunschweig, zitiert werden. Er sagt in einem Interview der IG Metall nach der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen:

Frage: Befragungen durchzuführen ist schön und gut, aber wenn Ergebnisse folgenlos bleiben, bringt es nichts.

Möreke: Das ist vollkommen richtig. Deshalb haben wir nach der ersten Befragungswelle Workshops organisiert. Das Besondere an ihnen war, dass wir sie mit exakt denselben Methoden durchführten, die VW anwendet, um die Produktivität zu erhöhen. Das waren spannende Nachmittage.

Frage: Inwiefern?

Möreke: Weil die Kolleginnen und Kollegen sich aktiv, offen und konstruktiv eingebracht haben. Sie haben sich Gedanken darüber gemacht, wie sie ihre Arbeit besser organisieren können, welche Maßnahmen sich mit Vorgesetzten umsetzen lassen und wie Betriebsrat und IG Metall sich dafür einsetzen können, Stress am Arbeitsplatz zu verringern (IG Metall 2014).

⇒ Literaturverzeichnis

Belbin, Meredith (2003): Teamroles at Work, Amsterdam/Boston/Heidelberg/London/New York/Oxford/Paris/San Diego/San Francisco/Singapore/Sidney/Tokyo: Elsevier Butterworth Heinemann.

Bockenheimer, Eva; Siemens, Stephan (2013): Arbeitszeit und indirekte Steuerung. Warum Arbeitszeitverkürzung zu kurz springt, in: Luxemburg, Gesellschaftsanalyse und linke Praxis 2/4, 168-73.

Dick, Rolf van; West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle/Oxford/Prag: Hogrefe.

Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA.

IG Metall (2014): Stress-Bürometer: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz aufspüren. »Der Stress wird immer größer«, Download unter: <http://www.igmetall.de/stress-buerometer-psychische-belastungen-am-arbeitsplatz-12446.htm> (Zugriff am 10.10.2015).

Landy, Frank; Conte, Jeff (2004): Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Boston/Bur Ridge/Dubuque/Madison/New York/San Francisco/St Louis/Bangkok/Bogotá/Caracas/Kuala Lumpur/Lisbon/London/Madrid/Mexico City/Milan/Montreal/New Delhi/Santiago/Seoul/Singapore/Sydney/Taipei/Toronto: Mc Graw Hill

Lewin, Kurt (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, Bern: Hogrefe.

Mentzos, Stavros (2011): Depression und Manie, Psychodynamik und Therapie affektiver Störungen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Nelting, Manfred Dr. (2010): Burnout – wenn die Maske zerbricht, München: Wilhelm Goldmann, Randomhouse.

Peters, Klaus (2001): Die neue Autonomie in der Arbeit, in: Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg: VSA, 18-40.

Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2012): Burnout – Eine Folge der Neuen Organisation der Arbeit, Bielefeld: AJZ.

Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2014a): Das unternehmerische Wir, Formen der indirekten Steuerung im Unternehmen, Hamburg: VSA.

Siemens, Stephan; Frenzel, Martina (2014b): Indirekte Steuerung von Gruppen, Neue Formen des Arbeitsdrucks. Gegenblende Jan/Feb 2015, Download unter: <http://www.gegenblende.de/31-2015/++co++6d0f32ee-a7b1-11e4-9527-52540066f352> (Zugriff am 10.10.2015).

Siemens, Stephan; Trittin, Wolfgang (2012): Burnout – Wie können Betriebsräte jetzt direkt im Betrieb helfen?, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 2012 Ausgabe 7-8, 459-462.

Zitationsvorschlag:

Martina Frenzel und Stephan Siemens (2015): Die Teamanalyse als Instrument der betrieblichen und gewerkschaftlichen Burnout-Prävention (Ethik und Gesellschaft 2/2015: Depression und subjektivierte Arbeit). Download unter: <https://dx.doi.org/10.18156/eug-2-2015-art-6> (Zugriff am [Datum]).



ethikundgesellschaft

ökumenische zeitschrift für soziaethik

2/2015: Depression und subjektivierte Arbeit

Alexander Hirschfeld: Arbeit und psychische Erschöpfung.
Zur Genese und Entwicklung des Konzepts Burnout

Greta Wagner: Arbeit, Burnout und der buddhistische Geist
des Kapitalismus

Stefanie Graefe: Subjektivierung, Erschöpfung, Autonomie:
eine Analyseskizze

Martin Schütte: Depression, Erwerbsarbeit, Arbeitslosigkeit:
Empirische Befunde

Ralf Kronig: Praxisbericht zu betriebspolitischen Hand-
lungsmöglichkeiten bei SAP SE

Martina Frenzel, Stephan Siemens: Die Teamanalyse als
Instrument der betrieblichen und gewerkschaftlichen Burn-
out-Prävention

Andrea Fergen: Neue Arbeitswelt – alter Arbeitsschutz. Die
Anti-Stress-Initiative der IG Metall

Matthias Möhring-Hesse: ... und wieder nicht befriedet. Die
neue-alte Widersprüchlichkeit subjektivierter Arbeit

Torsten Meireis: The Circle: Die neue Kolonisierung des
inneren Menschen