

⇒ Rolf Siedler

Das „kleine positionsbedingte Elend“ Beratung von Burnout-Betroffenen als politisches Handeln

⇒ 1 Pierre Bourdieu und das „kleine positionsbedingte Elend“

Bei der Lektüre von „Das Elend der Welt“ kann man einen Wandel im Denken Bourdieus registrieren. Und ein ehrliches Erstaunen. Denn hinter den abstrakten theoretischen Gebilden und jenseits den nicht weniger abstrahierenden empirischen Befunden mit ihrem Zwang zur Standardisierung hatte Bourdieu die Besonderheit und Einmaligkeit der Perspektive („Position“) des Einzelnen (wieder) neu entdeckt und herausgestellt. Individualität erschien nicht mehr als geregelte Abweichung von nach bestimmten Kriterien definierten, standardisierten und in Clustern gebündelten Handlungsmustern, bei denen ohnehin immer der Verdacht besteht, das „Eigentliche“ spiele sich hinter dem Rücken des Individuums ab. Die in dem voluminösen Band feinsinnig porträtierten Personen bilden in ihrer unverwechselbaren Einmaligkeit folglich nicht nur das Bühnenbild, vor der sich die Dramaturgie des Erklärens und Verstehens der Wissenschaft entwickelt. Sie sind die Hauptdarsteller. Sie stehen als Totalität mit all ihren Besonderheiten und Widersprüchen im Vordergrund.

Der Sammelband wurde ein Bestseller. Möglicherweise auch deshalb, weil noch so erlesene standardisierte Verfahren das Faszinosum zu fassen vermögen, das jedes Individuum auszeichnet. Wer eine Ge-

sellschaft „verstehen“ oder „erklären“ will, so die Inspiration des Buches, der sollte sich in Werkstätten, Büros, Wohnzimmern, an Straßenecken, auf Schul- und Hinterhöfen genau, d.h. mit der von Bourdieu geforderten „intellektuellen Liebe“ umschauen und an all diesen Orten mit den Individuen in einen respektvollen, „andächtigen“ Dialog eintreten. Das „Verstehen“ schließt aus-

Rolf Siedler, geb. 1957., Betriebsseelsorger, Burnout- und Konfliktberater in Aalen. Neuere Veröffentlichungen: (gem. mit Jahn u.a.). Bevor ich sterbe Schwäbisch Gmünd (2014). (gem. mit Köffler). merKWÜRDIGE BEGEGNUNGEN. Europäisches Jahr 2010 gegen Armut und soziale Ausgrenzung. (2010). (gem. mit Köffler) Stundenschlaf auf Standby. Bournout. Erkennen und Handeln. (2010). (gem. mit Langenbacher u.a.) Gesichter der Arbeit. Aalen (2008).

GND: 133011801

DOI: [10.18156/eua-2-2015-art-10](https://doi.org/10.18156/eua-2-2015-art-10)

drücklich Brüche und Widersprüche mit ein.

Mit der berühmten Formel vom „kleinen positionsbedingten Elend“ hat Bourdieu der Wende in seinem Denken einen fast schon zeitlosen Ausdruck gegeben. Klar ist, dass Bourdieu mit „klein“ keine Wertung im Sinne einer qualitativen Einstufung des Elends vornehmen wollte. „Klein“ meint eben nicht „das“ Elend oder „die“ Armut als übergeordnete Kategorien, sondern das Elend, so wie es von einzelnen Personen in ihrem überschaubaren Kontext konkret erlebt wird. Und der Begriff „Elend“ (franz.: *misère*) öffnet sich ganz bewusst für andere Formen des Leidens, die – in Abgrenzung etwa zur Kategorie Armut – weder am Maßstab von materieller Not und Entbehrung gemessen werden noch auf sozialräumliche Kategorien (Ghettos, Migrantenmilieus, Erwerbslosenmilieus ...) festgelegt sind.

⇒ 2 Burnout als moderne Form des „kleinen positionsbedingten Elends“

Gerade weil beim Thema Burnout die materielle Not (zunächst) nicht das beherrschende Thema ist, bleibt die Formel vom „kleinen positionsbedingten Elend“ ein Anstoß, sich aufmerksam jener Form des Elends zuzuwenden, die sich bei Betroffenen in körperlichen, sozialen und seelischen Verwüstungen zeigt. Genau dies, das konkrete, schmerzhaft erlebte der Betroffenen, die Schilderung ihres „kleinen positionsbedingten Elends“ in all seinen Nuancen und Schattierungen, ist für die Betriebsseelsorge Ostwürttemberg Dreh- und Angelpunkt der intensiven Auseinandersetzung mit Burnout.

In der vertiefenden Reflexion über das Elend der Betroffenen zeigt sich offen, dass es unzulänglich ist, Burnout vorwiegend als Grenzüberschreitung und folglich als Irrweg des Individuums zu beschreiben. Dieser einseitig verzerrten, oft medial gestützten Betrachtung standen und stehen wir mit begründeter Skepsis gegenüber. Denn nach unseren Erfahrungen mit Betroffenen und unseren detaillierten Kenntnissen der Arbeitsplätze wirken die Mechanismen der von Hartmut Rosa präzise beschriebenen „beschleunigten Moderne“ und der von Byung Chul Han schonungslos demaskierten „Psychopolitik“ dauerhaft und mit hoher Intensität auf Menschen in der modernen Arbeitswelt ein. Weil die durch diese Beschleunigungsmechanik Getriebenen häufig ihr „Elend“ *sich selbst* als Versagen anlasten und die schwerwiegenden Einflussfaktoren aus der Arbeitsumgebung (oft über einen langen Zeitraum) hinter dem wirksamen Schleier aus „Erfolg“ und der zweifelhaften Identifizierung mit den krankmachenden Mechanismen selbst weder registrieren noch thematisieren können

oder wollen, greifen individualisierende Erklärungsansätze deutlich zu kurz.

Dies hat zur logischen Konsequenz, dass Auswege aus Burnout nicht ausschließlich innerhalb der Matrix individuell zu beeinflussender Faktoren wie Zeitmanagement, Achtsamkeit, Entspannung, Proaktivität, Kommunikation, Work-Life Balance usw. zu finden sind. Wir weigern uns, den „Lauf der Dinge“, der sich in Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen Jahr für Jahr beängstigend anschaulich manifestiert, wie ein unabänderliches Schicksal hinzunehmen. Das Elend des Individuums, sowie die krankmachenden Verführungen der „entgrenzten“ Arbeitswelt und die gesellschaftlich propagierten Antreiber sind die Faktoren, die kritisch auf den Prüfstand gestellt und dann verändert werden müssen.

⇒ 3 Beratung als „politische Praxis“

Das „kleine positionsbedingte Elend“ nicht auf individuelle Grenzüberschreitungen zu reduzieren, muss Konsequenzen für Stil, Methodik und Inhalt der Beratung haben. Und das ist eine gewaltige Herausforderung, denn es muss auf der einen Seite gewährleistet sein, dass der Einzelne die Unterstützung erfährt, die in seiner Situation hilfreich und notwendig ist. Konkret wird es immer darum gehen, den Menschen einen Raum zum Reden zu geben, ihnen die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken, sie zu bestärken, ihnen Rückmeldungen zu geben, schließlich Gestaltungsspielräume zu erkunden und Perspektiven zu entwickeln.

Da wir uns mit den vielschichtigen betrieblichen Ursachen von Burnout jenseits der Disposition der jeweiligen Persönlichkeit beschäftigen, können wir uns auf der anderen Seite keineswegs damit zufriedengeben, dass Menschen mit einem verfeinerten Selbstmanagement und einem Arsenal an Lösungskompetenzen in ihrem alten System wieder „funktionieren“ – was ohne Zweifel schwierig genug ist. Unser dezidiertes, sozialetisch begründeter Anspruch ist es, als Agenten der Menschlichkeit und als Anwälte von „Guter Arbeit“ jenseits der oft komplizierten individuellen Notlage gezielt nach Bedingungen und Ursachen in der Arbeitsumgebung zu fragen, die krankmachenden Risiken zu identifizieren, jenseits der individuellen Gestaltungsspielräume eben auch strukturelle Handlungsspielräume in den Blick zu nehmen und Veränderungen auf der Ebene der Organisation anzugehen. Wir wollen uns nicht im Sinne einer „Cooling-Out“ Instanz zu heimlichen Komplizen eines Systems machen, das Menschen offensichtlich schadet. Wir wollen redlich bleiben, uns nicht auf einen

passiven Part zurückziehen und somit dem Anspruch einer engagierten Beratung im Sinne einer „politischen Praxis“ gerecht werden. Das schließt klare Positionierungen in der Beratung ausdrücklich mit ein.

⇒ 4 Mehr als Kunde: Mensch

Jede Beratung beginnt lange bevor das erste Wort gesprochen ist. Die Idee, Beratung aufzusuchen hat sich bei Ratsuchenden mit Mühe einen Weg durch ein Dickicht aus dunklen Gründen und Zweifeln gesucht. Meist haben Ratsuchende einen ausgedehnten Leidensweg hinter sich, bis sie auf Hinweise von KollegInnen, Vorgesetzten, Ärzten oder Angehörigen reagieren. Die Kontaktaufnahme ist nach unserer Einschätzung ein entscheidender Schritt: Betroffene gestehen sich, wenn auch oft noch zögerlich und häufig mit einer Portion resignativer Skepsis gepaart ein, dass sie mit ihrem bisherigen, häufig ausgesprochen erfolgreichen Handlungsrepertoire keinen gangbaren Weg mehr aus ihrer momentanen Situation finden. In dieser für sie befremdlichen Verfassung vereinbaren sie schließlich ein Gespräch mit uns. Mit der Bitte um externe Unterstützung betreten viele unbekanntes, bisher zuweilen eher gemiedenes oder belächeltes Terrain. Sie betreten Neuland. Weil dieser erste Schritt für die Betroffenen so entscheidend ist, weil er Mut bedarf und weil er begleitet wird von widersprüchlichen Emotionen, Ängsten und Hoffnungen, legen wir großen Wert darauf, Rahmenbedingungen, Ziele und Inhalte der Beratung von Beginn an so förderlich wie möglich zu gestalten. Ein zentraler Wert für uns ist die unbedingte Wertschätzung gegenüber den Ratsuchenden. Diese Wertschätzung soll für sie durchgängig und möglichst konkret spürbar sein. Sehr entscheidend ist dabei die Wortwahl. Ratsuchende werden bei uns nicht als Klienten bezeichnet. Wir vermeiden generell Begrifflichkeiten, mit denen unerschwinglich Wertungen transportiert werden oder subtil symbolische Gewalt ausgeübt wird. Die Sprache ist in Anlehnung an Heidegger das „Haus des Seins.“ Worte sollen also als „Behausung“ dienen und kein kaltes, unbewohnbares Gerippe bilden, das mit exklusiven Anleihen aus Managementlyrik und Therapeutendiktion zusammengehalten wird. Wertschätzung erfahren die Ratsuchenden eben dadurch, dass wir unterstellen, dass sie selbst kompetent sind. Sie sollen sich – auch im Status des Ratsuchenden – nicht in einer gefühlten Asymmetrie als Defizitwesen oder „Opfer“ erleben. Unabhängig von der sie bestimmenden Befindlichkeit haben sie ein bleibendes Recht darauf, stets auf Augenhöhe zu sein. Sie bekommen von uns keinen „Ort“ zugewiesen, bleiben also von Beginn an kompetente Akteure im Ge-

schehen. Wir achten darauf, dass sie mit ihren Fragen und Beiträgen die Gespräche mitsteuern. Ratsuchende dürfen den Platz und die Perspektive im Beratungszimmer einnehmen, die für sie angenehm sind. Wir arbeiten in flexiblen Zeitfenstern und handeln mit den Betroffenen die Dauer aus, die aus ihrer Sicht als notwendig erscheint. Solche Klärungen sind für uns mehr als formale Details, bevor es zum „Eigentlichen“ kommt. Mit diesen Klärungen werden bereits wichtige Weichenstellungen vorgenommen. Hier beginnt der „Dialog der Wahrheit(en).“

Zu den auffallenden Besonderheiten unserer Beratungsstelle gehört, dass Geld und Diagnosen keine, maximal eine untergeordnete Rolle spielen. Es ist für uns und für die Ratsuchenden ein unschätzbare Luxus, nicht durch regulatorische Vorgaben von Kostenträgern eingezwängt zu sein. Fern von schematisierenden Kategorisierungen durch diagnostische Schlüssel und fern von quälenden Prozeduren mit Kostenträgern eröffnet sich an unserer kirchlichen Beratungsstelle die Chance, die eigene Sicht der Dinge, das konkrete, individuelle Erleben, die je eigene „Wahrheit“, das „kleine positionsbedingte Elend“ ohne störenden monetären oder diagnostischen Nebengeräusche zu schildern. Für Ratsuchende sind diese Rahmenbedingungen oft eine im positiven Sinne überraschende, zuweilen sogar verwirrende Kontrasterfahrung von hoher Qualität: einen Raum zu erleben, der weder dem Diktat betriebswirtschaftlicher Artefakte unterworfen ist noch der Agenda der medizinischen Logik folgt. Mit einem Wort: die Ratsuchenden erleben, dass sie mehr als Kunde sind – sie sind Mensch. Und dies ist für Betroffene eine wichtige Voraussetzung dafür, die Augen auch für das Bündel an Ursachen jenseits ihrer individuellen Disposition zu öffnen, d.h. die beeinflussenden Ursachen wahrzunehmen, die wesentlich mit dazu beitragen, dass sie sich in dieser Notlage widerfinden.

⇒ 5 Mehr als Arbeitsfähigkeit – „Sein“

Eines der markanten Merkmale im Erleben von Burnout Betroffenen ist der allmähliche Verlust der Arbeitsfähigkeit bzw. im weiteren Sinne der Handlungsfähigkeit. Betroffene haben in aller Regel mit hohem energetischen Aufwand versucht, den schleichenden Prozess der Erschöpfung aufzuhalten, ihm entgegen zu wirken oder ihn wenigstens so zu kaschieren, dass die innere Not nicht auffällt. Nur zu verständlich ist, dass sie die Sehnsucht treibt, möglichst umgehend wieder „der Alte“ oder „die Alte“ sein zu wollen, wie es häufig in der Beratung formuliert wird. Genau dies will ihnen aber nicht gelingen, sie

fühlen sich ohnmächtig, hilflos, haben oft keine Idee mehr. Was lange Spaß gemacht hat, lässt keine Freude mehr aufkommen, die tragenden Überzeugungen bröckeln dahin, sie zweifeln an sich und der Welt. Kurz: Sie leiden darunter, dass ihnen das so wichtige „Heft des Handelns“ aus den Händen gegliitten ist.

Hier beginnt eine wichtige Etappe unserer Arbeit. Zunächst gilt es, den verständlichen, wenn auch oft mit Verzweiflung angereicherten Wunsch der Ratsuchenden zu achten, möglichst schnell wieder „der Alte / die Alte“ sein zu wollen. Doch gleichzeitig gilt es aufzudecken, dass die Figur des „wieder der Alte sein zu wollen“ eine Figur voller Widersprüche ist. Wir lassen uns in den Gesprächen jeweils detailliert erzählen, was „den Alten / die Alte“ angetrieben und gepusht hat, was ihm / ihr gelungen ist; wir fragen nach den Eigenschaften und Motiven, die „der Alte / die Alte“ in sich vereint. Und wir fragen nach den Emotionen, die „den Alten / die Alte“ begleitet haben. Nahezu immer fallen Stichworte wie: gewissenhaft, perfektionistisch, ehrgeizig, leistungsbetont, engagiert, verantwortungsvoll, in hohem Maß mit den Aufgaben identifiziert. Dass Mitarbeiter mit diesen Eigenschaften in allen Bereichen des Lebens sehr geschätzt sind, und dass diese Wertschätzung für sie ein tolles, stimmiges Grundgefühl schafft, ist bestens nachvollziehbar. Sie befinden sich häufig in diesem oft naiv beschworenen Flow-Gefühl.

Die fatale Entwicklung setzt dann ein, wenn genau diese Eigenschaften die Betroffenen in ein schwieriges Dilemma treiben. Wer z.B. hohe Anforderungen an sich selbst stellt, wer gewissenhaft arbeitet, wer Ansprüche an Qualität und Kundenwünsche ernst nimmt, wird sich, wenn überhaupt, dann nur sehr schwer damit arrangieren, dass das, was in seiner Verantwortung steht, eben nicht qualitativ oder ausgereift dem Kunden geliefert wird. Egal, ob es sich um Komponenten für die Autoindustrie, komplexe Software, Finanzdienstleistungen, Pflegeleistungen oder Konstruktionszeichnungen handelt. Die Intention und die Realität klaffen auseinander. Er wird also zusätzlich Arbeit, Kreativität, Energie und schließlich Freizeit investieren, um den eigenen Ansprüchen, den Qualitätsstandards und den vertraglich fixierten und möglicherweise mit hohen Konventionalstrafen belegten Terminvereinbarungen mit den Kunden gerecht zu werden. Insbesondere soziale Aktivitäten werden in einer solchen Zwangslage zurückgedrängt. Häufig werden Pausen ignoriert, die geleistete Arbeitszeit dehnt sich weit über die gesetzlichen Limits aus, die körperlichen Bedürfnisse werden missachtet.

Würden solche Spitzen in gewissen Abständen erfolgen, wären sie nicht weiter tragisch. Doch leider tendiert eine vom Wettbewerb ext-

rem getriebene Wirtschaft dazu, dass diese Situationen zum Normalzustand werden. Es folgen nach Zeiten starker Anspannung eben keine Zeiten der Entspannung mehr. Ein Projekt jagt das andere ohne die Möglichkeit zu haben, Einfluss darauf zu nehmen. Unter diesem Dauerdruck verändert sich die Persönlichkeit der Menschen. Sie verlieren häufig die Konzentration, beginnen Fehler zu machen mit der Folge, dass der Druck noch verschärft wird. Gewissensbisse auf der einen Seite, Zynismus auf der anderen bestimmen das Gefühl. Viele behelfen sich dann mit Strategien, die nur weitere Probleme schaffen. Der soziale Rückzug und die Vernachlässigung von Freizeitaktivitäten gehören genauso dazu wie der Einsatz von Suchtmitteln. Auf allen Ebenen – emotional, geistig, somatisch, sozial – beginnen schließlich zermürbende Mechanismen zu wirken, an deren Ende ein Zustand steht, der mit Burnout umschrieben wird.

Es ist oft beeindruckend, wenn Betroffene in den Beratungsgesprächen, ausgelöst durch unser interessiert Nachfragen, sich erlauben einen kritischen Blick „zurück“ zu werfen. Sie realisieren dabei, in welchem Maß sich ihre Arbeit – qualitativ und quantitativ - in den zurückliegenden Jahren verändert hat. Für uns und für die Betroffenen ist dieser nüchterne Blick und die daraus erwachsende Erkenntnis ein enorm kostbarer Moment. Betroffene beginnen sukzessiv ein Gefühl dafür zu entwickeln, dass sie selbst nur bedingt verantwortlich sind für den Zustand der völligen Erschöpfung. Sie nehmen allmählich die Vielzahl von Ursachen in ihrer Arbeitsumgebung deutlich wahr. Sie können sich plötzlich an Auslöser erinnern, die oft über Jahre zurückliegen. Die bisher kaum hinterfragten, internalisierten gesellschaftlichen Antreiber, alles das, was „man muss“ werden sukzessive Gegenstand kritischen Nachdenkens. Schließlich erkennen Betroffene, dass ihre eigenen, möglicherweise überzogenen Ansprüche, ihre enormen Erwartungen an sich selbst einen gewichtigen Teil des unheilvollen Zusammenspiels von Faktoren bilden. Es wird schnell klar: Einen einfachen Weg „zurück“ wird es nicht geben. Ernüchterung zieht ein.

Wir ermuntern Ratsuchende nach dieser differenzierten Sichtung ausdrücklich dazu, sich gedanklich von der Figur „des Alten / der Alten“ zu lösen und zu verabschieden, das beengende Korsett des „ich muss aber“ abzustreifen, die Logik der Sachzwänge zu demaskieren und sich stattdessen das Experiment der Veränderung in Etappen zu gönnen. Sich mit dem Gedanken vertraut zu machen, dass es „legitim“ ist, sich neu und anders zu entwerfen ist ein Schritt, der gewiss von widersprüchlichen Emotionen begleitet wird. Auf der einen Seite sorgt die Aussicht auf neue Möglichkeiten, die mit einem veränderten

Lebenskonzept einhergehen, für Entlastung. Ein Hauch von Freiheit zieht in das Denken ein. Die Chance, dass das Leben wieder vieldimensionaler wird, lässt kreative Räume entstehen. Beziehungen rücken wieder in den Vordergrund. Auf der anderen Seite ist der Schritt verbunden mit existentiellen Ängsten. Wie geht es weiter? Was passiert mit der hart erarbeiteten Reputation? Komme ich wieder auf die Beine? Werde ich überhaupt wieder arbeitsfähig? Und welches Bild hat meine Umwelt von mir?

Es zeichnet sich ab, dass der Entwurf eines Lebenskonzeptes, der an anderen, selbstbestimmten Koordinaten jenseits der eindimensionalen Fixierung auf den beruflichen Erfolg ausgerichtet ist, ein langer Weg des „Werdens“ ist. Dieser Entwicklungsprozess nimmt Zeit und Energie in Anspruch. Dafür braucht man Unterstützung. Ein Aufenthalt in einer spezialisierten (psychosomatischen) Klinik kann für diesen Prozess geeignete Voraussetzungen bieten. Allerdings nur dann – und das geben wir Ratsuchenden als Mitgift auf den Weg – wenn das Experiment der Veränderung sich nicht auf individuelle Maßnahmen beschränkt, sondern Veränderung von krankmachenden Strukturen einschließt.

⇒ 6 Mensch sein: die Entwicklung von Widerständigkeit

Wir sind uns klar, dass wir mit der gezielten Fokussierung von Ursachen und Lösungsansätzen jenseits der Person die Widersprüche der „neuen“ Arbeitswelt mit ihren vollmundigen Versprechungen nicht auflösen werden. Wir wollen aber Prozesse anstoßen und das ist für uns wichtig. Veränderungen beginnen in kleinen Schritten. Sie beginnen etwa mit der Weigerung von Einzelnen, der Forderung nach ständig mehr Input an Arbeitszeit, Mobilität, Flexibilität, Energie, Kreativität mit einem klaren „Nein!“ zu begegnen. Wir vermitteln dabei Betroffenen, dass hinter jedem „Nein“ kein ungesunder Trotz und keine prinzipielle Ablehnung, sondern ein „Ja“ steckt im Sinne einer Zustimmung zu einer sich konkretisierenden Vorstellung von dem, was das Leben reich und gut macht. Erwerbsarbeit mit ihren vielen Funktionen soll selbstverständlich ein wichtiger Teil dieser Vorstellung bleiben.

Für den Einzelnen mag es, motiviert durch diese Vorstellung etwas leichter werden, Grenzen zu setzen. Ein Spaziergang wird es gewiss nicht. Wir erörtern deshalb mit Betroffenen sorgfältig, welche Risiken sie möglicherweise eingehen. Betroffene haben es selbst schon erfahren oder ahnen bereits, dass das Verständnis für Formen der „Weigerung“ sowohl bei KollegInnen wie auch bei Vorgesetzten be-

grenzt ist. Ein „Nein“ sorgt immer für Irritationen. Besonders dann, wenn Vorgesetzte selbst davon keinen Gebrauch machen. Wir spiegeln in den Beratungsgesprächen Betroffenen jedoch deutlich, dass ein „Weiter so“ nicht weniger an (gesundheitlichen) Risiken beinhaltet. Beide Szenarien – die klare Grenzsetzung oder das „Weiter so“ müssen mit ihren Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen werden. Wir ermuntern ausdrücklich dazu, aktiv zu werden, das Heft wieder in die Hand zu nehmen und zu gestalten. Am besten im Bündnis mit KollegInnen und sofern greifbar mit betrieblichen Akteuren wie BetriebsrätInnen oder Schwerbehindertenvertrauenspersonen.

Prinzipiell können die Reaktionen auf solche Grenzsetzungen in zwei Richtungen gehen: eine Organisation, die bereit ist zu lernen, wird Veränderungen eben auch auf der strukturellen Ebene zulassen oder zumindest in Erwägung ziehen oder aber gezielt unterstützen. Die Offenheit dafür ist aus unserer Erfahrung in den vergangenen Jahren langsam (auch im Zusammenhang mit gestiegenen Fehlzeiten aufgrund psychischer Probleme) gestiegen. Die Auseinandersetzung mit Belastungen wird aufgenommen. Organisationen, die keinen Spielraum kennen und der Agenda der Getriebenen alternativlos verhaftet bleiben (oder durch rigide Vorgaben auf Konzernebene dazu gezwungen sind) werden das Problem der zunehmenden Erschöpfung stets individualisieren oder bagatellisieren. Sie werden eher den Druck auf die betroffenen Personen aufrecht halten. Der Schreibtisch wird nach einer krankheitsbedingten Auszeit, nach Therapie oder Rehabilitation genauso voll sein. Wer nicht Schritt hält, muss eben weichen. Eine Weigerung ist in solchen Systemen nicht vorgesehen, sondern nur die Unterwerfung unter das Diktat der Vorgaben. Insbesondere in solchen Organisationen ist die Entwicklung von Widerständigkeit dringend auf ein solidarisches Miteinander angewiesen. Wir raten dazu, nichts unversucht zu lassen, kritisch Fragen zu stellen, die eigenen Ressourcen zu stärken, kleine Schritte zu gehen, aber eben nur so weit, wie die Kräfte reichen. Wir wollen Ratsuchende gleichzeitig nicht zu Kriegern und Helden machen. Wir wollen sie, da ohnehin geschwächt, nicht zu Auseinandersetzungen anstacheln, denen sie nicht gewachsen sind.

Das Risiko des „Scheiterns“ bleibt ein reales Risiko. Manchmal zeigt sich kein anderer Ausweg als ein krankmachendes System zu verlassen. Für Betroffene ist dieser Schritt oft sehr schmerzhaft. Sie verlassen etwas, das ein bedeutsames, wertvolles Stück ihres Lebens war: Vertraute KollegInnen, herausfordernde Aufgaben, Erfolg, Status, Identität. Der Schritt in eine neue Zukunft wird ein vorsichtiger sein. Zweifel werden möglicherweise künftig zum Dauerbegleiter. Wer es

schafft, wer sich darauf einlassen kann – und das erleben wir immer wieder – kommt mit einem anderen Selbstverständnis, mit einer anderen Sensibilität und mit einer greifbaren Widerständigkeit aus der Krise, die von Burnout ausgelöst wurde.

⇒ 7 Vom „Ich“ zum „Wir“ – Initiativen auf betrieblicher Ebene

Begleitet wird die Beratungspraxis durch unser Engagement in Unternehmen mit betrieblichen Akteuren. Der direkte Kontakt zu den Unternehmen ist sehr wichtig. Wir spiegeln dort, was wir in den Beratungen erleben. Wir erreichen damit, das Phänomen Burnout nicht nur abstrakt zu erklären, sondern die Etappen der Erschöpfung und das Erleben der Menschen verstehbar zu machen. Wir geben Hinweise auf Zusammenhänge, die uns auffallen, wir hinterfragen Strukturen, ermuntern dazu, Gestaltungsspielräume für MitarbeiterInnen zu schaffen. Wir sprechen von einer Kultur der Wertschätzung und von der Vision „Gute Arbeit“. Von Burnout sprechen heißt immer vom Menschen, seinen legitimen Bedürfnissen, seinen Möglichkeiten und Grenzen zu sprechen. Tabus zu durchbrechen, Vorgaben zu hinterfragen, Sätze aus Leitbildern kritisch zu reflektieren, kann ein erster winziger Schritt für Veränderungen sein, in denen sich eine menschengerechte Wirtschaftsordnung ankündigt. Und die wäre aus vielen Gründen dringend notwendig.

⇒ Literaturverzeichnis

Pierre Bourdieu et al. Das Elend der Welt. Konstanz (UVK) 2005.

Matthias Burisch. Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Heidelberg (Springer) 2006. 3. Auflage.

Alain Ehrenberg. Das Unbehagen in der Gesellschaft. Berlin (Suhrkamp) 2011.

Alain Ehrenberg. Das erschöpfte Selbst. Frankfurt am Main (Campus) 2004.

Rainer Funk. Der entgrenzte Mensch. Warum ein Leben ohne Grenzen nicht frei, sondern abhängig macht. München (Gütersloher Verlagshaus) 2011.

Byung-Chul Han. Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken. Frankfurt am Main (Fischer) 2015.

Byung-Chul Han. Müdigkeitsgesellschaft. Berlin (Matthes und Seitz) 2012. Siebte Auflage.

Zitationsvorschlag:

Rolf Siedler (2016): Das „kleine positionsbedingte Elend“ Beratung von Burnout-Betroffenen als politisches Handeln. (Ethik und Gesellschaft 2/2015: Depression und subjektivierte Arbeit). Download unter: <https://dx.doi.org/10.18156/eug-2-2015-art-10> (Zugriff am [Datum]).



ethikundgesellschaft

ökumenische zeitschrift für sozialetik

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