

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies ZFH in
Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Burnout aus gesellschaftstheoretischer Perspektive
Was sind gesellschaftliche Bedingungen für Burnout?
Wie umgehen mit modernen Arbeitsbedingungen?

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von
Elias Bernet

am
31. Juli 2018

Erstbetreuung: Ladina Schmidt Boner, dipl. Psych. FH, dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin, Beraterin und Dozentin am IAP, ZHAW, Zürich

Zweitbetreuung: Erika Gadola, lic, phil, Psych., dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin, Teamleiterin Berufliche Integration der IV-Stelle, St. Gallen

ABSTRACT

Seit etwa drei Jahrzehnten haben Burnouterkrankungen deutlich zugenommen. Wie ist diese Häufung zu erklären? Diese Masterarbeit setzt nicht wie üblich an einer psychologischen, sondern an einer gesellschaftstheoretischen Perspektive an. Das Ziel ist, ein Verständnis für die Kontexte, in denen Individuen bei Belastungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt eingebunden sind, zu entwickeln.

In Organisationen stellt sich das Problem, dass sich die Menschen aufgrund zunehmender Koordinationsarbeiten, die den Handlungsspielraum einschränken, vermehrt als Getriebene fühlen. Digitale Innovationen wie z.B. Smartphones haben die Arbeit räumlich und zeitlich entgrenzt und korrumpieren klare Erholungsphasen, was einen nachweislichen Einfluss auf die Gesundheit und die Schlafqualität hat. Die Beschleunigung in der Arbeitswelt und die Flexibilisierung machen Lebensverläufe unkalkulierbar und können ein Gefühl der Überforderung und der Verunsicherungen auslösen. Die hohen Leistungsansprüche der Menschen führen dazu, dass auch die Freizeit immer mehr einer Leistungslogik unterworfen wird und dadurch Erholungsphasen sowohl an Quantität als auch an Qualität einbüßen. Die vielen Wahlmöglichkeiten der Multioptionsgesellschaft können zu Überforderungen und Frust führen, wenn das Gefühl entsteht, die Wahlfreiheit nicht optimal ausschöpfen zu können. Diese Erklärungsansätze machen deutlich, dass Burnout kein rein individuelles Phänomen ist, sondern auch mit gesellschaftlichen Dynamiken zu tun hat.

Welchen Beitrag kann die Berufs- und Laufbahnberatung für den Einzelnen im Umgang mit den angedeuteten Arbeitsbedingungen leisten? Mittels qualitativen Experteninterviews werden für die Berufs- und Laufbahnberatung relevante Bewältigungsstrategien und Beratungsansätze untersucht.

Bei Stellenwechseln können von der Berufsberatung unverbindliche Praxiserfahrungen angestossen werden, denn diese erweisen sich bei Menschen in schwierigen Situationen bei Entscheidungen als besonders fruchtbar. Da unstimmmige Wertekonstellationen im Beruf ein gesundheitliches Risiko bergen, kann die Berufsberatung mit der Klärung individueller Werthaltungen zur persönlichen Orientierung beitragen. Ein paar Instrumente hierzu werden vorgestellt. Es wird aufgezeigt, dass mit bewusster Begrenzung der Onlinezeiten und entsprechender Disziplin die gesundheitlichen Aussichten klar verbessert werden können. Mit der Reflexion der Verpflichtungen kann ein Bewusstsein für die Belastungen geschaffen und eine Priorisierung erstellt werden. In diesem Zusammenhang wird aufgezeigt, dass sich ein ständiger Aktivismus negativ auf die Leistungsfähigkeit und die Kreativität auswirkt. Schliesslich wird erläutert, wie Ressourcen aktiviert werden können.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	1
1. ERSTE EINORDNUNG	3
1.1. ZUR PROBLEMSTELLUNG	3
1.2. EINGRENZUNG	5
1.3. BURNOUT AUS PERSONENBEZOGENER PERSPEKTIVE	6
1.4. BURNOUT AUS GESELLSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE	7
1.5. FRAGESTELLUNG	8
2. GESELLSCHAFTSTHEORETISCHER ZUGANG	10
2.1. DIE GESELLSCHAFTSTHEORETISCHE DENKWEISE	10
2.2. INDUSTRIELLE ENTWICKLUNGEN (1. THESE)	11
2.3. FUNKTIONALE DIFFERENZIERUNG IN ORGANISATIONEN (2. THESE)	12
2.4. NEUE INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN (3. THESE)	13
2.5. ENTGRENZUNG VON ARBEIT (4. THESE)	15
2.6. BESCHLEUNIGUNG (5. THESE)	16
2.7. MULTIOPTIONSGESELLSCHAFT (6. THESE)	18
2.8. SELBSTOPTIMIERUNG (7. THESE)	19
2.9. DIE GLEICHZEITIGKEIT VON UNTERSCHIEDLICHEM	20
2.10. SCHNITTSTELLE ZWISCHEN INDIVIDUUM UND ARBEITSWELT	20
2.11. EIN DEFINITIONSVERSUCH	22
2.12. BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN	22
3. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN	24
3.1. METHODE	24
3.2. FORSCHUNGSGEGENSTAND	24
3.3. DATENERHEBUNG UND DATENAUSWERTUNG	25
4. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	27
4.1. EINFÜHRUNG	27
4.2. ORGANISATIONALER KONTEXT	27
4.2.1. EINGESCHRÄNKTER HANDLUNGSSPIELRAUM	27
4.2.2. LEISTUNGSDRUCK UND MANGELNDE WERTSCHÄTZUNG	29
4.2.3. BESCHLEUNIGUNG	30
4.2.4. SUPERVISION	31
4.2.5. STELLENWECHSEL PRÜFEN	31
4.2.6. ENTSCHEIDUNGEN: INTERESSEN BÜNDELN	32
4.2.7. ENTSCHEIDUNGEN: PRAXISERFAHRUNGEN INITIIEREN	33
4.2.8. ENTSCHEIDUNGEN: WERTHALTUNGEN BÜNDELN	33
4.3. LEISTUNGSIDEALE	33
4.3.1. DAS LEISTUNGSMOTIV	33
4.3.2. ABGRENZUNG ZWISCHEN BERATUNG UND PSYCHOTHERAPIE	34
4.3.3. REFLEXION DER BELASTUNGEN	35
4.3.4. DIE PRODUKTIVITÄT DES NICHTSTUNGS	36
4.3.5. RESSOURCENAKTIVIERUNG	37
4.4. DIGITALE MEDIEN	38
4.4.1. DIGITALE MEDIEN ALS ZENTRALES PROBLEM	38
4.4.2. SUCHTMECHANISMUS DER DIGITALEN MEDIEN	39
4.4.3. BEGRENZTE ONLINEZEITEN DEFINIEREN	40

DISKUSSION	42
THEORETISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	42
EMPIRISCHE SCHLUSSFOLGERUNGEN	44
AUSBLICK	46

EINLEITUNG

Laut dem Obsan Bericht fühlen sich knapp 5% der Schweizer Bevölkerung stark und rund 13% mittelschwer psychisch belastet, was bedeutet, dass bei 18 von 100 Personen das Vorliegen einer psychischen Störung wahrscheinlich ist (vgl. Schuler et al. 2016, S. 5). In den letzten zwei bis drei Jahrzehnten haben psychische Überlastungssyndrome deutlich zugenommen. Während zu klassischen Industriezeiten noch körperliche Erkrankungen die häufigste Invaliditätsursache waren, sind heute psychische Erkrankungen mit Abstand die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung. In der Arbeitswelt ist „Burnout“ die plausible Selbstbeschreibung für Überlastungssyndrome. Die Brisanz des Themas widerspiegelt sich in der medialen Präsenz und im öffentlichen Bewusstsein: „Burnout“ begegnet uns in der Ratgeberliteratur, in Zeitschriften, in Fernsehbeiträgen, in Zahlen und Fakten der nationalen Gesundheitsberichte und bisweilen auch im persönlichen Umfeld. Das Thema „Burnout“ ist für die Berufs- und Laufbahnberatung relevant, da immer mehr Menschen aus diesem Grund aus dem Arbeitsprozess herausfallen.

Das Gefühl der zunehmenden Arbeitsbelastung scheint in einem vermeintlichen Widerspruch mit objektiven Daten zu stehen. Denn die Arbeitszeit in der Schweiz ist in 60 Jahren um einen Drittel gesunken und die Überstunden haben abgenommen, seit diese gesetzlich erfasst werden müssen (vgl. KMU Portal des Bundes 2012). Die quantitative Abnahme der Arbeitsbelastung steht also einer subjektiven Zunahme der Arbeitsbelastung gegenüber. Diese Ausgangslage legt nahe, dass es um *qualitative* Veränderungen in der Arbeitswelt geht. Diese qualitative Frage soll in dieser Arbeit näher untersucht werden.

Bei aller Diversität von theoretischen Auseinandersetzungen scheint in der Literatur unbestritten, dass Burnout immer ein Wechselwirkungsprozess zwischen Individuum (mit z.B. körperlichen, intellektuellen, psychischen, sozialen und emotionalen Ressourcen) und Umweltbedingungen (mit z.B. Arbeits- und Lebensbedingungen, Narrativen und normativen Erwartungen) ist. In der Literatur spricht man häufig von inneren und äusseren Stressoren. Die üblichen Problembeschreibungen setzen beim Individuum, also bei den inneren Stressoren an. So wird Burnout beispielsweise aufgrund von Risikofaktoren im Verhalten oder aufgrund von Persönlichkeitsmerkmalen erklärt: Überhöhte Leistungsbereitschaft, Hang zu Perfektionismus, Erfolgsstreben, Anerkennungsstreben, geringes Selbstwertgefühl, Aufopferung für Andere usw. Gesellschaftstheoretische Erklärungsansätze mit den äusseren Stressoren werden erstaunlich selten herangezogen und meistens nur am Rande behandelt. Da es unwahrscheinlich ist, dass der starke Zuwachs an Burnouterkrankungen rein individuelle Gründe hat, müssen auf der Ebene der Gesellschaft bzw. der Arbeitswelt Veränderungen stattgefunden haben, die einen Nährboden für dieses Überlastungssyndrom bilden. Hier setzt diese Arbeit an. Deshalb macht die gesellschaftliche Ebene den theoretischen Schwerpunkt dieser Masterarbeit aus. Personenzentrierte Ansätze werden

aufgrund dieser Schwerpunktsetzung und des beschränkten Rahmens einer Masterarbeit nur am Rande behandelt. Ausserdem existiert bereits eine hohe Zahl an Publikationen, die das Thema Burnout in psychologischer Hinsicht beleuchten. Insofern drängt sich deren Rezeption bei den Fragestellungen, die in diesem Beitrag interessieren, nicht auf. Selbstverständlich bedeutet das nicht, dass die personenzentrierten Ansätze angezweifelt werden. Ziel dieser gesellschaftsbezogenen Annäherung ist, sich der Thematik aus einer anderen (nicht besseren!) Perspektive anzunähern, um Fragen für die Interviews im empirischen Teil anders zu stellen.

Da es in der Berufs- und Laufbahnberatung nicht nur um die Klienten¹ als Personen, sondern auch um das *Umfeld* und den *Kontext* ihrer Arbeit geht, lohnt es sich, die Arbeitswelt auch auf gesellschaftsstruktureller Ebene zu betrachten, um ein Bewusstsein für moderne Arbeitsbedingungen in Bezug auf Burnout zu entwickeln.

Auf der Basis dieser Überlegungen ergeben sich zwei Hauptfragestellungen: 1. Was sind gesellschaftliche Bedingungen für Burnout? 2. Wie können von Burnout betroffene Menschen mit diesen Bedingungen umgehen bzw. wie können diese in der Berufs- und Laufbahnberatung unterstützt werden? Die Arbeit ist so aufgebaut, dass im Theorieteil hauptsächlich der gesellschaftliche Aspekt beleuchtet wird und im empirischen Teil der Fokus auf die Person gelegt wird. Mittels Experteninterviews wird ermittelt, welche Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt sich dem Einzelnen stellen und mit welchen Bewältigungsstrategien und Beratungsansätzen die Klienten der Berufs- und Laufbahnberatung im Umgang mit den Herausforderungen unterstützt werden können. Im Theorieteil werden in der Form von sieben unabgeschlossenen Thesen strukturelle Bedingungen in der modernen Arbeitswelt skizziert, bei denen angenommen wird, dass sie in Zusammenhang mit der Häufung von Burnouterkrankungen stehen. Dabei werden folgende Schwerpunkte gesetzt: Organisations- und Arbeitsstrukturen, Beschleunigungsphänomene, neue digitale Entwicklungen, moderne Arbeitsformen wie Flexibilisierung und fließende Grenzen zwischen Arbeit und Privatem, freie Wahlmöglichkeiten und deren trügerische Freiheit sowie Hintergründe zur individuellen Leistungsorientierung.

Die zweite Frage wird hauptsächlich im empirischen Teil mittels qualitativen Experteninterviews ermittelt. In diesem Teil werden der gesellschaftliche und der personenzentrierte Blick aufeinander bezogen. Die Problemstellung und die Erkenntnisse des Theorieteils werden auf die Ebene des Individuums heruntergebrochen und Unterstützungsmöglichkeiten für Klienten der Berufs- und Laufbahnberatung im Umgang mit den untersuchten Herausforderungen der Arbeitswelt diskutiert.

¹ Wird hier und im Folgenden im geschlechterneutralen Sinne verwendet.

1. ERSTE EINORDNUNG

1.1. Zur Problemstellung

Das Thema der psychischen Erkrankungen im Zusammenhang mit dem Erwerbsleben hat in den vergangenen Jahren in der öffentlichen Diskussion an Aufmerksamkeit gewonnen. So titelt etwa die NZZ „Jeder Fünfte hat psychische Probleme“ und stellt ein noch zu geringes Bewusstsein bei Unternehmen, Führungskräften, Personalverantwortlichen, Versicherungen und Behörden für psychische Belastungen im Arbeitsalltag fest (Gratwohl 2017). Der Tages Anzeiger verweist unter dem Titel „Eine halbe Million Schweizer ist in psychiatrischer Behandlung“ auf die Zunahme der Anmeldungen aufgrund einer psychischen Krankheit bei der Invalidenversicherung (Brotschi 2017). Die NZZ macht unter dem Titel „Hunderttausende sind Burnout-gefährdet“ darauf aufmerksam, dass sich ein Viertel aller Erwerbstätigen ziemlich oder stark erschöpft fühlt (Bracher 2014).

Ein paar weitere Beispiele von Überschriften seien lediglich erwähnt: „Stress bei der Arbeit: Ein Drittel mehr psychische Erkrankungen“ (NZZ am Sonntag, 22.04.2018)², „Wenn Stress und Erschöpfung krank machen“ (Tagesanzeiger, 04.09.2017)³, „Leicht gestresst oder doch schon krank? Psychische Krankheiten am Arbeitsplatz“ (Die Südostschweiz, 02.05.2016)⁴, „IV-Renten aufgrund psychischer Krankheiten nehmen zu“ (Solothurner Zeitung, 14.03.2014)⁵, „Berufskrankheiten im Fokus“ (Berner Zeitung, 24.01.2014)⁶, „Jeder fünfte Mitarbeiter hat psychische Probleme – mit oft fatalen Folgen“ (Aargauer Zeitung, 11.04.2017)⁷. Die Liste liesse sich fortführen. Dass in den Medien in regelmässigen Abständen zu dieser Thematik berichtet wird, zeigt auf, dass psychische Erkrankungen nicht einfach eine akademische Kategorie sind, sondern längst Einzug in öffentliche und politische Debatten halten.

Die Zunahme der psychischen Erkrankungen wird durch die einschlägigen Statistiken untermauert. Seit etwa 20 Jahren hat sich der Schwerpunkt der Gründe, warum Personen aus dem Arbeitsprozess fallen – entweder in Krankheit oder in Frühverrentung – von Erkrankungen des Bewegungsapparats zu psychischen Diagnosen verschoben. Es handelt sich dabei um ein globales Phänomen und betrifft die meisten OECD-Länder (vgl. Dudle-Ammann et al. 2016, S. 126). Zahlen in Bezug auf die Schweiz finden sich im OECD Forschungsbericht 2014 (2014, S. 57 f.). So verzeichnet auch die Invalidenversicherung bei den Renten seit Jahren einen anteilmässigen Zuwachs. Im Jahr 2016 waren 46% aller IV-Renten beziehungsweise 58% aller krankheitsbezogenen IV-Renten psychisch bedingt (vgl.

² Steck 2018

³ Vogel 2017

⁴ Schnider Neuweiler 2016

⁵ Seifert 2014

⁶ Walser 2014

⁷ Fitz 2017

Abbildung 1) und stellen somit klar die häufigste Invaliditätsursache dar.

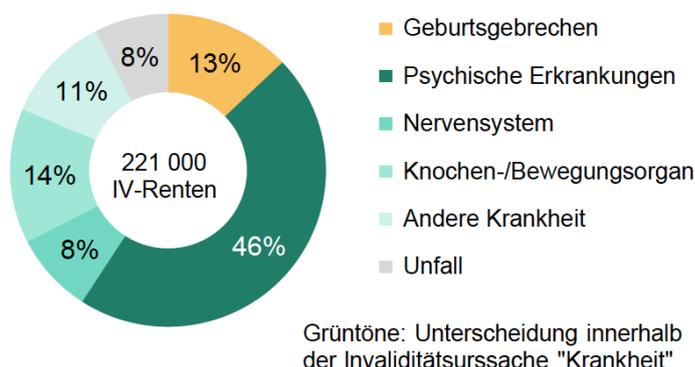


Abbildung 1: IV-Rentner/innen in der Schweiz nach Invaliditätsursache. BSV, IV-Statistik 2016, Mai 2017.

Die Entwicklung der Neurentenquote zeigt, dass diese nach deren Höchststand im Jahr 2003 (6 ‰) bis 2012 mehr als die Hälfte zurück ging (2.8 ‰) und seither stabil geblieben ist (vgl. Abbildung 2). Zwar hängt der starke Rückgang wesentlich damit zusammen, dass nebst den Erkrankungen der Knochen- und Bewegungsorgane auch die Quote der psychisch bedingten Neurenten nach 2003 rückläufig war. Anteilsmässig ist die Rentenquote aufgrund psychischer Diagnosen aber nach wie vor signifikant. Psychische Erkrankungen stellen nämlich in allen Altersklassen, ausser der ältesten zwischen 60 und 64 Jahren, die häufigste Invaliditätsursache dar (Bundesamt für Sozialversicherungen, 2017, S. 7). Besonders stark vertreten sind junge Erwachsene zwischen 18 und 24 Jahren.

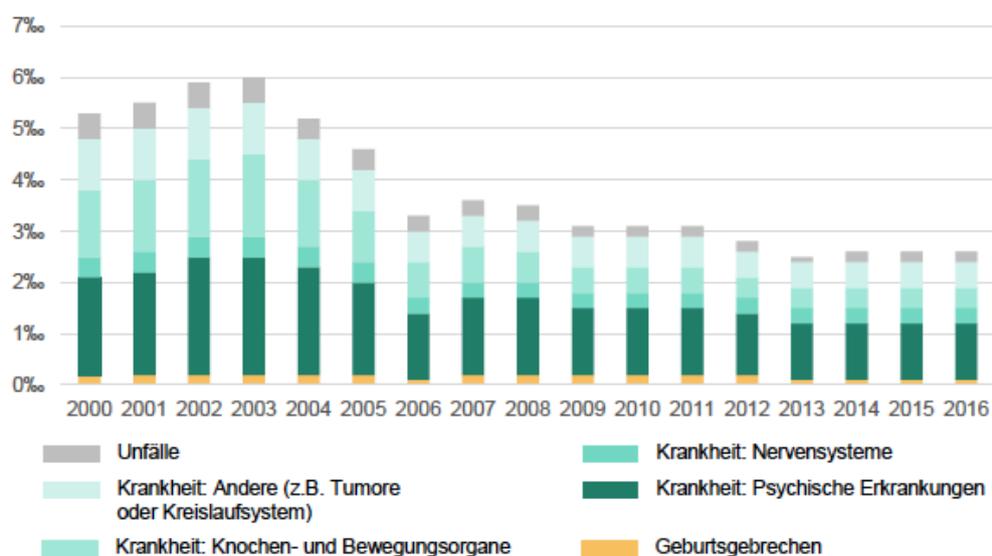


Abbildung 2: Entwicklung der Neurentenquote in der Schweiz nach Invaliditätsursache, 2000-2016. BSV, IV-Statistik 2016, Mai 2017.

Die Thematik hat auch volkswirtschaftliche Auswirkungen. Eine OECD Studie beziffert die Folgekosten für die Schweiz auf 19 Milliarden Franken bzw. 3.2 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP) (OECD 2013), das BAG geht von über 7 Milliarden aus (vgl. 2015, S. 5). Die Arbeitslosenquote der Personengruppe mit psychischen Beeinträchtigungen liegt dreimal über dem Durchschnitt und die Beschäftigungsquoten sind deutlich niedriger (vgl. Prinz & Bear & Veerle 2014, S. 70).

Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass diese Statistiken kontrovers diskutiert werden. So wird die steigende Prävalenz psychischer Störungen in westlichen Ländern in verschiedenen Studien angezweifelt (vgl. Richter & Berger 2013; Wittchen et al. 2011; Jacobi et al. 2014). Schuler et al. beispielsweise erklären dieses Phänomen mit dem zunehmenden Wissen über psychische Erkrankungen in der Bevölkerung und bei Fachpersonen, einer Sensibilisierung, einer gestiegenen gesellschaftlichen Akzeptanz sowie einer grösseren Bereitschaft, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen (2016, S. 12). Bear proklamiert zudem eine Psychologisierung von Alltagsproblemen (vgl. Schulze 2015). Es würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen, diesen methodologischen Streit zu diskutieren. Es kann aber festgehalten werden, dass heute psychische Erkrankungen mit Abstand die häufigste Invaliditätsursache darstellt und deren Bedeutungszunahme auch in Unternehmen und in der breiten Öffentlichkeit zu verzeichnen ist.

Das Thema beschäftigt auch die Politik. So zielt die 7. IV-Revision darauf, die berufliche Integration von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung zu verbessern. Der Bundesrat verabschiedete am 15. Februar 2017 die entsprechende Botschaft und überwies diese an das Parlament. Die Popularität dieser Thematik zeigt sich auch in der Zunahme wissenschaftlicher Publikationen. Mehr dazu aber später.

1.2. Eingrenzung

Bei psychischen Erkrankungen handelt sich um ein breites Themenfeld, welches eine Fülle von Krankheitsbildern umfasst. Da der Diversität von psychischen Erkrankungen im Rahmen dieser Masterarbeit nicht gerecht werden kann, konzentriert sich die Arbeit auf das Belastungssyndrom „Burnout“. Die Wahl fällt auf Burnout, weil dieses Krankheitsbild in direktem Zusammenhang mit der Arbeitswelt steht – oder anders ausgedrückt, weil Burnout nur als Berufskrankheit sozial anschlussfähig ist. Obschon Burnout auch in Familien, im Freizeitverhalten und im alltäglichen Leben beobachtet wird, tritt es, zumindest Stand heute, diagnostizierbar eigentlich nur in Organisationen auf und hat deshalb eine besondere Relevanz für die Berufs- und Laufbahnberatung.

Auch nach der Eingrenzung auf das Burnoutsyndrom sieht man sich einer Vielzahl von Forschungsgegenständen konfrontiert. Um nur einige zu nennen: Verschiedene Phasen von Burnout, Risikofaktoren, Persönlichkeitsmerkmale, Symptome, Früherkennungsmerkmale für

Führungskräfte, Prävention auf persönlicher sowie auf unternehmerischer Ebene, Therapiemöglichkeiten, Angehörige oder Wiedereingliederung im Arbeitsprozess. Das breite Themenspektrum bedarf deshalb einer weiteren Eingrenzung. Wie eingangs ausgeführt, interessiert sich diese Arbeit für die gesellschaftlichen Bedingungen für Burnout und für mögliche Bewältigungsstrategien im Umgang mit diesen gesellschaftlichen Herausforderungen. Ausgangspunkt dieser Auseinandersetzung sind also Strukturen der Arbeitswelt, die Burnouterkrankungen begünstigen. Diese Arbeit hat mit der gesellschaftsbezogenen Fragestellung einen unüblichen Zugang gewählt. Der Fokus soll in den folgenden zwei Kapiteln mit Hilfe von gängigen Definitionen deutlich gemacht werden. Im Theorieteil widmet sich die Arbeit dann hauptsächlich der gesellschaftlichen Sicht auf Burnout. Im empirischen Teil werden die Herausforderungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt aus Sicht der Praxis dargestellt. Um daraus Implikationen für die Berufs- und Laufbahnberatung abzuleiten, werden Beratungs- und Lösungsansätze für Betroffene eruiert.

1.3. Burnout aus personenbezogener Perspektive

Die Diversität des Themas Burnout, wie sie im vergangenen Kapitel angesprochen wurde, spiegelt sich in den gängigen Definitionen wider. Eine einhellige wissenschaftliche Definition für Burnout lässt sich deshalb nicht ermitteln. Es kann aber gesagt werden, dass diese vorwiegend in personenbezogener Hinsicht existieren. Auf diese wird in diesem Abschnitt eingegangen, bevor der Bogen zur gesellschaftlichen Perspektive geschlagen wird. Da die Definitionen in entsprechend grosser Zahl vorliegen, können diese nur in Kürze behandelt werden.

Der Ursprung des Begriffs Burnout wird auf Freudenberg, ein amerikanischer Arzt und Psychoanalytiker, zurückgeführt (vgl. 1974). Seither ist eine rapide Zunahme von Publikationen über Burnout zu verzeichnen, seit den 1980er Jahre namentlich auch im deutschsprachigen Bereich.⁸ Pines & Aronson & Kafry beschreiben Burnout als schleichende seelische Auszehrung, wobei sich die Betroffenen körperlich, geistig und emotional ermüdet fühlen und die Begeisterung für ihren Beruf sowie ihre gesamte Lebensfreude verlieren (1985, S. 7). Maslach & Jackson & Leiter fassen den Kern des Burnouts als Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Dehumanisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit zusammen (1996, S. 5 f.). Obschon der Begriff aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen und diagnostischen Überschneidungen schwierig zu fassen ist (vgl. Jaggi 2008, S. 6), ist Burnout seit 1991 in der internationalen Klassifikation psychischer Störungen ICD 10 unter dem Code Z 73.0 als eigenständiges Störungsbild aufgeführt.

In den 1970er Jahre wurde der Kreis der Betroffenen noch auf die klassisch helfenden

⁸ Die Google Suche für den Begriff „Burnout“ ergab 731'000 Suchergebnisse für wissenschaftliche Artikel. Zum Vergleich: Der Begriff „Psychology“ ergab 3'390'000 Ergebnisse, womit „Burnout“ über 21% davon ausmacht. Zugriff: 18. Februar 2018.

Berufsgruppen, also beispielsweise Psychologen (vgl. Künzel & Schulte 1986), Ärzte (vgl. Enzmann & Kleiber 1990), Sozialarbeiter (vgl. Koeske & Koeske 1989) oder Pflegeberufe (vgl. Tselebis et al. 2008) beschränkt. Hier liegt auch heute noch der Schwerpunkt der Burnout-Forschung, inzwischen fand jedoch eine Ausweitung statt, sodass dieses Krankheitsbild prinzipiell für jeden Beruf anerkannt wird (vgl. Käser & Wasch 2009, S. 4 f.).⁹ Die Frage nach der Ursache von Burnout ist ein viel diskutiertes Thema. In der umfangreichen Burnout-Literatur besteht diesbezüglich Uneinigkeit. Individuenzentrierte Ansätze gehen häufig von einer übertriebenen Helfermotivation des Betroffenen als Basis für Burnout aus (vgl. Freudenberg 1974). Schmidhauer prägte den Begriff des „Helfersyndroms“ (1977), der sich auch in der Alltagssprache etabliert hat. Es sei hier lediglich eine Auswahl von individuellen Bedingungsfaktoren für die Entstehung von Burnout erwähnt: Überidentifikation mit den Klienten, hohe soziale Motivation, Perfektionismustreben, Workaholic, emotionale Labilität, geringes Selbstbewusstsein (vgl. Körner 2003, S. 54), Narzissmus, Negativismus, Altruismus/Selbstauflösung, Meidung und Idealisierung (vgl. Kalabic 2018, S. 6 ff.).

1.4. Burnout aus gesellschaftlicher Perspektive

Aus den einschlägigen Definitionen geht eine in erster Linie personenbezogene Darstellung hervor. Im Kapitel 1.1. wurden auf einige gesellschaftsbezogene Erklärungsansätze verwiesen (Sensibilisierung, gestiegene gesellschaftliche Akzeptanz und Psychologisierung von Alltagsproblemen). Gesellschaftliche Komponenten in Bezug auf Burnout werden in der Burnout-Literatur aber selten, und wenn, nur allgemein und am Rande diskutiert: So werden beispielsweise prekäre Arbeitsbedingungen (vgl. Burisch 2006, S. 18), steigender Druck und erhöhte Anforderungen am Arbeitsplatz (vgl. Körner 2003, S. 56) oder übersteigerte Wettbewerbsorientierung (vgl. Hillert & Marwitz 2006, S. 263) genannt. Hedderich betont das Zusammenspiel zwischen Person und Umwelt (vgl. 2009, S. 31). Körner listet organisationsbezogene Einflussfaktoren auf: Prekäre Arbeitsbedingungen, Übermass an Verantwortlichkeit bzw. steigender Druck und erhöhte Anforderungen, Mangel an Einflussmöglichkeiten auf das Arbeitsergebnis, Zunahme an Hektik und Stress (vgl. Körner 2003, S. 55; Auszug).

Eine differenzierte gesellschaftstheoretische Diskussion fehlt in der klassischen Burnoutliteratur folglich weitgehend. Diese Arbeit setzt deshalb an die bereits angedeutete gesellschaftliche Perspektive an. Ein gesellschaftstheoretischer Zugang zum Thema Burnout ist für die Berufs- und Laufbahnberatung relevant, da Burnout ein Zusammenspiel zwischen Person und Umwelt ist. Menschen sind immer auch in Kontexte eingebunden, die nebst der

⁹ In der Statistik gibt es freilich nach wie vor Berufsgruppen, die von Burnout häufiger betroffen sind als andere.

psychischen Disposition des Einzelnen und individuellen Faktoren bei Fällen von Burnout ebenso entscheidend sind. Angesichts der deutlichen Zunahme der Diagnose Burnout in den letzten Jahren und Jahrzehnten ist davon auszugehen, dass sich die *Kontextbedingungen* in der Arbeitswelt verändert haben. In diesem Sinne wird es als gewinnbringend erachtet, in dieser Arbeit den Fokus auf die Seite der Gesellschaft zu legen, um einen ganzheitlichen Blick zu erarbeiten und eine Betrachtungslücke zu schliessen. Die personenzentrierten und psychischen Aspekte spielen hier demnach eine untergeordnete Rolle, weil einerseits hierzu bereits eine Fülle von Literatur besteht und andererseits der Umfang dieser Arbeit beschränkt ist. Es wird aber betont, dass die psychologische Sicht in keiner Weise geschmälert wird. Es geht lediglich um eine Ergänzung der herkömmlichen Erklärungsmodelle.

Eine Definition aus gesellschaftlicher Sicht konnte nicht gefunden werden. Eine solche wird sich deshalb im Verlaufe der theoretischen Auseinandersetzung erweisen müssen. Zum Schluss des Theorieteils wird ein entsprechender Definitionsversuch unternommen (vgl. Kapitel 2.11.).

1.5. Fragestellung

Ausgehend von der Zunahme an Burnouterkrankungen liegt das besondere Interesse dieser Masterarbeit bei den Kontextbedingungen, die Burnout wahrscheinlicher machen. Dabei sollen einerseits gesellschaftstheoretische Erklärungsansätze und andererseits Unterstützungsmöglichkeiten für Betroffene im Umgang mit den Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erarbeitet werden. Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Was sind gesellschaftliche Bedingungen für Burnout? Welche Herausforderungen gibt es in der modernen Arbeitswelt?
- Wie können von Burnout betroffene Menschen mit den modernen Arbeitsbedingungen umgehen und von der Berufs- und Laufbahnberatung unterstützt werden?

Um die gesellschaftlichen Bedingungen für Burnout zu untersuchen, wird auf der theoretischen Ebene versucht, Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt zu identifizieren. Dabei sollen folgende Aspekte beleuchtet werden: Neue industrielle Entwicklungen, strukturelle Veränderungen auf der Organisationsebene, permanente Erreichbarkeit infolge neuer Kommunikationstechnologien, Abgrenzungsschwierigkeiten infolge der Entgrenzung von Arbeit, Überforderung bei Entscheidungen infolge der freien Wahlmöglichkeiten, Anpassungs- und Flexibilisierungsnotwendigkeit infolge der Beschleunigungstendenzen und Leistungsdruck infolge des persönlichen Optimierungsdruckes. Mit der theoretischen Auseinandersetzung soll die Problemstellung auf der gesellschaftlichen Ebene konkretisiert werden.

Die Erkenntnisse des Theorieteils bilden die Grundlage für die Fragestellungen im empirischen Teil. In der empirischen Untersuchung wird das Phänomen auf die Ebene des Individuums heruntergebrochen. Dabei werden die theoretischen Erkenntnisse überprüft und untersucht, wie Burnoutbetroffene mit den gesellschaftlichen Bedingungen für Burnout umgehen können bzw. wie sie dabei durch die Berufs- und Laufbahnberatung unterstützt werden können.

2. GESELLSCHAFTSTHEORETISCHER ZUGANG

2.1. Die gesellschaftstheoretische Denkweise

Die Art der Fragestellung entspricht einer soziologischen Denkweise. Nämlich, dass wir nicht nur aus ur-eigenen, ur-individuellen und autonomen Motiven, sondern immer auch in Kontexten handeln, die bestimmtes Verhalten wahrscheinlicher machen. Dies lässt sich anhand von verschiedenen Theorien rekonstruieren: beispielsweise mit Marx (das Private ist politisch), mit Bourdieu (wir handeln Praxisfeldern) oder Luhmann (wir handeln in Systemen). Es würde zu weit führen, näher auf diese Theorien einzugehen, deshalb wird es beim blossen Hinweis belassen. Für diese Masterarbeit bedeutet dieser Zugang, dass man einzelne Verhaltensweisen von Burnoutbetroffenen und Burnoutgefährdeten besser verstehen kann, wenn man auch ein Bewusstsein für die Mechanismen auf gesellschaftlicher Ebene hat. Der gesellschaftstheoretische Grundgedanke im Zusammenhang mit Burnout wird im Verlaufe des Theorieteils entfaltet und konkretisiert.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, nach den gesellschaftlichen Bedingungen für Burnout zu fragen. Man kann die Frage allgemein oder in Bezug auf bestimmte Berufsgruppen stellen. In dieser Arbeit wird bewusst die erstere Zugangsweise gewählt. Der Autor ist sich sehr wohl bewusst, dass damit die Gefahr von unspezifischen und bloss allgemeinen Ergebnissen besteht. Es ist aber gerade die Intention, ein allgemeines und generelles, von einer Eingrenzung losgelöstes Verständnis für die Seite der Gesellschaft im Hinblick auf Burnout zu gewinnen.

Wenn man Burnout aus einem gesellschaftlichen Blickwinkel betrachtet, ist die Versuchung gross, an die kulturkritischen Klagen anzuschliessen. Die Ratgeber- und populärwissenschaftliche Literatur über das Thema Burnout ist voll davon. „Versklavung“ oder „Ausbeutung“ sind typische Chiffren dafür. Das Ziel dieser Arbeit ist nicht eine Wiederholung der gesellschaftskritischen Forderungen aus dem öffentlichen Diskurs, sondern eine möglichst wertneutrale und sachliche Betrachtung.

Ein gesellschaftsbezogener Zugang zum Thema Burnout ist unüblich. Deshalb drängt sich eine theoretische Auseinandersetzung auf, um einen Blick für diese Zugangsweise zu entwickeln. Da in gesellschaftstheoretischer Hinsicht aber nur wenige Daten über Burnout vorliegen, ist es nicht möglich, *eine* spezifische Theorie heranzuziehen. Die folgenden Ausführungen verstehen sich demnach als Literaturarbeit, die sich mehreren soziologischen und philosophischen Theorien und zum Teil auch bestehenden empirischen Untersuchungen bedient. Der Theorieteil wird sich in Anlehnung an die Aspekte der Fragestellungen an sieben Punkten abarbeiten, welche gesellschaftliche Bedingungen für Burnout beleuchten. Es handelt sich dabei um eine un abgeschlossene Liste und es wird diesbezüglich kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Im Gegenteil, es wird davon ausgegangen, dass diese Auseinandersetzung noch weiterer Untersuchungen bedarf.

2.2. Industrielle Entwicklungen (1. These)

Strukturelle Entwicklungen in der Industrie haben nicht nur für Volkswirtschaften, Branchen und Unternehmen Auswirkungen, sondern auch für die einzelnen Arbeitnehmer. Der Wandel der Industrie 4.0 spielt, so die erste These, auch eine Rolle für das Thema Burnout. Um die heutigen Industriestrukturen bewusst zu machen, werden die industriellen Entwicklungen kurz nachgezeichnet und die letzten beiden im Kontext von „Burnout“ diskutiert.

Die ersten beiden industriellen Revolutionen sind durch eine signifikante Entwicklung von Technologie und Wissenschaft gekennzeichnet. Seit 1800 erfuhren die Produktionsweisen einen zunehmenden Wandel. Mit der ersten industriellen Revolution (Mechanisierung) wurden mit Hilfe von Wasser- und Dampfkraft aus Handarbeit mechanische Produktionsanlagen (Spinnmaschine, mechanischer Webstuhl, Dampfmaschine usw.) und aus Heimarbeit und Manufakturen wurden Fabriken (vgl. Siepmann 2016). Zu den ersten Erfolgen der frühen Industrialisierung gehören die ersten Eisenbahnen, die Schwerindustrie, der Kohleabbau, die Dampfschiffahrt, der Verkehr und der Textildruck (vgl. Frick 2014). Bei der zweiten industriellen Epoche (Massenproduktion) lautet das Stichwort „Fließband“. Ab dem frühen 20. Jahrhundert wurde mit der Einführung der Elektrizität die Produktion in Fabrikhallen durch Motoren und Arbeitsteilung massiv beschleunigt (vgl. Buchheim 1994). Daraus resultierte die Herstellung von Automobilen, Kleidung, Rohstoffen und Lebensmitteln. Bei der ersten und zweiten industriellen Revolution geht es also um Fossiles, um Rohstoffverarbeitung, um Lärm, um körperliche Schwerarbeit. Insofern war die Anpassung von Individuen an Produktionsbedingungen eine *körperliche* Anpassung, die zu *körperlichen* Überlastungen führte. Es war unter anderem diese Konfliktlinie, die die soziale Frage befeuerte (vgl. Marx 1962). Diese Form der Anpassung an Arbeitsbedingungen ändert sich mit den nachfolgenden zwei industriellen Veränderungen. Bei der dritten industriellen Revolution (Automatisierung) sind Innovationen in der Computertechnologie und Elektrotechnik in den 1970er Jahren kennzeichnend. Die menschliche Arbeitskraft wird in der Reihenproduktion zunehmend durch Maschinen ersetzt, wodurch Arbeitsschritte automatisiert werden (vgl. Rifkin 2011). Bei der vierten industriellen Revolution, die bis heute anhält, spielt die Digitalisierung früherer analoger Techniken die zentrale Rolle. In modernen Fabriken verschmelzen IT und Fertigung und die Produktion wird mittels eines IT-gestützten Prozesses optimiert (vgl. Spath et al. 2013). Mit der digitalen Vernetzung werden Maschinen aufeinander abgestimmt und Ressourcen eingespart (Just-in-time-Produktion). Maschinen laufen heute praktisch nur noch mithilfe einer komplexen Datenverarbeitung.

Die Nachzeichnung der industriellen Entwicklungen macht deutlich, dass es in jeder industriellen Phase zu Fehlanpassungen und Überlastungen kam. Seit der dritten und vor allem der vierten industriellen Revolution hat sich jedoch die Anpassung an Arbeitsbedingungen von der körperlichen, physischen Ergonomie auf die Psyche verschoben.

Mit diesem Wandel der Arbeitswelt wird das Materialistische der Arbeit etwas Sekundäres. Die Umformung von Rohstoffen in Produkte muss zwar nach wie vor gemacht werden, die Wertschöpfung hat aber primär immer mehr mit der Algorithmisierung und Optimierung von Prozessen zu tun.¹⁰ Industrielle Prozesse sind heute in erster Linie Koordinations- und Kommunikationsaufgaben. Diese Umstellungen erfordern eine zunehmende kommunikative Verzahnung zwischen Beschäftigten, Anlagen, Logistik, Produkten und Kunden (vgl. Hammermann & Stettes 2016). Im Lichte dieser industriellen Entwicklung erstaunt es deshalb wenig, dass sich die Gründe für krankheitsbedingte Arbeitsausfälle von Muskel- und Skeletterkrankungen zu psychischen Erkrankungen verschoben haben. In den nachfolgenden Kapiteln wird diese psychische und soziale Anpassung des Einzelnen an die Arbeitswelt weiter vertieft.

2.3. Funktionale Differenzierung in Organisationen (2. These)

Es gehört zu den Alltagserfahrungen des Berufslebens, dass man von Termin zu Termin hetzt und mit der Priorisierung von Aufgaben dem Zeitdruck entgegenzuwirken versucht. Im Rahmen von Organisationen wird dieses Phänomen von Organisationspsychologen und Organisationssoziologen häufig auf deren innere Differenzierung zurückgeführt. Ab einer gewissen Grösse und Komplexität von Organisationen lässt sich die Organisation nicht mehr durch Interaktionen regeln. Sobald sehr unterschiedliche Tätigkeiten aufeinander bezogen werden müssen, muss dies organisiert werden. Organisationen organisieren also die Möglichkeit von Abwesenheit (vgl. Drepper 2005). Anders gesagt: In ihnen geschieht gleichzeitig Unterschiedliches. Über die letzten drei Jahrzehnte hinweg haben sich Organisationen zunehmend intern differenziert. Dies macht sich beispielsweise dadurch bemerkbar, dass mehr Abteilungen und mehr Richtlinien entstanden sind.

Dadurch entsteht, wie es der Soziologe Niklas Luhmann formuliert, eine Vordringlichkeit des Befristeten (vgl. 1971). Aufgrund der zunehmenden inneren Differenzierung von Organisationen stürmen immer mehr unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig auf einen ein und die Bewältigung von Teilaufgaben ist abhängig von der Erledigung anderer Teilaufgaben. Dieses Phänomen hat laut Nassehi in den letzten Jahrzehnten zugenommen (vgl. 2012a). In der Arbeit galt es früher, einen Stapel Aufgaben abzuarbeiten, und der Stapel wurde kleiner. Heute besteht Arbeit nicht mehr im Abarbeiten, sondern wie im vorangegangenen Kapitel 2.2. bereits erwähnt, in der *Koordination* von unterschiedlichen Aufgaben. In diesem Sinne wird das Bezugsproblem nicht in erster Linie darin gesehen, dass die Dinge schneller werden, sondern dass man sich immer mehr unterschiedlichen

¹⁰ Selbstverständlich wird nicht in Abrede gestellt, dass sogenannte einfache Arbeiten, die vor allem von Ungelernten verrichtet wird, also Arbeiten die weit weg sind von den Industriestrategien 3.0 und 4.0, in der Industrie nach wie vor eine Rolle spielen. Der Anteil ist aber gesunken, wie eine deutsche Studie deutlich macht: von 35.5% aller Arbeit im Jahr 1993 auf 23.0% im Jahr 2007 (vgl. Abel & Hirsch-Kreinsen & Ittermann 2009).

Anforderungen konfrontiert sieht, die nicht aus einem Guss sind (vgl. Nassehi 2012a). Dies erfordert auf der sozialen Ebene permanente Absprachen. Es finden ständig Meetings statt, Ziele verändern sich und jede Lösung ist die Grundlage eines neuen zu lösenden Problems. Die Orientierung an Fristen und fristbedingten Vordringlichkeiten bestimmt den Rhythmus der Arbeit und die eigentliche Arbeit (kreative Ansätze und neue Lösungen zu finden) gerät ins Hintertreffen. In psychischer Hinsicht bedeutet das ein Gefühl, nie wirklich zu einem Ende zu kommen. Wenn man kaum Zugriff auf den Rhythmus der Arbeit hat, läuft man Gefahr, Getriebener zu werden. Deshalb definiert Nassehi Burnout als eine Synchronisationskrankheit: „Menschen erkranken daran, weil sie die unterschiedlichen Aufgaben nicht mehr synchronisieren können“ (2012, S. 7). „Je arbeitsteiliger die Gesellschaft ist, umso aufwendiger ist die Synchronisation“ (Nassehi 2014, S. 13). Nassehi weist auch auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten der verschiedenen Lebensbereiche hin: Während beispielsweise Regenerationsprozesse, Bildungsprozesse und Familienzyklen langsam gehen, verlaufen die Veränderungen in der Arbeitswelt rasch. Dies führt wiederum zu Synchronisationsproblemen (vgl. 2008). In der Glücksforschung geht man davon aus, dass Glück dort entsteht, wo die Geschwindigkeiten der Arbeitswelt und die persönliche Geschwindigkeit des Menschen zusammenpassen (vgl. Haupt 2015).

2.4. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (3. These)

Eine Begleiterscheinung der vierten industriellen Revolution ist die rasante Entwicklung von neuen Kommunikationstechnologien, die mit den mobilen Endgeräten (Smartphones, Laptop, Tablets, Personal Digital Assistants) nicht nur Fachleute aus der IT-Branche, sondern auch eine breite Masse der Arbeitenden betreffen. Zur Veranschaulichung dieser Explosion ein paar Kennzahlen: Ein übliches Smartphone hat heute eine Rechenkraft wie vor 12 Jahren ein gut gerüsteter PC (vgl. Sprenger & Engemann 2015: 42). Und die Zahl der weltweit versandten Emails hat in den letzten 15 Jahren um das 60-fache zugenommen (vgl. Thureau 2013).

Computer und mobile Geräte sind inzwischen fester Bestandteil des Arbeitslebens. Cloudlösungen und VPN-Verbindungen ermöglichen eine zeit- und ortsunabhängige Nutzung der Geräte. Dieser Vernetzung kommt eine ambivalente Rolle zu: So kommt es einerseits zu Effektivitätssteigerungen, andererseits aber auch zu einer höheren Informationsdichte und zusätzlichen Optionen, was zu Überlastungen führen kann. Als positiver Effekt wird die Zeitersparnis angeführt, weil man Infos schneller findet und diese schneller weitergeben kann, die Produktivität also erhöht wird. Informationstechnologien ermöglichen auch räumlich und zeitlich unabhängiges Arbeiten. Ein weiterer Gewinn wird in der flexiblen Arbeitsgestaltung und damit in einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer Reduzierung von Zeitaufwand für Arbeitswege gesehen (vgl. Majkovic et

al. 2017, S. 39).

Gleichwohl wird aber auch auf die Gefahren der permanenten Erreichbarkeit hingewiesen. In der Folge der permanenten Erreichbarkeit werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit fließend. Emails können auch nach Feierabend, an den Wochenenden, unterwegs oder im Urlaub gelesen werden. Demnach vereinfachen digitale Kommunikationstechnologien den Arbeitsalltag nicht nur, sie schaffen auch neue Erwartungen und Dringlichkeiten. Während zwischen dem Verfassen und Beantworten von Briefen einige Tage lagen, erhöht sich die erwartete Antwortgeschwindigkeit mit der Einführung von Email auf wenige Stunden (vgl. Barley & Meyerson & Grodal 2011). Weiter zugespitzt wird diese Erwartungshaltung durch flexibel nutzbare Smartphones und Tablets. Diese Flexibilisierung stellt „[...] hohe Anforderungen an die zeitliche Selbstorganisation und geht oft einher mit substantiellen Arbeitszeitausdehnungen innerhalb der Tagesstruktur“ (Majkovic et al. 2017, S. 39). Die Rede ist auch von einer medialen Überforderung (vgl. Ruchhöft 2012). Interessanterweise besteht jedoch nicht nur die Tendenz, auch in der Freizeit beruflich erreichbar zu sein, sondern auch während der Arbeitszeit privat erreichbar zu sein (vgl. Genner 2017, S. 63 f.). Im nachfolgenden Kapitel 2.5. wird dieser Entgrenzung von Arbeit spezifisch nachgegangen. Die gesteigerte Effizienz durch neue Kommunikationstechnologien führt also nicht etwa zu einem tieferen Arbeitsaufwand, sondern zu neuen Erwartungshaltungen und Geschwindigkeiten: „So entsteht ein sich selbst antreibender Akzelerationszirkel, der von der technologischen Beschleunigung über die Beschleunigung des sozialen Wandels zur Beschleunigung des Lebenstempos führt, die ihrerseits wiederum in eine technologische Beschleunigung mündet“ (Korunka & Kubicek 2013, S. 19). Permanente Erreichbarkeit kann zudem auch die Arbeitseffizienz ins Stocken bringen. So stellen Majkovic et al. eine Ambivalenz zwischen steigender Produktivität durch die permanente Verfügbarkeit von Informationen einerseits und der sinkenden Produktivität durch häufige Arbeitsunterbrüche und erhöhte Anforderungen an Multitasking andererseits fest (vgl. 2017: S. 40 f.).

In einer Schweizer Studie werden angesichts der permanenten Erreichbarkeit gesundheitliche Auswirkungen festgehalten: Rund die Hälfte der befragten Personen berichten von Schlafmangel bzw. verminderter Schlafqualität und psychischem Stress (Genner et al. 2017: S. 37 f.). Weiter wird in einem weiteren Teil dieser Studie als Folgen des permanenten Informationszugangs eine Gefahr des „Nicht-abschalten-könnens“ und ein Suchtrisiko, wesentliche Informationen nicht verpassen zu wollen, festgehalten (vgl. Majkovic et al. 2017, S. 39 f.).

Zu erwähnen ist, dass sich die Arbeitnehmer der permanenten Erreichbarkeit häufig auch freiwillig, also ohne explizite Aufforderung des Arbeitgebers, aussetzen. Eine Reihe bekannter Unternehmen (z.B. VW, Daimler, Bayer u.v.m.) hat Massnahmen ergriffen, um der ständigen Erreichbarkeit entgegenzuwirken. Bei Volkswagen beispielsweise wird der Mail-

Server eine halbe Stunde nach Dienstschluss für alle Smartphones ausgeschaltet. Andere Firmen beschlossen einen Email-Verzicht in der Freizeit oder sperren samstags und sonntags das Intranet. Solche Regelungen werden aber gerne mittels alternative Kommunikationskanälen umgangen (vgl. Kaufmann 2014). Dieses Phänomen wird häufig unter der Chiffre der „Selbstausbeutung“ beschrieben. Darauf wird im Kapitel 2.8. näher eingegangen.

2.5. Entgrenzung von Arbeit (4. These)

In der Folge der Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wandeln sich die Arbeitsformen. Mit den Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens werden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließend. Zeitliche Grenzen verschwimmen insofern, als Arbeit immer weniger an die Normalarbeitszeit gebunden ist. Mit flexiblen Arbeitszeiten oder der Vertrauensarbeitszeit wird Arbeit nicht mehr an übliche Bürozeiten, sondern an Leistungsanforderungen geknüpft. Räumlich hat sich die Arbeit aufgrund der digitalen Entwicklungen von der örtlichen Gebundenheit im Büro emanzipiert. So weiss man bei gewissen Arbeitsformen gar nicht mehr, ob man arbeitet oder nicht. Diese Entwicklung bringt für die Arbeitenden Chancen und Risiken mit sich. Wie im vorangegangenen Kapitel über neue Informations- und Kommunikationstechnologien bereits erwähnt, liegt die Chance in einem selbstbestimmten Arbeiten.

Verschiedene Untersuchungen legen jedoch nahe, dass das entgrenzte Arbeiten gesundheitliche Risiken birgt. Eine Studie der Gewerkschaft syndicom über die Telekombranche bringt hervor, dass eine mangelnde Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben sowie die permanente Arbeitsbereitschaft bei den Arbeitnehmenden das Abschalten von Arbeitsproblemen erschwert und die Entwicklung emotionaler Erschöpfung begünstigt (vgl. 2015). Die widersprüchliche Situation der Entgrenzung bringt Nassehi wie folgt auf den Punkt: „Einerseits kann das die Freiheit schaffen, selbst die Zeiten zu bestimmen, in denen man arbeitet. Andererseits führt es dazu, dass man womöglich gar keine Zeiten mehr hat, in denen Arbeit selbstverständlich keine Rolle spielt“ (vgl. Nassehi 2013, S. 8).

Eine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit wird auch aus inhaltlichen Gründen schwierig. In heutigen Arbeitsformen sollen stärker Fähigkeiten in den Arbeitsprozess eingebracht werden, die vorher vor allem im Privatleben verortet waren. Eine Figur dafür ist beispielsweise das „unternehmerische Selbst“ (vgl. Bröckling 2007), das auch bei der Arbeit eine Persönlichkeit wird, an sich selbst arbeitet, sich vermarktet und sich weiterentwickelt. In diesem Sinne werden also auch von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion zunehmend unternehmerähnliche Eigenschaften gefordert (vgl. Voss & Weiss 2013). Dies geschieht aber auch aus eigenen Bedürfnissen heraus, sodass Arbeit zwar nach wie vor auf Kommando

gemacht wird, nun aber auf eigenes Kommando. Solche Entwicklungen werden derzeit gerne kritisch gekontert (vgl. Pongratz & Voss 2003).

Im Zusammenhang mit Burnout ist wichtig festzuhalten, dass die Entgrenzung nicht nur die Arbeit, sondern auch die Familie und die Freizeit betrifft. Mobiles Arbeiten kann dann etwa so aussehen, dass man bis 15.00 Uhr arbeitet, dann die Kinder betreut und sich am späteren Abend oder am Wochenende nochmals der Arbeit zuwendet.¹¹ So gilt Home Office gemeinhin als gut vereinbar mit der Familie, wobei Nassehi gerade darin eine Potenzierung der Doppelbelastung durch Familie und Beruf sieht, weil die Trennlinie zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit schwindet (vgl. Nassehi 2013, S. 8). Von dieser Entwicklung ist auch die Freizeit betroffen. Anders als in der frühindustriellen Gesellschaft, wo die Arbeitenden noch viel mehr arbeiten mussten, dient Freizeit heute nicht mehr nur der reinen Erholung (vgl. Jurczyk et al. 2009). Heute ist die Freizeit neben der Arbeit ein Teil des Lebens und ebenfalls einem strengen Zeitregime unterworfen, was zu Überforderungen führen kann.

Zusammenfassend kann die Entgrenzung von Arbeit und Privatem so beschrieben werden, dass mit dieser Entwicklung auf den Einzelnen unterschiedliche Anspruchsgruppen *gleichzeitig* einwirken, während früher die unterschiedlichen Bereiche von Beruf, Freizeit, Familie und Persönlichkeit strukturierter waren. Die Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichem kann folglich zu psychischen Überlastungen führen.

2.6. Beschleunigung (5. These)

Das Gefühl der Beschleunigung („immer schneller“, „immer mehr“), einhergehend mit einer zunehmenden Arbeitsbelastung, kennzeichnet geradezu die Grundbefindlichkeit vieler arbeitstätiger Menschen. In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass gemäss objektiven Daten die Arbeitsbelastung abgenommen hat (weniger Arbeitsstunden), für diese Arbeit aber die qualitativen Hinsichten der Belastungen entscheidend sind. Das Gefühl der beschleunigten Arbeitswelt spielt dabei eine wichtige Rolle.

Konstatiert wird eine fortschreitende Steigerung von Geschwindigkeiten und Veränderungsraten. Die Dynamisierung gesellschaftlicher Prozesse wird beispielsweise mit den Schlagworten der „zweiten Gesellschaft“ (vgl. Giddens 1990) oder der „reflexiven Gesellschaft“ (vgl. Beck 1986) gefasst. Auf der Ebene der Arbeitswelt wird die zunehmende Beschleunigung häufig mit dem steigenden internationalen Wettbewerb in Zusammenhang gebracht. Die Dynamiken auf den internationalen Märkten mit schnelllebigem Produkten und strukturellen Veränderungen erfordern ständige Anpassungsleistungen auf Seiten der Unternehmen (vgl. Backhaus/Grüner 1997). Dies wiederum führt zu einer zunehmenden Flexibilisierungsnotwendigkeit (vgl. Sennett 1998), sodass Veränderungen,

¹¹ Freilich wird nicht in Abrede gestellt, dass bei bestimmten Berufsgruppen eine zeitlich und räumlich unabhängige Arbeit nicht möglich ist, z.B. im öffentlichen Verkehr, in der Logistik, in der Reinigung oder in der Produktion.

Prozessoptimierungen, Restrukturierungen, wechselnde Teams und wechselnde Vorgesetzte in rascherer Abfolge auftreten (vgl. Blickle/Schneider 2010), was für den Einzelnen eine höhere Dynamik bedeutet.

Der beschleunigte Wandel findet gerade auch in der verkürzten Gültigkeitsdauer von Wissensbeständen Ausdruck. Die Innovationen von heute können morgen bereits wieder überholt sein. Auch sich ändernde Zielvorgaben machen es erforderlich, sich immer wieder auf Neues einzustellen: „Die Notwendigkeit zur *Neuorientierung* umfasst dabei so unterschiedliche Aspekte wie die Aktualisierung von Wissensbeständen, Arbeitspraktiken, Arbeitsbeziehungen oder arbeitsrelevanten Handlungserwartungen“ (Korunka/Kubicek 2013: 24). Diese Dynamik kann ein Gefühl produzieren, nicht mit den Veränderungen mithalten zu können. So sieht Rosa Burnout als Reaktion auf nicht erfüllbare Beschleunigungszumutungen (20015: 352 ff.).

Schliesslich wird eine Flexibilisierung der Arbeitszeit festgestellt: Arbeit auf Abruf, Gleitzeit, Projektarbeitszeit oder Arbeitszeitkonten (vgl. Herrmann et al. 1999). Sogar eine Flexibilisierung des Pensums, welches sich projektabhängig zusammensetzt und auch eine Flexibilisierung des Gehalts nach sich zieht, wird für die Zukunft prognostiziert (vgl. Maas/Cachelin/Bühler 2015).

Korunka/Kubicek führen diese Dynamisierung auch auf die technologische Beschleunigung zurück, die die ständige Aktualisierung alltagspraktischer Wissensformen abverlangt: Der Gebrauch von Computerprogrammen, Geräten oder Mobiltelefonen, das Verinnerlichen neuer Organisationsleitlinien, Zuständigkeitsbereiche usw. (2013: 24 f.). Dabei werden Flexibilität, Verantwortung und Selbständigkeit die neuen Handlungsmaximen. Das Bild des Maschinenarbeiters mit repetitiven Tätigkeiten ist längst obsolet geworden, vielmehr dominiert in der heutigen Arbeitswelt der flexible Selbstunternehmer.¹²

Zum Schluss dieses Abschnitts soll noch darauf hingewiesen werden, dass die positiven Effekte der Beschleunigung nicht bestritten werden. Diese kann auch als positiver Kick, als berauschend oder als Gefühl, intensiver zu leben, erlebt werden, wie eine qualitative Studie von Aubert nahelegt (2009: 90).

¹² Die Beschleunigungsthese bezieht Rosa übrigens auf alle Schichten. So sind also auch Detailhandelsangestellte, Pflegepersonal oder Fernfahrer/innen vom Beschleunigungsdruck betroffen (2013: 34). Dies gilt im übrigen auch für Zwangsentschleunigte wie beispielsweise Arbeitslose, deren Zeit in einem solchen Falle entwertet wird. Beschleunigung wird in diesem Sinne also nicht für ein Elitenphänomen gehalten.

2.7. Multioptionsgesellschaft (6. These)

Moderne Lebensformen zeichnen sich dadurch aus, dass vom Individuum unablässig Entscheidungen über das eigene Leben abverlangt werden. Es gibt immer mehrere Möglichkeiten, sodass man sich durch Alternativen hindurchbewegen muss. Das gilt für den Beruf, ästhetische Stile, die Religionszugehörigkeit, politische Wahlen, den Wohnort, die Freizeitgestaltung, den Lebenspartner (was historisch eine ebenso späte Erscheinung ist) und sogar für das Sterben.¹³ Die Leitfigur der Moderne ist der autonome und mündige Mensch. Ein Leben muss also *geführt* und *entschieden* werden und jeder ist für sein Glück selber verantwortlich. So lautet zumindest das Narrativ. Dieses Phänomen wird gerne auch als Multioptionsgesellschaft bezeichnet (vgl. Gross 1994).

Die Diagnose der Multioptionsgesellschaft hält die vielen Wahlmöglichkeiten für eine trügerische Freiheit. Denn das, was im Gewand von Wünschen daherkommt, ist de facto ein kollektives Muster. Die Entscheidungsnotwendigkeit in der modernen Gesellschaft wurde mehrfach am Schlagwort der Risikogesellschaft (vgl. Beck 1986) abgearbeitet. Damit wird jede auch kleine Entscheidung unter dem Gesichtspunkt des Risikos eingegangen. Denn prinzipiell kann sich jede Entscheidung in der Zukunft als falsch herausstellen, was durch eine andere Entscheidung hätte vermieden werden können (vgl. Luhmann 2003). Die Entscheidungs- und Wahlmöglichkeiten waren noch nie so vielfältig wie in der heutigen Zeit. Da Entscheidungen riskant sind, kann dies aber zur Last werden, denn man hätte vielleicht auch noch besser entscheiden können: „Der entgrenzte Mensch sieht doppelt, dreifach, vielfach. [...] Neben der eigenen Biographie sieht er zwei, drei, viele andere Leben, die er auch hätte leben können. Wie ein Mietnomade zieht er durch die imaginierten Lebensvarianten, die doch nie seine eigenen werden“ (Geyer 2013, S. 60).

So führen mehr Freiheit und Wahlmöglichkeiten auch zu Orientierungslosigkeit, Identitätsproblemen und Versagensängsten (vgl. Pongs 2004). Die Folge sind Überforderung und die Angst, die Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen zu können (vgl. Han 2015). Der französische Soziologe Ehrenberg spricht vom „erschöpften Selbst“ und sieht in der Optionssteigerung eine zentrale Ursache für depressive Erkrankungen, weil viele Menschen die Freiheiten und Wahlmöglichkeiten nicht für ein glückliches Leben nutzen können (vgl. 2015). So können auch Laufbahnentscheidungen als riskant und als Druck erlebt werden. Insofern kommt der Berufs- und Laufbahnberatung bei der Multioptionsgesellschaft eine wichtige Funktion zu, die es im empirischen Teil weiter zu klären gilt.

¹³ Es soll allerdings nicht der falsche Eindruck erweckt werden, dass eigene Entscheidungen unabhängig von unserer Umwelt sind. Gerade wenn eigene Entscheidungen an Grenzen stoßen und sich an den Verhältnissen reiben, entstehen sogenannte „Biographiegeneratoren“.

2.8. Selbstoptimierung (7. These)

Ein prominenter Vertreter der zunehmenden Dynamisierung von Arbeitswelten und Lebensverläufen ist Rosa. Er beschreibt die Beschleunigungsproblematik im Sinne einer Steigerungslogik (2005). Auf der Makroebene macht er diese am Wachstumszwang im Wirtschaftssystem fest. Diese Wachstums- und Wettbewerbslogik geht mit einem Zwang zur permanenten Innovation einher und hat direkte und indirekte Auswirkungen für die Unternehmen (vgl. Kapitel 2.6.).

Zentral an Rosas Argument ist die Vielschichtigkeit dieses Phänomens, denn diese Optimierungs- und Steigerungsorientierung hält nicht nur Einzug in Ebene der Arbeitswelt, sondern auch in diverse Lebenssphären auf individueller Ebene: Im Bereich der Bildung und des kulturellen Kapitals manifestiert sich dieser etwa im Diktat, fleissiger zu sein, sich weiterzubilden, sich zu informieren oder eine zusätzliche Fremdsprache zu lernen. Das soziale Kapital betrifft die Eigenaufforderung, Freundschaften zu pflegen, Networking zu betreiben oder bessere Eltern zu sein. Auf der Ebene des Körperkapitals äussert sich dies, indem man sich fit und attraktiv halten möchte. Dies lässt sich beispielsweise anhand des zunehmenden Selbstmonitorings (Schritte- und Kalorienzähler) illustrieren. Man kann sich also in diversen Lebensbereichen selbst optimieren. Schöneck beschreibt dieses Phänomen als einen modernen „Lebenszeitunternehmer“ (vgl. 2011) und sieht darin die Gefahr, dass das Leben zu einem Akkumulationsprojekt wird. So kann in jedem ungenutzten Moment das Gefühl entstehen, Kapital nicht optimal zu nutzen und etwas zu versäumen. Der moderne Mensch steht demnach unter dem Druck, sich in allen Hinsichten zu optimieren. In den gängigen Definitionen von Burnout wird als Ursache häufig auf ein übermässiges Engagement und den Perfektionismus verwiesen (vgl. Kapitel 1.3.). Insbesondere wird der Versuch, (unrealistische) Ziele zu verwirklichen und die Enttäuschung über deren Nichterreichen als Risikofaktor für Burnout aufgeführt (vgl. Gusy 1995).

Das Zentrale an diesem Argument ist, dass dieser Steigerungsimperativ nicht auf einem expliziten Zwang im Sinne der Fremdausbeutung nach Marx und Engels beruht, wie es in der Burnoutliteratur gerne proklamiert wird, sondern auf eigenen Motiven – zumindest vordergründig. Heutzutage ist es häufig der Fall, dass sich Arbeitende *selber* zu hohe Ziele stecken und unter dem *eigenen* Druck leiden. Beck spricht von einer Entwicklung vom „Arbeitnehmertum“ zum „Selbstunternehmertum“ (vgl. 2007). Han beschreibt das Phänomen als „Selbstaussbeutung“ (vgl. 2015). Er bezeichnet die Fremdausbeutung prinzipiell sogar als harmloser, da es bei der Fremdausbeutung einen Feierabend gibt, bei der Selbstaussbeutung der Druck der Selbstoptimierung hingegen während 24 Stunden pro Tag besteht.

Diese Leistungsorientierung geht bis in den Habitus hinein und macht sich auch körperlich bemerkbar. Der Autor dieser Zeilen stellt an sich selber fest, dass man bei Nichtstun auch physisch unruhig wird und diese „Leere“ beispielsweise mit dem Handy überbrückt, um die

Stimulationsdichte wieder zu erhöhen.

2.9. Die Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichem

In den vergangenen sieben Kapiteln wurden auf verschiedenen Ebenen gesellschaftliche Bedingungen für Burnout diskutiert. Als Konklusion kann festgehalten werden, dass das Gemeinsame an diesen Punkten ist, dass jeweils zu viele Dinge gleichzeitig und parallel stattfinden: 1. Mit den neuen industriellen Entwicklungen tritt die körperliche Arbeit zusehends in den Hintergrund und kommunikative sowie Koordinationsaufgaben nehmen zu. Damit kommt der psychischen und sozialen Anpassung eine zentrale Rolle zu. 2. Durch die zunehmende Differenzierung in Organisationen werden Dinge zusammengebracht, die nicht zusammenpassen, deswegen aber nicht einfach verschwinden. Deshalb sind Burnouterkrankungen gerade bei erfolgsorientierten Menschen mit differenzierten Aufgaben typisch. 3. Mit den neuen Kommunikationstechnologien hat man jederzeit und überall Zugriff auf Informationen und ist ständig erreichbar, was das Abschalten nicht nur in technischer, sondern auch in mentaler Hinsicht schwierig macht. 4. In der Folge dieser technischen Mittel werden Arbeit und Freizeit weniger trennscharf. Damit lassen sich die verschiedenen Anspruchsgruppen inhaltlich und zeitlich nicht mehr klar trennen und strukturieren. 5. Die Dynamisierung von Arbeitsprozessen machen eine ständige Neuanpassung und Flexibilisierung nicht nur seitens der Unternehmen, sondern auch seitens der einzelnen Menschen erforderlich. 6. Mit den unzähligen Wahlmöglichkeiten steigt der Druck, das Maximum aus dieser Freiheit herauszuholen, was das Frustrpotential erhöht. 7. Im Sinne des „Selbstunternehmers“ steigt der Druck, sich auf verschiedenen Ebenen ständig weiterzuentwickeln und zu optimieren.

2.10. Schnittstelle zwischen Individuum und Arbeitswelt

Diese Arbeit untersucht das Überlastungssyndrom Burnout als Anpassungsstörung zwischen Individuum und Arbeitsbedingungen. Burnout ist deshalb immer als Wechselwirkung zwischen individuellen Bedingungen und Umweltbedingungen zu verstehen. Um diese Schnittstelle deutlich zu machen, wird zum Schluss in theoretischer Hinsicht auch noch auf das Individuum eingegangen.

Die These des Zuviel an gleichzeitig Unterschiedlichem legt nahe, dass die Kapazitäten eines Menschen begrenzt sind. Es wird nun versucht, dieses Phänomen anhand eines biologischen Prinzips, dem Reafferenzprinzip deutlich zu machen. Das Reafferenzprinzip ermöglicht dem zentralen Nervensystem, erwartete Reize auszublenken. Hiermit lässt sich erklären, warum beispielsweise bei einer Augenbewegung die Umwelt unbeweglich wahrgenommen wird, obschon die Vorgänge auf der Netzhaut sich nicht von einer Bewegung der Umwelt unterscheiden (vgl. Holst & Mittelstaedt 1950). Wir nehmen also

physisch mehr wahr, als sozialverträglich ist. Das gilt auch für räumliche Orientierungen: Die Beschaffenheit des Bodens, Kratzer an den Wänden, die Architektur usw. All das wird zwar physisch wahrgenommen, aber in der Regel ausgeblendet, sofern es für die aktuelle Situation nicht relevant ist.

Überträgt man das Reafferenzprinzip auf die psychische und soziale Ebene, bedeutet diese Selektivität die Fähigkeit eines Menschen, aus einer Fülle von chaotischen Informationen eine handhabbare und kalkulierbare Welt zu konstruieren (vgl. Haarmeier 2002). Es geht also nicht nur um die *Menge* der Reize, sondern auch um die Art der *Informationsverarbeitung*. Das Reafferenzproblem lässt sich auch auf die Arbeitswelt übertragen, weil es mit den zunehmenden Einflüssen und Anforderungen darum geht, sich Umwelten zu schaffen, in denen man auf das Wesentliche konzentriert sein kann und nicht zu viele Reize gleichzeitig verarbeiten muss.

Nassehi unterscheidet zwei Arten, soziale Situationen zu verarbeiten: nämlich passiv, weil die Umwelt sich schnell verändert und man nur noch reflexartig darauf reagiert, und intentional, wenn man sich eine Welt zusammenerkennt, in der man das Gefühl hat, selbst entscheiden zu können (vgl. 2012b). Entscheidend ist, dass diese Prinzipien nicht als gegeben, sondern als Formen der Anpassung an eine Umwelt angesehen werden. Je komplexer also eine Umwelt wahrgenommen wird, desto passiver erlebt sich der Einzelne.

Nassehi weist zudem auf die unterschiedliche Organisation von Bewusstsein und Arbeitswelt hin: Der Einzelne kann die Dinge nur linear und nacheinander tun, während beispielsweise Organisationen funktional differenziert sind (vgl. 2012b). Es gibt also eine Diskrepanz zwischen der linearen Existenz des Menschen und der funktionalen Differenzierung von sozialen Systemen, während früher die Organisation des menschlichen Bewusstseins und des Lebens ähnlich war wie die sozialen Systeme, in denen man sich aufhielt. Unter Burnout versteht Nassehi, wenn „die Linearität der natürlichen Ausstattung ad absurdum geführt wird“ (2012b).

Das Reafferenzprinzip und die Funktionsweise des Individuums machen deutlich, dass Burnout weder isoliert als gesellschaftliches Phänomen noch isoliert als individuelles Phänomen, sondern als Verzahnung von individuellen und Umweltbedingungen angesehen werden muss. Dabei spielen genetische Prädispositionen wie körperliche Ressourcen, emotionale Ressourcen, intellektuelle Ressourcen und soziale Intelligenz eine Rolle (vgl. Kalabic 2018, vgl. auch andeutungsweise Kapitel 1.3.). Im empirischen Teil wird dann vor allem dem Individuum Rechnung getragen, wobei beide Ebenen, die individuelle und die gesellschaftliche, aufeinander bezogen werden.

2.11. Ein Definitionsversuch

In den Kapiteln 1.3. und 1.4. wurden gängige Definitionen für Burnout zusammengetragen und darauf verwiesen, dass sich eine Definition in gesellschaftsbezogener Hinsicht erst im Verlaufe der theoretischen Überlegungen erweisen wird. Das Fazit der theoretischen Auseinandersetzung lautet, dass die Parallelität von unterschiedlichen Ereignissen und Anforderungen eine übergeordnete Problematik moderner Arbeitsbedingungen ist und dass Burnout als Wechselwirkungsprozess zwischen dem Individuum und Arbeits- bzw. Lebensbedingungen angesehen werden muss. Auf der Basis dieser Überlegungen wird deshalb folgender Definitionsversuch unternommen: *Burnout ist ein Ergebnis von Anpassungsproblemen zwischen (beschränkten) individuellen Ressourcen und der (prinzipiell unbeschränkten) Parallelität von Unterschiedlichem, die nicht ineinander aufgehen und zu Überlastungen führen.*

2.12. Bewältigungsstrategien

Die Burnoutliteratur bietet eine unüberschaubare Fülle von Copingstrategien. Aufgrund des begrenzten Rahmens und der Schwerpunktsetzung kann den Bewältigungsstrategien in theoretischer Hinsicht nicht angemessen gerecht werden. Im empirischen Teil wird jedoch gezielt auf die Frage eingegangen, wie das Klientel der Berufs- und Laufbahnberatung mit den diskutierten gesellschaftlichen und arbeitsbedingten Herausforderungen umgehen und dabei unterstützt werden kann. Deshalb wird hier lediglich auf drei häufige Interventionsmöglichkeiten verwiesen. Die folgenden Ausführungen sind demnach als ausschnitthaft zu verstehen.

Für den privaten Gebrauch legen Hiller & Marwitz eine Darstellung kurzfristiger und langfristiger Interventionen vor (vgl. 2006, S. 239). Es werden folgende kurzfristige Strategien genannt: Spontane Erleichterung (z.B. tief durchatmen, Kurzentspannung, sich ausstrecken), Wahrnehmungslenkung (z.B. aus dem Fenster in das Freie sehen, ein Lied hören), positive Selbstgespräche (z.B. „Das schaffe ich“, „So schnell gebe ich nicht auf“) und Abreaktion (z.B. spazieren oder joggen gehen). Die langfristigen Strategien erfordern mehr Organisation und Regelmässigkeit: Entspannung (z.B. autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Yoga, Meditation, aber auch Fernsehen oder Kochen), Zufriedenheitserlebnisse (z.B. Ausüben eines Hobbys, gutes Essen, Lesen), Einstellungsänderungen (z.B. Perfektionismus reduzieren, idealistische Vorstellungen hinterfragen, Hilfe in Anspruch nehmen), soziale Fertigkeiten verbessern (z.B. mittels Supervision), soziale Unterstützung (z.B. Freundeskreis pflegen, Vereinstätigkeit), Problemlösungsfertigkeiten verbessern (z.B. realistische Zeitpläne aufstellen und Pufferzeiten einplanen).

Im beruflichen Kontext ist die Supervision eine gängige Massnahme, die vor allem in

präventiver Hinsicht zum Zug kommt. Supervision richtet sich an Einzelne, an Gruppen oder an Mitarbeiterteams. Beim Thema Burnout kommt vor allem die erstere Form zum Einsatz. In der Einzelsupervision können konkrete Arbeitssituationen, berufliche Konflikte oder Rollenprobleme am Arbeitsplatz behandelt werden (vgl. Fengler 2001). Das Ziel ist, damit einen neutralen Ort für Mitarbeitende zu schaffen, „an dem sie ihre fachliche Arbeit ohne direkten Einfluss ihrer Arbeitgeber reflektiert, bewertet und neu ausgerichtet haben“ (Buer 1999, S. 20). Vielfach wird diese Art von Intervention auch als Coaching bezeichnet.

Im therapeutischen Kontext ist die Verhaltenstherapie eine häufig angewandte Methode. Verhaltenstherapeutische Ansätze gehen von der Grundannahme aus, dass Verhaltensweisen auf systematische Weise erlernt wurden (vgl. Batra & Wassmann & Buchkremer 2013). Demzufolge basieren auch psychische Störungen auf dysfunktionalen Verhaltensmustern, die im Laufe der Biografie erworben wurden. Ziel der Verhaltenstherapie ist eine Verhaltensanalyse und schliesslich eine Verhaltensänderung. Im Zusammenhang mit Burnout führt Hedderich beispielsweise den Perfektionismus als häufiges erlerntes Verhaltensmuster an. Mögliche Therapieziele könnten lauten: Relativierung der übersteigerten Leistungsansprüche, Wiederaufnahme vernachlässigter Aktivitäten, Intensivierung sozialer Kontakte oder die Förderung körperbezogener Aktivitäten (Spaziergang, Sport usw.) (vgl. 2009, S. 73).

3. METHODOLOGISCHE GRUNDLAGEN

3.1. Methode

Für die empirische Untersuchung werden qualitative Interviews durchgeführt. Basis für die Befragung bilden die erarbeiteten theoretischen Grundlagen. Da diese eine gewisse Komplexität aufweisen, ist es zentral, dass die Befragten im Gespräch an die Thematik herangeführt werden und laufend überprüft wird, ob die Fragen richtig verstanden worden sind. Da dieses Vorgehen eine flexible und offene Gestaltung der Befragung erfordert, wird die Methode des Leitfadeninterviews gewählt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Sichtweisen der Befragten besser zur Geltung kommen als in strukturierten Interviews (vgl. Flick 2006, S. 143).

Da bei den Fragestellungen dieser Arbeit ein theoretisches und fachliches Wissen gefordert wird, bieten sich Experteninterviews an. Bei dieser Art von Interviews steht nicht die Subjektivität der Befragten im Zentrum, sondern das Knowhow (vgl. Flick 2006, S. 139). Da bei dieser Art des Interviews eine gewisse Gefahr besteht, dass das Thema verfehlt wird, kommt beim leitfadengestützten Experteninterview dem Interviewer eine gewisse Steuerungs- und Strukturierungsfunktion zu. Gleichzeitig soll aber auch eine Offenheit für neue Gesichtspunkte beibehalten werden (vgl. Atteslander 2003: 160 f.).

Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird bloss eine Stichprobe von vier Interviews durchgeführt. Insofern erhebt diese Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität (vgl. Rosenstiel 2000, S. 224).

3.2. Forschungsgegenstand

Die Experten setzen sich aus einer Berufsberaterin, einem Arbeits- und Organisationspsychologen und zwei Fachärzten für Psychiatrie mit dem Schwerpunkt Burnout zusammen. Die Zusammensetzung wird bewusst interdisziplinär gestaltet, um Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven zu bekommen. In dieser Expertenkonstellation sind sowohl ein unmittelbarer Praxisbezug zur Berufsberatung als auch Implikationen aus medizinischer Sicht zu erwarten. Systematische Angaben zu den Personen finden sich in der folgenden Tabelle:

Bezeichnung	Geschlecht	Alter	Berufserfahrung	Beruflicher Hintergrund
B1	w	64	25 Jahre	Berufs- und Laufbahnberaterin, Schulpsychologin, Publizistin
B2	m	36	3 Jahre (als Psychiater)	Facharzt für Psychiatrie, Leiter Ambulatorium einer Rehaklinik mit Schwerpunkt Burnout
B3	m	66	35 Jahre	Arbeitspsychologe und Organisationsberater
B4	m	56	28 Jahre	Facharzt für Psychiatrie und Chefarzt einer Rehaklinik mit Schwerpunkt Burnout

Ziel der Interviews ist, die erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse zu validieren und zu ergänzen sowie praxisorientierte Impulse für die Berufsberatung zu gewinnen.

3.3. Datenerhebung und Datenauswertung

Die Erhebungsphase fand im Monat Juni 2018 statt. Die Gespräche wurden vor Ort in Büroräumlichkeiten durchgeführt und digital mitgeschnitten. Anschliessend wurde das Tonmaterial transkribiert. Es wurde das Verfahren der breiten Transkription angewandt. Das heisst, dass die Grundzüge der Aussagen, die sogenannten „fundamental Features“ der Aussagen wiedergegeben werden und latente Informationen (Sprechpausen, Räuspern) nicht berücksichtigt werden (vgl. Dittmar 2004, S. 139). Der Verzicht dieser Angaben ist deshalb gerechtfertigt, weil bei Experteninterviews nicht die Subjektivität der Befragten, sondern ihr Fachwissen im Zentrum steht. Hinzu kommt, dass die Interviews auf Schweizerdeutsch (Mundart) geführt werden, um einen möglichst natürlichen Rahmen zu schaffen. Auch deshalb ist eine wortgetreue Transkription nicht durchgehend möglich.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt mithilfe eines Kategoriensystems nach Mayring (vgl. 2010, S. 65 ff.). Ziel ist eine Strukturierung und eine Komplexitätsreduktion des Materials. Es wird dabei hauptsächlich die deduktive Kategorienbildung angewandt, da bereits über ein umfassendes theoretisches Vorwissen verfügt wird. Der Interviewleitfaden richtet sich nach eben diesem theoretischen Hintergrund. Im Sinne einer Mischform kommt aber auch eine induktive Kategorienbildung hinzu. Für Aussagen, die nicht eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können, werden dann Restkategorien erstellt. Damit soll die Offenheit für neue Aspekte, die im Theorieteil nicht zum Zug gekommen sind, beibehalten werden. Im Sinne der Kodierung (vgl. Flick 2006, S. 259) werden beim Sichten des Datenmaterials zentrale Stellen gekennzeichnet und die relevanten Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeordnet.

Auf einen Kodierleitfaden wird verzichtet, da ein solcher für die geringe Anzahl von vier Interviews unverhältnismässig wäre und keine weiteren Personen an der Auswertung beteiligt sind, die auf einheitliche Auswertungsrichtlinien angewiesen wären.

4. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

4.1. Einführung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviews in strukturierter Form präsentiert. Es wird nochmals auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt eingegangen. Die Experten berichten aus der Sicht ihrer beruflichen Praxis, welche typischen Herausforderungen sie bei ihrem Klientel wahrnehmen. Dieser Aspekt wird aber nicht so ausführlich besprochen, da dieser bereits im Theorieteil intensiv behandelt wurde. Der Hauptanteil der folgenden Ausführungen beschäftigt sich mit der Frage, wie Betroffene in der Berufs- und Laufbahnberatung unterstützt werden können.

Das Kapitel 4.2. widmet sich den erschwerenden Bedingungen im organisationalen Kontext. Dabei werden Massnahmen für Betroffene sowohl im Falle eines weiteren Verbleibs am Arbeitsplatz als auch im Falle eines möglichen Stellenwechsels zum Thema. Für das zweite Szenario spielen Laufbahnentscheidungen eine wichtige Rolle. Die Befragten erläutern, worauf bei Entscheidungssituationen für Burnoutbetroffene zu achten ist.

Im Kapitel 4.3. wird erläutert, wie in der Berufs- und Laufbahnberatung konkret auf das Leistungsstreben von Klienten eingegangen werden kann. Dabei sind Reflexion und Aufklärung aus Sicht der Experten die entscheidenden Tools. Schliesslich werden konkrete Massnahmen für die (Re-)Aktivierung von Ressourcen vorgestellt, die in der Berufs- und Laufbahnberatung weitergegeben und empfohlen werden können.

Die digitalen Medien, die sich in den Befragungen als eines der Kernprobleme von Burnout herausstellen, werden im Kapitel 4.4. behandelt. Nebst der Disziplin des Einzelnen spielt auch hier für die Beratung die Aufklärung eine zentrale Rolle. Aber auch konkrete Empfehlungen kommen bei diesem Thema zum Zug.

4.2. Organisationaler Kontext

4.2.1. Eingeschränkter Handlungsspielraum

Im Kapitel 2.3. wurde die innere Differenzierung von Organisationen als Bezugsproblem für die Synchronisation verschiedener Teilaufgaben im Arbeitskontext besprochen. Demnach erfordert die gegenseitige Abhängigkeit verschiedener Akteure vermehrte Absprachen und Meetings, womit die eigentliche Arbeit zusehends von Koordinationsarbeit überlagert wird. Dieses Phänomen wurde im Theorieteil mit der Formel der „Vordringlichkeit des Befristeten“ beschrieben.

Dieser These stimmen die Befragten grundsätzlich zu, gerade auch deshalb, weil in der heutigen Arbeitswelt mit der zunehmenden Vernetzung deutlich mehr auf der kommunikativen Ebene stattfindet (B4). Auch der Fristendruck wird als Risikofaktor für Burnout genannt (B2, B3). B1 konstatiert aber, dass die zunehmende Ausdifferenzierung von Organisationen vor allem Grossunternehmen betrifft, wo hingegen 98% der Schweizer

Wirtschaft aus kleineren und mittleren Unternehmen besteht, die Entscheidungen schneller umzusetzen im Stande sind. Dafür stellt sie bei KMUs angesichts ihres kompetitiven Umfeldes einen hohen Leistungsdruck fest (mehr dazu aber im nachfolgenden Kapitel). B2 nimmt die zunehmende gegenseitige Abhängigkeit und Vernetzung sowie die Bewältigung mehrerer parallel laufender Aufgaben hingegen in allen Branchen und Firmengrößen wahr. B3 macht das Phänomen am Komplexitätsgrad des Unternehmens fest: Er stellt vor allem bei Firmen mit einer gewissen Komplexität in der Firmenstruktur fest, dass es aufgrund der Veränderungsdynamik häufiger zu Prozessoptimierungen, zum Teil auch zu mehr Regulierung und Richtlinien kommt, wodurch die Fremdbestimmung für den Einzelnen zunimmt (B3). B1 ergänzt, dass ab einer gewissen Firmengröße die Koordinations- und Absprachennotwendigkeit nicht nur auf der horizontalen Ebene, sondern auch auf der vertikalen Ebene, also mit der Unternehmensführung, stattfindet. Somit erfordern Entscheidungen viel „Politik“ und „Hin-und-her“-Abstimmungen.

Bei den Befragten kam deutlich zum Ausdruck, dass sich ein beschränkter Handlungsspielraum im Unternehmen negativ auf die Arbeitszufriedenheit und das gesundheitliche Wohlbefinden auswirkt. B1 spricht von einer „Lähmschicht“ und betont, dass es für die psychische Gesundheit wichtig ist, dass die Arbeitenden das Gefühl haben, sich einbringen zu können: „Ich weiss von Leuten, die gerade in Grossfirmen arbeiten, die kommen sehr motiviert da rein und wollen viel machen und haben dann mit der Zeit das Gefühl ‚Ich kann ja gar nichts bewirken‘. Das ist für viele sehr frustrierend und raubt auch viel Initiative und Lust an der Arbeit.“ B2 nennt das Phänomen ein „Gefühl der Ohnmacht“ und hält generell fest, dass die Mitarbeitenden weniger mitentscheiden und mitreden können als früher. So gibt er etwa zu Bedenken, dass gerade Unternehmens- und Projektorganisationen so angelegt sind, dass der Einzelne weniger Einfluss hat. Er macht dies mit folgendem Praxisbeispiel deutlich:

Konkret habe ich einen Projektleiter im Kopf, der in der Maschinenbauindustrie tätig ist. Dort ist das Thema Budgetverantwortung und was kann ich selber steuern und machen. Auf dem Papier ist diese Entscheidungsverantwortung gegeben, faktisch kann er aber wenig entscheiden, weil er alles immer rücksprechen muss. In seinen Worten sagt er, er sei ein besserer Sekretär, ist aber angestellt als Projektleiter. Die Verantwortung für das Projekt und den Druck, dass es gelingen muss, hat er dennoch, gleichzeitig ist der Handlungsspielraum aber immer enger worden.

B2

B3 sieht in diesem Phänomen eine „Paradoxie“, da die Leute zwar so viele Informationen haben wie nie zuvor, aber weniger mitentscheiden können.

Eine weitere Vorbedingung, die eine fokussierte und selbstbestimmte Arbeit hemmt, stellt für

B3 eine Verdichtung des Arbeitsinhaltes seit den 1990er Jahren dar. Er spricht von einem hektischeren Arbeitsalltag, da immer mehr parallel stattfindet und mehr Störquellen vorhanden sind:

Man liest Mails, der Kollege kommt noch rein und macht noch zwischen Tür und Angel eine Besprechung, dann sollte man aber noch ein Konzept fertigmachen. Und dann die Grossraumbüros, die das ganze schwieriger machen. Also der ruhige Platz, wo man sich zurückzieht und in Ruhe einfach mal etwas arbeitet – ich habe das Gefühl, das findet heute weniger statt.

B3

Die Zunahme der Störquellen führt B3 auch auf die technologischen Möglichkeiten (Handy, Tablets, Mails) zurück. Der Einfluss der neuen Medien wird im Kapitel 4.4. ausführlich besprochen.

4.2.2. Leistungsdruck und mangelnde Wertschätzung

Ein Aspekt, der im Theorieteil nicht berücksichtigt wurde, aber bei drei von vier Befragten deutlich zum Ausdruck kam, ist der zunehmende Leistungsdruck in einem vermehrt kompetitiven und globalen Umfeld. B1 berichtet von einer erhöhten Angst der Klienten, den Job zu verlieren: „Man kann ersetzt werden jeden Moment von jemandem aus Indien, China oder irgendwo. [...] Das ist ein Gefühl von ständiger Bedrohung. Und das gibt einen permanenten Stress“. B2 stellt fest, dass Themen wie Produktivität, Effizienzsteigerung und Umstrukturierungen die Haupttreiber dieser latenten Unsicherheit sind. Bei seinen Klienten tauchen dann Fragen auf wie: „Habe ich morgen den Job noch? Bin ich morgen noch in derselben Abteilung oder werde ich versetzt wegen einer Umstrukturierung? Bin ich bald in einem anderen Projekt involviert?“. Dass dieser Umstand negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Menschen hat, verdeutlicht die folgende Aussage des Psychiaters:

Das Problem bei Burnout ist nicht die quantitative Arbeitsmenge, sondern die Qualität der Arbeit. Das Problem ist, dass der Treibstoff der Arbeit heute zunehmend nicht mehr die Freude, sondern die Angst ist. Fusionen und Neuorganisationen erzeugen die Ängstlichkeit der Menschen. Wenn die Angst Ihr Motor treibt, ist das so, dass Sie wie mit angezogener Handbremse Auto fahren: Benzin wird schnell verbraucht, aber auch die Pneu, die Bremsen und am Schluss auch der Motor.

B4

Weiter wird mangelnde Wertschätzung als hemmender Faktor für die Arbeitszufriedenheit genannt. B2 stellt in seiner Arbeit fest, dass fehlende Anerkennung bei seinen Burnoutpatienten eine grosse Rolle spielt. Einerseits führt er dies auf eine generelle

Abnahme der Wertschätzung seitens der Unternehmen bzw. deren Führungskräfte zurück. Besondere Leistungen wie beispielsweise ständige Erreichbarkeit oder Überstunden würden oft als selbstverständlich vorausgesetzt. Andererseits erwähnt B2, dass der Stellenwert der Anerkennung auch deshalb zugenommen hat, weil sich die Mitarbeitenden heute im Vergleich zu früher mehr mit der Arbeit identifizieren. B3 formuliert es folgendermassen: „Die klare Trennung von Work und Life ist heute nicht mehr so trennscharf, weil heute die Erwartung da ist, dass immer mehr das ‚Life‘ auch im ‚Work‘ stattfinden muss“. Die zunehmend fließenden Grenzen von „Life“ und „Work“ in inhaltlicher Hinsicht wurde im Kapitel 2.5. unter dem Thema „Entgrenzung der Arbeit“ besprochen.

4.2.3. Beschleunigung

Im Kapitel 2.6. wurden die Veränderungsdynamiken in der Arbeitswelt aus theoretischer Sicht behandelt. Die Konklusion lautet, dass die immer rascher abfolgenden Innovationen und Prozessanpassungen auch für den einzelnen Mitarbeiter erhöhte Anpassungsleistungen erforderlich machen. Diese These spiegelt sich in den Aussagen der Befragten wieder. Es wird bemerkt, dass Veränderungen schon immer stattgefunden haben, deren Beschleunigung aber deutlich zugenommen hat. B4 veranschaulicht dieses Phänomen mit einem statistischen Beispiel aus der Wissenschaft: „Stellen Sie sich vor, 1960 hat es weltweit nur [...] 100'000 wissenschaftliche Artikel gegeben, 1995 13 Mio, 2015 nur in China 13 Mio.“ Diese Tendenz stellt er auch in der Arbeitswelt fest. B1 erwähnt als Negativfolgen von raschen Veränderungen beispielsweise Kündigungen wegen eines Wechsels auf der Führungsebene, neue Strategien, mit denen man sich nicht mehr identifizieren kann, und höhere Anforderungen wegen Sparmassnahmen. So wird die im letzten Kapitel besprochene Unsicherheit auch mit der Häufung der Veränderungen in Unternehmen in Zusammenhang gebracht. Die in der Regel rasche Umsetzung eines Projekts und Schulungen, die meistens als obligatorisch vorausgesetzt werden, verlangen vom Einzelnen eine hohe Flexibilität ab (B2).

Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten haben laut den Befragten Wirtschaftsprozesse zusätzlich beschleunigt. B4 zieht einen Vergleich zu früher: „Damals hat man eine Geschäftsofferte per Post verschickt, man hat sich Zeit genommen, der andere hat per Fax geantwortet und nach einigen Wochen hat man dann ein Gespräch gehabt. Wenn Sie heutzutage auf eine Anfrage per Mail innerhalb von 24 Stunden keine Antwort schreiben, können Sie das Geschäft vergessen.“ Da neue Kommunikationstechnologien in den Interviews einen zentralen Stellenwert einnehmen, wird dieses Thema nochmals spezifisch behandelt (vgl. Kapitel 4.4.).

B1 und B2 weisen darauf hin, dass sich die erhöhte Veränderungsdynamik nicht nur im Arbeitsumfeld, sondern auch im privaten Umfeld niederschlägt. Genannt werden

insbesondere Beziehungstrennung, familiäre Probleme sowie körperliche und psychische Erkrankungen. Von den beiden Befragten wird deshalb betont, dass die Auslöser von Burnout in der Regel nicht ausschliesslich auf die berufliche Tätigkeit, sondern auf eine Kumulation schwieriger beruflicher und privater Veränderungen zurückzuführen ist.

4.2.4. Supervision

Nachdem in den letzten drei Kapiteln aus der Sicht der Experten Herausforderungen auf der Organisationsebene dargestellt wurden, stellt sich nun die Frage, wie der Einzelne dabei unterstützt werden kann. Sofern der Klient noch nicht in der Akutphase, sondern in einem Vorstadium von Burnout ist, kann aus Sicht von B3 und B4 eine regelmässige Begleitung am Arbeitsplatz Sinn machen. Dabei wird die Supervision¹⁴ im Sinne eines Coachings genannt, um Unstimmigkeiten, Probleme und Belastungen im Berufsalltag mit einer Fachperson zu reflektieren. Diese Beratungsform stellt gemäss den Befragten aber auch eine mögliche begleitende Massnahme für den Wiedereinstieg am alten Arbeitsplatz dar, um eine Nachbetreuung zu installieren und die im stationären Klinikaufenthalt erarbeiteten Themen weiterzuführen.

4.2.5. Stellenwechsel prüfen

Wenn Massnahmen wie beispielsweise die Supervision bei der bestehenden Stelle nicht greifen, wird ein Stellenwechsel zum Thema. Die Experten messen der Prüfung eines Stellenwechsels im Kontext der Berufs- und Laufbahnberatung einhellig einen wichtigen Stellenwert bei. Denn gemäss den Erfahrungen der Befragten kommt ein Stellenwechsel in Burnoutfällen vergleichsweise häufig zum Zug. B4 betont in diesem Zusammenhang den zentralen Stellenwert der Reflexion, um zu eruieren, ob der Druck von der Organisation oder vom Individuum ausgeht. Denn wenn sich der Klient in erster Linie selber unter Druck setzt (vgl. Kapitel 2.8. und 4.3.1.), drängt sich ein Arbeitgeberwechsel nicht unmittelbar auf. Wenn das Problem aber bei der Stelle zu verorten ist, kommt dem Stellenwechsel eine zentrale Bedeutung zu: „Häufig geht es darum, den Arbeitsplatz zu wechseln, weil die Bedingungen keine gesunden und absehbaren Perspektiven erlauben“ (B2).

Aus Sicht des Organisationspsychologen ist bei der Prüfung eines Stellenwechsels wichtig, die Passung zwischen Individuum und Arbeitsbedingungen zu überprüfen. Dabei biete sich an, die persönlichen Strukturen mit den Organisationsstrukturen zu vergleichen. Er berichtet von einem Fallbeispiel einer Klientin, die eigentlich ein starkes Bedürfnis nach Kalkulierbarkeit, Sicherheit und Struktur hat, aber bei einer Stelle arbeitet, wo häufig Ungeplantes passiert:

¹⁴ In theoretischer Hinsicht vgl. Kapitel 2.12.

Diese Person ist leistungsfähig und alles, es ist nicht eine Unfähigkeit. Aber wenn jemand für sich eine Struktur braucht und einen Plan macht – ‚Was mache ich heute, wann arbeite ich was‘ – und dann kommst Du in eine Arbeitswelt, die das alles auf den Kopf stellt. Also sie hat den Job gewechselt und ist jetzt an einem Ort, wo es sehr hektisch ist. Ich habe das Gefühl, das Hauptproblem dieser Person ist, dass sie eigentlich in ihrem Planungsbedürfnis irritiert wird, nicht in der Leistungsfähigkeit.

B3

Am Beispiel des Grossraumbüros führt er aus: „Es gibt Leute, denen es halt sehr wichtig ist, dass sie einen ruhigeren Platz haben [...], einem anderen macht das weniger aus. [...] In einem Grossraumbüro zu sein, wo Du hörst, wie andere telefonieren, das ist nicht für jeden die gleiche Belastung. Es gibt Leute, die werden deswegen kribbelig und anderen ist das Wurst“ (B3).

4.2.6. Entscheidungen: Interessen bündeln

Mit der These der Multioptionsgesellschaft (vgl. Kapitel 2.7.) wurde auf die schwierige Ausgangslage von wichtigen Entscheidungen eingegangen. Die Schlussfolgerung der These der Multioptionsgesellschaft lautet, dass die immensen Wahlmöglichkeiten auch zu Orientierungslosigkeit und Versagensängsten führen können, da Entscheidungen prinzipiell immer ein Risiko für die Zukunft darstellen. Von den Experten wird durchwegs bestätigt, dass Laufbahnentscheidungen aufgrund der Optionenvielfalt zu einer Belastung führen können. Die beiden Fachärzte für Psychiatrie stellen bei Burnoutbetroffenen sogar noch eine Verschärfung dieses Phänomens fest, da Leute in dieser Situation häufig „eine eingeschränkte Wahrnehmung“ (B2) bzw. einen „Tunnelblick“ (B4) haben. Insofern kommt laut den Befragten der Berufsberatung gerade bei möglichen Stellenwechseln eine zentrale Rolle zu.

Von Seiten der Berufsberaterin wird das Erstellen eines Interessenprofils als Instrument herangezogen, um die Optionenvielfalt einzuschränken: „In einem ersten Schritt geht es darum, herauszufinden, was man eigentlich will und die vielen Variablen zu bündeln. [...] Vielleicht willst du eine Million verdienen pro Jahr und dann willst du auch noch deiner Passion nachgehen. Und das schränkt deine Wahlmöglichkeiten schon massiv ein“. Es wird auch auf die gängigen Instrumente wie beispielsweise Interessenfragebögen oder die Erstellung eines Mindmaps verwiesen, die hier nicht weiter expliziert werden, da diese in der Berufsberatung bekannt sind. B3 fügt Kriterien an, die in der Berufsberatung mit dem Klienten geklärt werden sollen und als erste Entscheidungsgrundlage dienen können: Arbeitsinhalt, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, soziale Umgebung des Berufes, Organisationskultur und im Sinne der „Lebensstilintegration“ die Freizeitinteressen.

4.2.7. Entscheidungen: Praxiserfahrungen initiieren

B3 sieht die generelle Problematik bei Entscheidungen darin, dass man aufgrund der Verfügbarkeit aller Informationen das Gefühl hat, jede Entscheidung bis in das Detail prüfen und vergleichen zu müssen. Zudem zieht er in Zweifel, dass Entscheidungen nach dieser Art von Prüfung besser ausfallen. So ist in seinen Augen für die Berufsberatung das Bewusstsein wichtig, dass Menschen ihre (beruflichen) Entscheidungen meistens in praktischen Situationen fällen und dabei oft andere, scheinbar befremdliche Faktoren entscheidend sind. Er erzählt von einem Beispiel eines jungen Mannes, der seine Lehre bei der Steuerverwaltung macht:

Wenn man diese Entscheidung mit ihm theoretisch abgewogen hätte, wäre das für ihn undenkbar gewesen, weil er eigentlich von Banken und Versicherungen geträumt hat. [...] Sein Entscheidungskriterium war schlussendlich, dass es dort mehr Lehrlinge hatte und er sich so wohl fühlte, weil er nicht der einzige Lehrling war. Das sind Kriterien, die bei der Berufswahl eigentlich nicht thematisiert werden. [...] Andere wählen ihren Job vielleicht nach dem Arbeitsweg – weil sie in einem Verein sind und jeden Abend trainieren gehen möchten – oder ob sie einen Parkplatz haben oder sonst irgendetwas.

B3

Die Schlussfolgerung des Experten lautet deshalb: Nach einer ersten theoretischen Einschränkung sollen die Klienten die verschiedenen Optionen möglichst praxisnah erfahren.

4.2.8. Entscheidungen: Werthaltungen bündeln

Bei der Prüfung einer beruflichen Umorientierung wird von B3 und B4 ein weiterer Aspekt in das Feld geführt: B4 hält es angesichts der bereits erwähnten oft eingegengten Wahrnehmung von Burnoutpatienten für wichtig, den Fokus des Klienten zu kanalisieren. Denn gerade bei solchen Fällen sei es wichtig, den „inneren Kompass“ wieder zu finden. Seiner Meinung nach spielen die Werthaltungen der Person eine wichtige Rolle. Dies betont auch B3. Bezugnehmend auf Viktor Frankl sagt er: „Denn wenn man gegen seine inneren Haltungen arbeitet, wird man krank.“ Und ergänzt: „Es gibt wahrscheinlich viele Burnoutbetroffene, die zu wenig auf sich gehört haben.“

4.3. Leistungsideale

4.3.1. Das Leistungsmotiv

Im Kapitel 1.3. des Theorieteils wurden verschiedene psychische Prädispositionen und innere Stressoren erwähnt. Auf der psychischen Ebene messen alle Befragten dem perfektionistischen Muster eine zentrale Rolle bei. Von drei Befragten wird betont, dass es

sich dabei um eine tiefgreifende Problematik handelt und die Behandlung dieses Persönlichkeitszuges deshalb in der Regel ein langwieriger Prozess darstellt. B2 bringt das Problem in der Form von Suggestivfragen folgendermassen auf den Punkt: „Muss ein Mail um 17.00 Uhr wirklich auch noch weg oder reicht es auch am nächsten Tag noch? Darf ein Projekt auch einfach mal nur gut sein und nicht perfekt?“. In den Interviews kam zum Ausdruck, dass dieser Ebene im Rahmen der Berufs- und Laufbahnberatung nur im beschränkten Masse gerecht wird. Mehr dazu aber im nächsten Kapitel.

Es wird weiter unten noch zur Sprache kommen, dass die Balance zwischen Anspannung und Entspannung eine entscheidende Ressource ist und genügend Erholung sich prophylaktisch gegen Burnout auswirkt (vgl. Kapitel 4.3.5.). Bei der Befragung kam deutlich zum Ausdruck, dass die Frage der Erholung aber gerade beim Freizeitverhalten komplex ist, da die Freizeit zusehends unter dem Leistungsgesichtspunkt gestaltet wird. So stellt B3 fest, dass die Freizeit immer mehr in einer „Arbeitslogik“ stattfindet. Freizeit wird demnach nicht mehr mit der Idee der Erholung, des Ausgleichs und der Entschleunigung betrieben, „sondern wenn man Sport macht, dann gleich so vergiftet, dass man gleich Halbmarathon macht“ (B3). Diese Leistungslogik im Freizeitverhalten kann sich negativ auf die Erholung auswirken: „In der Schweiz arbeitet man im Durchschnitt 42 Stunden. Auch 50 Stunden wären nicht krankmachend. Aber das Problem ist, dass die Erholungszeit [aufgrund der Leistungsorientierung in der Freizeit] immer kürzer geworden ist“ (B4). B2 sieht gerade dann schlechte Vorbedingungen für Burnout, wenn die Leistungsorientierung auf verschiedenen Ebenen, also auch im privaten Umfeld stattfindet: „Nichts zu tun ist ja nicht mehr erlaubt, sondern es muss etwas sein, das man posten kann, wo also auch ein Leistungsgedanke dahinter ist“. Deshalb wird von B1 das Motiv bei Freizeitaktivitäten als entscheidend erachtet: „Macht man das, weil es einem gut tut oder weil man das Gefühl hat, dass man mit solchen Aktivitäten [wie Yoga, Sport oder Lesen] noch leistungsfähiger werden muss?“. Im Theorieteil wurde dieses Phänomen unter der Chiffre „Selbstoptimierung“ diskutiert (vgl. Kapitel 2.8.).

4.3.2. Abgrenzung zwischen Beratung und Psychotherapie

Im letzten Kapitel wurde erwähnt, dass die Befragten in einem erhöhten Leistungs- und Perfektionsstreben eine Verschärfung des Problems sehen. Die Befragten schätzen die Situation so ein, dass diese Thematik den Rahmen einer Berufs- und Laufbahnberatung sprengen dürfte. Insofern wird empfohlen, in der Beratung das persönliche Leistungsmotiv zu überprüfen und gegebenenfalls eine Abgrenzung zur Psychotherapie vorzunehmen.

Ein Anzeichen für ein überhöhtes Leistungsideal ist beispielsweise, wenn man das Gefühl hat, sich zugunsten der Arbeit keinen Spaziergang leisten zu können (B1), soziale Kontakte vernachlässigt (B4), nur das Beste bzw. die Perfektion für gut genug hält (B2) oder wenn

eine Leistungsorientierung auch in der Freizeit festzustellen ist (vgl. vorangegangenes Kapitel). In diesem Fall wird ergänzend zur Beratung eine Psychotherapie empfohlen, „um an den Einstellungen, den eigenen Ansprüchen, Leistungsidealen, Perfektionsstreben und Haltungen zu arbeiten“ (B2). Gemäss den beiden Fachärzten für Psychiatrie (B2 und B4) ist nicht auszuschliessen, dass bei solchen Persönlichkeitsstrukturen ein längerer Prozess notwendig ist, da die blossе Einsicht über die gesundheitliche Gefahr dieses Verhaltens nicht mehr ausreicht. In diesem Sinne geht es im Beratungskontext vor allem darum, einerseits darauf hinzuweisen, dass diese Auseinandersetzung Zeit und Geduld braucht, aber nachhaltig ist (B2) und andererseits über die Psychotherapie im Allgemeinen aufzuklären sowie über die Suchmöglichkeiten eines Therapeuten zu informieren (B1).

Wenn die Situation akut ist, kommt gemäss den Experten der Informationsvermittlung über den stationären Aufenthalt eine zentrale Rolle zu, umso mehr, als die Klienten in der Akutphase gedanklich eingengt sind und eine eigene Reflexion schwerfällt (B2). Für die Berufsberatung hält B2 für zentral, den Klienten darüber aufzuklären, dass Burnout im Grundsatz gut behandelbar ist und es sich lohnt, frühzeitig damit zu beginnen, um eine Chronifizierung zu vermeiden. Weiter wird empfohlen, falsche Vorstellungen über den Klinikaufenthalt richtigzustellen, um den Klienten darin zu bestärken, Hilfe in Anspruch zu nehmen: „Es existiert noch immer ein Schreckgespinst von ‚Einer flog über das Kukuksnest‘. Heute wird man in einer psychiatrischen Klinik nicht mehr zwangsmediziert und festgebunden“ (B2).

4.3.3. Reflexion der Belastungen

Wenn es beim Leistungsideal nicht in erster Linie um tiefgreifende psychische Thematiken geht, nimmt gemäss den Experten die Reflexion in der Berufsberatung einen bedeutenden Stellenwert ein. Von allen Experten wird eine Reflexion der Belastungen nahegelegt, um in einem ersten Schritt ein Bewusstsein und eine Einsicht zu entwickeln. B2 wendet jeweils eine Auslegeordnung der verschiedenen Verpflichtungen an, um die Belastungen sichtbar zu machen und weist darauf hin, dass sich die Burnoutbetroffenen ihren Belastungen häufig nicht bewusst sind: „Ich habe gerade jemanden zum Vorgespräch gesehen, der ist in 10 Vorstandsämtern, 7 Präsidien und so weiter, da wird es einem ja nur schon vom Anhören zu viel. Und ihm wurde das dann erst durch das Auflisten und das Zusammenrechnen des Wochenpensums bewusst. Dann wurde schnell klar, das gäbe ein 170% Pensum“. Zur anschliessenden Priorisierung und Reduzierung der verschiedenen Verpflichtungen empfiehlt B2 das Instrument des Kuchendiagramms. Dabei spielt aus der Sicht von B4 vor allem die Frage eine wichtige Rolle, welche Verpflichtungen emotional gut tun und welche stressen. Für B1 gilt es, bei der Reflexion insbesondere die Balance zu überprüfen. Als Indikator nennt sie die Zeit, die man mit Freunden verbringt und Hobbys nachgeht (Sport,

musische Beschäftigungen usw).

Im Kapitel 2.8. wurde unter den Schlagworten „Selbstunternehmertum“ und „Selbstausbeutung“ darauf aufmerksam gemacht, dass der Leistungsanspruch oftmals auf eigenen Motiven beruht und nicht explizit von Aussen kommt. Die These lautet also, dass sich die Menschen selber hohe Ziele stecken. Wie oben bereits ausgeführt, handelt es sich bei eigenen Leistungsansprüchen um komplexe Muster. Deshalb wurden die Experten gefragt, mit welchem Mechanismus solche Muster aufgebrochen werden können. Die Befragten sind einhellig der Meinung, dass dabei Disziplin ein Schlüsselfaktor ist:

Ich denke, da braucht es schon viel Disziplin beim Individuum [...], dass du dich da ausklingst und sagst, ist ja keine Katastrophe, wenn ich da in die Wand renne, ich werde schon wieder eine andere Lösung finden, ich kuck jetzt mal auf mich [...], ich setze Bewältigungsstrategien ein [...]. Das braucht viel Selbstdisziplin denke ich. Und auch viel Bewusstsein.

B1

Es wird von den Interviewten angemerkt, dass die Umsetzung der Disziplin je nach Personentyp eine Herausforderung sein kann, umso mehr, als die Disziplin über einen längeren Zeitraum hinweg nötig ist, bis sich daraus eine Art Routine entwickelt. B1 empfiehlt den Klienten, denen die Disziplin schwerfällt, ein Neurofeedback Training, um die Selbstregulation zu verbessern.

4.3.4. Die Produktivität des Nichtstuns

Im 4.3.1. wurde auf die steigende Leistungsorientierung von erfolgshungrigen Menschen eingegangen. Im Theorieteil wurde dies unter dem Stichwort „Selbstoptimierung“ ausgeführt (vgl. 2.8.), wodurch in jedem ungenutzten Moment das Gefühl entstehen kann, das eigene Potential nicht optimal zu nutzen. Alle Befragten bestätigen eine zunehmende „Aktivismussucht“ und ein „Getriebensein“ bei vielen Betroffenen. Die Befragten geben zu Bedenken, dass sich ein ständiger Aktivismus negativ auf die Leistungsfähigkeit und die Kreativität auswirkt. B2 verweist auf Studien, die untermauern, dass eben gerade Auszeiten kreativitäts- und produktivitätsfördernd sind, aber von vielen fälschlicherweise als unproduktiv angesehen werden. „Viele machen zur Vorbeugung von Burnout Fitness oder Yoga oder was auch immer. Ich rate, auch einfach mal gar nichts zu machen. Wir müssen wieder lernen, auch einfach mal nichts zu machen“ (B4).

Die Konklusion der Experten für die Berufsberatung lautet deshalb, die Klienten über die Produktivität des Nichtstuns aufzuklären. B1 führt dies anhand der drei Gehirne nach dem Arzt und Psychiater Theo Compornolle aus: Das reaktive Hirn reagiert unmittelbar auf Reize (z.B. auf das Aufblinken digitaler Geräte), das reflektive Gehirn verlangt Fokus, Ruhe und

Zeit und ist nicht multitaskingfähig, und beim archivierenden Hirn werden Inhalte abgelegt, dessen Funktion aber nur möglich ist, wenn die anderen Gehirne nicht aktiv sind. Daraus schlussfolgert die Berufsberaterin, dass man im ständigen Reaktivmodus, also in der ständigen Aktivität, nicht mehr kreativ und fokussiert sein kann:

Das wirkt sich natürlich auf die Arbeitsqualität und auf die Sinnstiftung aus. Weil du reflektierst gar nicht mehr, wieso du was machst. Du reagierst nur noch auf das, was von dir gefordert wird. [...] Viele sind also häufig nur noch auf Überlebensprogramm mit dem reaktiven Gehirn und nicht mehr reflektiv, und schon gar nicht wird etwas abgelegt. Denn das kann nur im Schlaf passieren oder wenn du nichts machst. Also wenn du Zug fährst und einfach aus dem Fenster guckst, dann legt dein Gehirn Informationen ab. Und wenn man das mal weiss, dass das produktiv ist, wenn du nichts machst, musst du auch kein schlechtes Gewissen mehr haben. Dann machst du einfach nichts und weisst, jetzt passiert eigentlich am meisten. [...] Da müssen wir wieder hinkommen.

B1

Über diese wissenschaftliche Aufklärung sollen gerade leistungsorientierte und aktivitätsgetriebene Klienten zur Einsicht kommen, dass sich Ruhephasen positiv auf die Leistung und die Kreativität auswirken.

Da längere Ruhephasen schwer mit den Gepflogenheiten der Arbeitswelt zu vereinbaren sind, empfehlen B2 und B3, während der Arbeit bewusste Minipausen einzubauen (nicht zu verwechseln mit Unterbrechungen durch äussere Faktoren!). Mit einem Gang zur Wasserstation oder zum Drucker könne schon viel erreicht werden, da man sich dadurch bewegt oder auf dem Weg vielleicht noch einen Kollegen trifft.

4.3.5. Ressourcenaktivierung

Als Prophylaxe und Massnahme gegen Burnout wurde mehrfach die Ressourcenaktivierung erwähnt. Dabei geht es vor allem darum, den natürlichen Rhythmus von Anspannung und Entspannung wiederherzustellen (B2). Für die Berufs- und Laufbahnberatung bedeutet dies, mit dem Klienten herauszufinden, was ihm gut tut und bei welchen Aktivitäten er sich erholen kann und wie er diesen Aktivitäten mehr Raum geben kann. Folgende Beispiele werden von den Befragten genannt: Bewegung und Sport, musische Betätigung, ein Kursbesuch für Copingstrategien, Sozialkontakte, Spaziergänge, Yoga oder spirituelle und religiöse Tätigkeiten.

Dabei werden von den Experten die sozialen Kontakte besonders stark hervorgehoben. Der eine Psychiater stellt aufgrund der neuen Medien eine gewisse soziale Verarmung fest. Der Mensch habe quantitativ zwar noch nie so viel, qualitativ aber noch nie so schlecht

kommuniziert. „Zur guten Erholung gehört nicht nur Sport oder Meditieren, sondern dazu gehören auch gute und verbindliche soziale Bindungen, gute Beziehungen, Familienleben“ (B4). So wird die Bedeutung des sozialen Lebens insbesondere aus medizinischer Sicht betont: „Soziale Kontakte bringen die Psyche wieder in Balance“ (B2). „Man weiss aufgrund der hormonellen Abläufe bzw. der Botenstoffe im Gehirn, dass soziale Interaktionen das Hormon Oxytocin erzeugen und dadurch die Stresshormone relativ schnell reduziert werden“ (B4). So würde ein ganzes Wochenende mit der Familie oder ein Abend mit Freunden Wunder wirken.

Auch in dieser Hinsicht wird von den Klienten viel Selbstdisziplin abverlangt. Diese brauche es, bis man den Effekt an sich selbst erfährt: „Dann realisierst du, dass du nach solchen Auszeiten wieder fokussierter bist und auch wieder Lust auf deine Arbeit hast. Das ist dann ein self reinforcing mechanism, dann hast du ein positives Feedback von dir selber, weil du dich danach besser fühlst“ (B1).

Für die Aktivierung der Ressourcen kommen weiter die Ernährung und der Lifestyle zur Sprache: „Viele treiben im Beruf Spitzensport, verhalten und ernähren sich aber nicht entsprechend. [...] Die Ernährung, PH-Balance, Säuren/Basen, das sind ganz fundamentale Sachen, sind aber gar nicht Thema in der Medizin. Die haben aber einen unmittelbaren Einfluss auf die mentale Balance“ (B1). Die Berufsberaterin empfiehlt ihren Klienten unter Umständen eine Ernährungsberatung.

4.4. Digitale Medien

4.4.1. Digitale Medien als zentrales Problem

Im Kapitel 2.4. des Theorieteils wurde das Spannungsfeld zwischen Effizienzsteigerung und permanenter Erreichbarkeit mit zum Teil negativen Auswirkungen auf die Gesundheit infolge von neuen technologischen Entwicklungen diskutiert. Aus den Interviews geht hervor, dass die digitalen Entwicklungen als zentrales Problem in Bezug auf Burnout erachtet werden. Von allen Interviewten wird als besondere Herausforderung die Abgrenzung erwähnt, gerade, weil digitale Medien räumliche und zeitliche Grenzen überwinden können: „Mit den neuen Medien ist die Arbeit immer zugänglich. Vor 30-40 Jahren arbeiteten die Versicherungsbroker im eigenen Haus. Als sie ausbrannten, riet man ihnen, das Büro von zu Hause auszulagern, um die räumliche Distanz zu schaffen. Heutzutage ist diese Distanz kaum mehr möglich“ (B4).

B1 hält fest, dass mit den digitalen Innovationen die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem immer weniger stattfindet, was negative Auswirkungen auf die Gesundheit hat:

Früher hatte man ein richtiges Wochenende, einen richtigen Feierabend, dann war wirklich fertig und man schaute nicht noch, was für Mails man noch hat, man ging

sogar am Mittag nach Hause, machte vielleicht noch einen Mittagsschlaf. Dann ist man einfach anders unterwegs, als wenn man womöglich noch einen Businesslunch macht und auch nach dem Feierabend und in den Ferien noch verfügbar ist oder sich verfügbar fühlt. Das ist auf keinen Fall gesund.

B1

B2 spricht zudem von einer quantitativen Überforderung, da häufig auch unnötige Informationen in Umlauf gebracht werden: „Man wird mit vielen Mails bedient, die eigentlich nicht nötig wären. Und dann verbringt man nur schon mal viel Zeit damit, Informationen zu filtern, zu sortieren und zu kanalisieren. [...] Und das findet nicht nur bei Mails statt, es gibt ja auch immer mehr Arbeitsgruppen, die z.B. über Whatsapp kommunizieren.“

Es kommt auch zur Sprache, dass aufgrund der Parallelität von mehreren Informationskanälen die Störquellen und Ablenkungen massiv zugenommen haben. Drei Experten geben zu Bedenken, dass ein konzentrierter Arbeitsprozess unter diesen Umständen schwierig wird. Es wird weiter unten darauf zurückzukommen sein.

4.4.2. Suchtmechanismus der digitalen Medien

Beim Thema der digitalen Medien wird vor allem von ärztlicher Seite mehrfach der Suchtfaktor erwähnt. „Da weiss man, das ist ein ähnlicher Suchtmechanismus wie bei stoffgebundenen anderen Substanzen auch“ (B2). Im Unterschied zu den herkömmlichen Drogen handelt es sich hier aber um eine soziale Substanz: „Man ist empfänglich für die sozialen Verstärker, folglich grenzt man sich zu wenig ab“ (B1). Diese sozialen Verstärker werden vor allem durch das Bedürfnis nach Anerkennung, also gefragt zu sein und gesehen zu werden, hervorgerufen (B2). Mit dem Anerkennungsbedürfnis lässt sich gemäss den beiden Befragten so dann auch das Suchtverhalten (bei einer neuen Nachricht sofort auf das Gerät schauen und reagieren) erklären.

Nach der Einschätzung von B4 besteht bei dieser Thematik eine wesentliche Herausforderung darin, dass bei der Internetsucht keine Organschäden nachgewiesen werden können und somit die Auswirkungen auf der psychischen Ebene nicht unmittelbar sichtbar und einleuchtend sind. Die Experten sind sich deshalb einig, dass die Berufs- und Laufbahnberatung eine Aufklärungsfunktion übernehmen kann, da die Einsicht bei Suchtproblematiken ein erster wichtiger Schritt ist. Für die Aufklärung kamen zwei wesentliche Punkte zur Sprache: Einerseits soll der Klient darüber in Kenntnis gesetzt werden, dass ständig online zu sein auch fehlende Erholung bedeutet (B4), andererseits soll angesichts der zahlreichen Störquellen (vor allen Dingen durch das Smartphone) darüber aufgeklärt werden, dass häufige Unterbrechungen nachweislich die Konzentration und den Arbeitsfluss beeinträchtigen:

Da gibt es spannende Daten, die sagen, dass man so eben gar nicht in den konzentrierten Arbeitsprozess hineinkommt, wenn man alle 10 bis 15 Minuten von irgendwelchen Push-Nachrichten unterbrochen wird. Man redet dann von ‚Flow‘, wenn man konzentriert in einem Prozess drin ist. Kreatives Arbeiten ist nicht möglich, wenn man ständig unterbrochen wird. [...] Da reicht auch schon das Mailprogramm, das aufblinkt, wenn ein neues Mail reinkommt. Dann ist man ja neugierig.

B2

4.4.3. Begrenzte Onlinezeiten definieren

In der Folge der digitalen Entwicklungen ist die Abgrenzung von der Arbeit schwieriger geworden. In diesem Umstand sehen die Befragten eine Herausforderung und ein gesundheitliches Risiko. In den theoretischen Ausführungen im Kapitel 2.5. wurde bereits auf die räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit und des Privaten eingegangen. Dort wurde der Konfliktpunkt der Parallelität von Ereignissen dargestellt, da die Menschen gerade mit dem Internet auf verschiedenen Kanälen ständig mit Nachrichten bedient werden. B2 sieht die zunehmende Notwendigkeit von Multitasking als eine heikle Entwicklung: „Arbeit, Kinderbetreuung, Vereinstätigkeit, Hobbys, alles findet parallel statt und es besteht der Anspruch, alles gut zu machen“. Die Berufsberaterin sieht in der Flexibilisierung der Arbeit und des Privaten nicht per se eine negative Entwicklung, denn „problematisch wird es erst, wenn man keine Grenzen setzen kann und sich gleichzeitig mit dem Kind abgibt und auf dem Smartphone noch die Emails checkt“ (B1).

Die empfohlene Massnahme aller Experten ist eindeutig: Die Zeiten der Erreichbarkeit begrenzen und bewusst Onlinezeiten definieren! Bewusstes Ausschalten von digitalen Kommunikationsmedien wird auch als Prävention gegen Burnout angesehen (B2, B4). B1 empfiehlt, die Onlinezeiten auf dreimal am Tag, als Führungskraft fünfmal pro Tag zu beschränken und abends konsequent einen digitalen Stopp einzulegen. In diesem Zusammenhang wird nochmals die Problematik des Suchtverhaltens betont:

Alkoholsüchtigen sage ich immer, Sie haben die Sucht im Griff, wenn Sie zwei, drei Abende komplett auf Alkohol verzichten können. Das ist genau gleich mit dem Smartphone und dem Internet, z.B. wenn wir sinnlos irgendetwas im Internet suchen, was uns ermüdet. Deshalb sollten wir mindestens zwei oder drei Mal pro Woche spätestens um 20.00 Uhr das Gerät ausschalten. Dann sind Sie nicht im Suchtbereich. Denn Sucht wird dadurch definiert, dass ich etwas aus Zwang mache, ohne Freude. Ein Alkoholsüchtiger trinkt morgens eine billige Flasche – nicht, um zu genießen, sondern um die Sucht zu befriedigen.

B4

Das Einrichten und Einhalten der onlinefreien Zeiten erfordert in den Augen der Experten viel

Selbstdisziplin. Die Suchtmechanismen müssten vor allem zu Beginn überwunden werden, „bis man irgendwann realisiert, wie wohltuend die andere Seite der Medaille sein kann und dann zur Routine wird“ (B4).

B2 verweist auf ein interessantes App, mit dem ein bewusster Umgang mit dem Smartphone erlernt werden kann: www.menthal.org. Das App zeichnet die eigene Handynutzung auf, indem es beispielsweise jedes Entsperren, Anrufe oder die Benutzung von Apps registriert. Mithilfe dieses Selbstmonitorings kann das eigene Handyverhalten interpretiert und reflektiert werden. Das App bietet auch Hilfestellungen für eine digitale Diät.

Der Stellenwert der begrenzten Onlinezeiten untermauert B2 noch mit dem Aspekt des Lichts, welches ein Haupttaktgeber für die innere Uhr darstellt. Besonders abends kann durch Lichteinfall aufs Auge das schlaffördernde Hormon (Melatonin) gebremst werden. Für den Schlaf-Wach-Rhythmus sei es deshalb gerade bei Menschen mit Schlafstörungen wichtig, abends vor dem Zubettgehen den Lichteinfall zu reduzieren. Auch das Licht von Handys kann folglich den Rhythmus eines Menschen irritieren. Weiter sei auch beim Schreiben von Nachrichten, Bearbeiten von Mails, Gamen usw. eine Anspannungssteigerung zu erwarten, „unter Umständen auch dysfunktionale Gedanken mit negativen Gefühlen, z.B. über den Inhalt von Nachrichten“ (B2). Weiter empfiehlt er Menschen mit Schlafproblemen, die im Zusammenhang mit Burnout häufig vorkommen, darauf zu achten, vor allem morgens ca. eine halbe Stunde unter Tageslicht zu sein oder gegebenenfalls mit Therapielampen die Lichteinwirkung zu unterstützen, „was einen nachweisbaren antidepressiven Effekt hat“ (B2).

DISKUSSION

Theoretische Schlussfolgerungen

Die Ausgangsfragen dieser Masterarbeit lauten: 1. Welche gesellschaftlichen Bedingungen begünstigen Burnouterkrankungen? 2. Wie kann der Einzelne mit modernen Arbeitsbedingungen umgehen und in der Berufs- und Laufbahnberatung unterstützt werden? In Bezug auf die erste Frage wurden im Theorieteil Erklärungsansätze erarbeitet, die mögliche gesellschaftsstrukturelle Bedingungen für das Überlastungssyndrom Burnout aufzeigen. Das Ziel dieser gesellschaftsbezogenen Auseinandersetzung war, Burnout nicht nur aus der Sicht des Individuums und der Psychologie zu verstehen, sondern auch ein Verständnis dafür zu entwickeln, in welche Kontexten Individuen bei Belastungen der modernen Arbeits- und Lebenswelt eingebunden sind.

Wenn man sich die Geschichte der Industriegesellschaft anschaut, sind die Konflikte bei den vier industriellen Revolutionen immer geprägt davon, dass es eine Schwierigkeit gab von der Passung zwischen Menschen und Arbeitsbedingungen (vgl. Kapitel 2.2.). Im Gegensatz zu früher geht es heute nicht mehr in erster Linie um eine körperliche, sondern um eine *psychische und soziale Anpassung*. Unter diesem Gesichtspunkt wurden in der Form von sieben unabgeschlossenen Thesen die oben erwähnten Erklärungsansätze erstellt. Dabei wurde Burnout in gesellschaftlicher Hinsicht definiert als ein Ergebnis von Anpassungsstörungen zwischen individuellen Ressourcen, die linear angelegt sind, und differenzierten Anforderungen, die parallel vorkommen und deshalb zu Überlastungen führt (vgl. Kapitel 2.11.). Das Bezugsproblem ist also, dass gleichzeitig unterschiedliche und inhomogene Dinge stattfinden, welche die Linearität des psychischen Systems überfordern (vgl. Kapitel 2.10.) und deshalb einer psychischen und sozialen Strukturierung bedürfen.

Die theoretischen Erkenntnisse können in fünf grobe gesellschaftliche Entwicklungen gegliedert werden, von denen mögliche Arbeitsbelastungen ausgehen: 1) Differenzierte Organisationen, 2) Digitale Innovationen, 3) Beschleunigung, 4) Multioptionsgesellschaft, 5) Selbstoptimierungsdruck.

1) In differenzierten Organisationen kommt die Parallelität von Anforderungen in der Form von unterschiedlichen Aufgaben vor, die nicht immer ineinander aufgehen (vgl. Kapitel 2.3.). Die interne Vernetzung, die gegenseitige Abhängigkeit oder Regulierungen verlangen vom Einzelnen viel Koordinationsarbeit und gegenseitige Absprachen ab. Dadurch kann ein Gefühl entstehen, dass der Rhythmus der Arbeit fremdbestimmt wird und man nie wirklich zu einem Ende kommt.

2) Digitale Erneuerungen haben eine ganze Reihe von Veränderungen in der Arbeitswelt angestoßen: Neue Kommunikations- und Informationstechnologien haben die Arbeit entgrenzt (vgl. Kapitel 2.4.). Internet und mobile Endgeräte ermöglichen flexibles, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten und fördern somit permanente Erreichbarkeit. Was im Zuge der

kommunikationstechnologischen Innovationen zu mehr Effizienz führt, verursacht auch neue Erwartungen und Dringlichkeiten. Es gibt Studien, die in der Folge der permanenten Erreichbarkeit negative gesundheitliche Auswirkungen in Bezug auf die Schlafqualität und psychischen Stress proklamieren. So erschweren die fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit eindeutige Erholungsphasen und das mentale Abschalten (vgl. Kapitel 2.5.). Auch hier kann festgehalten werden, dass durch die räumliche und zeitliche Entgrenzung mehrere Anspruchsgruppen gleichzeitig auf den Einzelnen einwirken und eine individuelle Strukturierung notwendig machen.

3) Nicht zuletzt neue technologische Entwicklungen haben in der Arbeitswelt eine zusätzliche Veränderungsdynamik ausgelöst (vgl. Kapitel 2.6.). So kann im Arbeitsalltag immer weniger auf Stabilität und Kontinuität gebaut werden. Somit ist der Einzelne gefordert, sich den Veränderungen anzupassen und sein Wissen stets zu aktualisieren. Die beschleunigten Prozesse können ein Gefühl der Überforderung auslösen, nicht mit den Veränderungen Schritt halten zu können.

4) Die Multioptionsgesellschaft stellt die Gleichzeitigkeit von mehreren Wahlmöglichkeiten bereit (vgl. Kapitel 2.7.). Da in einer modernen, freiheitlichen Gesellschaft die Entscheidungen dem Individuum zugerechnet werden, sind Entscheidungen gewissermassen riskant geworden. Diese können deshalb einen Druck hervorrufen, das Optimum aus dieser Freiheit (die durchaus als trügerisch zu verstehen ist) herauszuholen.

5) Bei Burnout spielen Leistungsansprüche insbesondere aus psychologischer Sicht eine wichtige Rolle. Im Kapitel 2.8. wurde aufgezeigt, dass das persönliche Leistungsstreben nicht mehr nur ein Phänomen von klassischen äusseren Faktoren im Sinne der Ausbeutung nach Marx ist, sondern sich zu einer Art Selbstaubeutung entwickelt hat. Dieses Phänomen, gemeinhin auch unter dem Schlagwort der „Leistungsgesellschaft“ bekannt, wurde mit der Chiffre der „Selbstoptimierung“ beleuchtet.

Die theoretischen Erkenntnisse machen deutlich, dass Burnout nicht ein rein individuelles Phänomen ist. In diesem Sinne trifft das Individuum mit bestimmten Voraussetzungen – geistiger, psychischer, körperlicher Natur – auf eine Umwelt mit bestimmten Erregungszuständen, die Burnout begünstigen oder hemmen können. Weiter wurde aufgezeigt, dass Burnout nicht ein isolierter und ausschliesslich jobbezogener, sondern ein vielschichtiger Sachverhalt ist. Der Autor erhofft sich, durch das Aufzeigen dieser mehrdimensionalen Umweltmechanismen einen Erkenntnisgewinn für die Berufs- und Laufbahnberatung geleistet zu haben, da beim Thema Burnout Kontexte, Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen eine ebenso wichtige Rolle spielen wie individuelle Faktoren. Es wird angenommen, dass mit dem Einbezug dieser Faktoren die Situation eines Klienten mit Burnout ganzheitlicher erfasst werden kann.

Empirische Schlussfolgerungen

Welche Implikationen lassen sich aus den Erkenntnissen des Theorieteils für den Einzelnen ableiten? Die zweite Fragestellung dieser Masterarbeit lautet, wie der Einzelne mit modernen Arbeitsbedingungen umgehen kann und welche Unterstützungsmöglichkeiten es im Rahmen der Berufs- und Laufbahnberatung gibt. Theoretisch gesprochen, geht es also darum herauszufinden, wie die Menschen die Parallelität von differenzierten Anforderungen und Störquellen strukturieren können. Für die Untersuchung dieser Frage wurden qualitative Experteninterviews durchgeführt. Die Befragten haben in ihrer beruflichen Praxis mit Burnout zu tun. Die Konstellation der Befragten wurde so angelegt, dass unterschiedliche Perspektiven (Medizin, Berufsberatung und Organisationsberatung) zur Geltung kommen. Die zentralsten Ergebnisse werden in der folgenden Struktur zusammengefasst: 1) Herausforderungen in der Arbeitswelt, 2) Entscheidungshilfen bei Neuorientierungen, 3) Umgang mit neuen Kommunikationsmedien, 4) Reflexion des Leistungsideals.

1) Die These der Vordringlichkeit des Befristeten wurde empirisch bestätigt. Die Befragten schliessen aus den Rückmeldungen ihrer Klienten einen zunehmend eingeschränkten Handlungsspielraum in Unternehmen, womit die für die Gesundheit so zentrale Selbstbestimmtheit des Einzelnen abnimmt. Als neuer Aspekt wurde eine allgemeine Unsicherheit in einem kompetitiven und dynamischen Arbeitsumfeld erwähnt. Infolgedessen sind Lebensverläufe weniger kalkulierbar geworden. Die Befragten sehen einen direkten Zusammenhang zwischen dieser latenten Angst und der Gesundheit. Auch die These der Beschleunigung teilen die Befragten und ergänzen, dass eine hohe Veränderungsdynamik auch im privaten Bereich (Partnerschaft, Familie, Gesundheit) festzustellen ist. Bei unternehmensbezogenen Schwierigkeiten kann in der Berufs- und Laufbahnberatung eine Supervision (vgl. auch Kapitel 2.12.) empfohlen werden, die sowohl als vorbeugende Massnahme als auch bei einem Wiedereinstieg eingesetzt werden kann.

2) Die Befragung hat aber gezeigt, dass Burnout aus Gründen der Fehlpassung zwischen Person und Unternehmen häufig einen Stellenwechsel zur Folge hat. Hier kommt die Interessensabklärung der Berufsberatung zum Zug. Dabei kamen zwei spannende Aspekte zur Sprache: A) Ganz im Sinne der Planned Happenstance Theorie, wo ungeplanten Ereignissen bei Laufbahnentwicklungen eine starke Rolle zugeschrieben wird, sind bei Entscheidungen *praktische Erfahrungen* wichtig, insbesondere dann, wenn bei Klienten die Selbstwahrnehmung eingeschränkt ist, wie dies bei Menschen mit Burnout häufig vorkommt (vgl. Kapitel 4.2.7.). Praktische Erfahrungen können z.B. mit unverbindlichen Schnuppertagen oder bei einem Kaffee mit einer Person, die Auskunft über einen Arbeitsbereich des Interessens geben kann, gemacht werden. In empirischen Untersuchungen der Netzwerkforschung erweisen sich vermeintlich schwache Kontakte als äusserst wirkungsvoll. Dieses Phänomen wurde bekannt als „the strength of weak ties“ (vgl.

Granovetter 1973). Mehr über kleine Ereignisse mit grossen Effekten im beruflichen Kontext findet sich bei Hirschi (vgl. 2011). B) Bei der Prüfung einer Umorientierung werden von den Befragten die Werthaltungen einer Person besonders hervorgehoben, da bei unstimmgigen Wertekonstellationen im Beruf ein gesundheitliches Risiko gesehen wird (vgl. Kapitel 4.2.8.). Um den Werthaltungen auf den Grund zu gehen, bietet sich für die Berufs- und Laufbahnberatung als Instrument das Career Construction Interview (CCI) an. Das CCI ist ein narratives Verfahren, das die Person mittels fünf Grundfragen ganzheitlich zu erfassen versucht (vgl. Savickas 2012). Dabei spielen konkrete Lebensgeschichten, Lebensthemen, die Identität und Werte eine tragende Rolle. Diese ganzheitliche Betrachtung des Persönlichkeitskerns könnte für Klienten mit Burnout eine wertvolle Orientierung bieten.

3) Technologische Erneuerungen, die mobile Endgeräte wie z.B. Smartphones hervorgebracht haben, werden von den Befragten als Kernelement der Burnoutproblematik angesehen. Dabei wird auf das hohe Suchtpotential hingewiesen. Dieses erklärt die *Freiwilligkeit* in Bezug auf die ständige Erreichbarkeit, die im Theorieteil mehrfach thematisiert wurde. Der Rahmen der Berufsberatung eignet sich, um eine Aufklärung über die Suchtmechanismen zu leisten, die von ärztlicher Seite auch für den Laien nachvollziehbar geschildert wurden (vgl. Kapitel 4.4.2.). Auf diese Weise kann nämlich auf die grosse Tragweite der Internetsucht aufmerksam gemacht werden. Um die Entgrenzung von Arbeit und Privatem und die vermehrten Störquellen zu strukturieren, ist eine Begrenzung der Erreichbarkeit zu empfehlen. Dies kann in der Berufs- und Laufbahnberatung gut thematisiert werden. Eine Möglichkeit wäre, mit dem Klienten unter Einbezug seiner Verpflichtungen fixe Offlinezeiten zu definieren. Im Sinne der Aufklärung kann darauf hingewiesen werden, dass sich ständige Onlinezeiten wegen den häufigen Unterbrechungen negativ auf die Produktivität und wegen des künstlichen Lichteinfalls negativ auf die Schlafqualität auswirken.

4) Die Befragten sehen in persönlichen Leistungsansprüchen ein weiteres Schlüsselement. Ein bemerkenswerter empirischer Befund ist die Leistungsfreizeit. Die Experten beobachten, dass die Leistungsorientierung immer mehr auch in die Freizeit Einzug hält (vgl. Kapitel 4.3.1.). Da es sich bei Leistungsideal und Perfektionsstreben in der Regel um hartnäckige Muster handelt, bedürfen solche Persönlichkeitszüge meistens einer therapeutischen Begleitung. Wenn es also um eine Abgrenzung und Weiterverweisung geht, kann die Berufsberatung eine Informationsvermittlung bezüglich Therapie oder stationärem Aufenthalt übernehmen (vgl. Kapitel 4.3.2.). Die Berufsberatung kann aber mit der *Reflexion* einen Beitrag leisten. In den Befragungen kam zum Ausdruck, dass sich Burnoutgefährdete und -betroffene ihren Belastungen oftmals nicht bewusst sind. Dem kann durch das Sichtbarmachen der Verpflichtungen Abhilfe geschaffen werden und durch Klärung der wohlthuenden bzw. belastenden Verpflichtungen eine Priorisierung erstellt werden (vgl.

Kapitel 4.3.3.). Nebst den üblichen Ausgleichsaktivitäten (Sport, Musik, Spaziergang usw.) wurde vor allem die Wichtigkeit der *sozialen Kontakte* betont, da diese in kurzer Zeit eine mentale Balance bewirken können. Ein interessanter Input ist, dass sich ein ständiger Aktivismus negativ auf die Leistungsfähigkeit und die Kreativität auswirkt (vgl. Kapitel 4.3.4.). Auszeiten sind also wichtig, um eine hohe Leistung erbringen zu können. Gerade für Leistungsmenschen könnte das ein überzeugender Hinweis sein, da somit sogar im Nichtstun ein Leistungsgewinn gesehen werden kann. Diese Aufklärung kann in der Berufsberatung geleistet werden.

Die empirische Befragung hat also verschiedene Massnahmen im Umgang mit modernen Arbeits- und Lebensbedingungen hervorgebracht:

- Beim Arbeitgeber: Supervision
- Bei einem Stellenwechsel: Praktische Erfahrungen initiieren; Werthaltungen auf den Grund gehen
- Bei hohen eigenen Leistungsansprüchen: Leistungsmotiv reflektieren; Belastungen sichtbar machen, priorisieren und die Leistungsfreizeit berücksichtigen; wohltuende und erholende Aktivitäten fix einplanen; Sozialkontakte pflegen; die leistungssteigernde Wirkung in Auszeiten erkennen; auf Ernährung achten
- Bei Bedarf an Psychotherapie bzw. stationärem Klinikaufenthalt: Sich auf einen längeren, aber dafür nachhaltigen Prozess einstellen (Burnout ist behandelbar!)
- Im Umgang mit digitalen Medien: Bewusstsein für das Suchtpotential und die negativen Auswirkungen von regelmässigen Unterbrechungen entwickeln; fixe Online-/Offlinezeiten definieren

Ausblick

Im Theorieteil wurden sieben Thesen zu gesellschaftlichen Bedingungen für Burnout formuliert. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass es sich dabei um unabgeschlossene Thesen handelt. Angesichts der raren Literatur über Burnout in gesellschaftlicher Hinsicht müssen die theoretischen Ausführungen als erste Annäherung gesehen werden. Diese bedürfen also weiterer Forschung.

Es wurde mehrfach betont, dass Burnout weder ein rein individuelles noch ein rein gesellschaftliches Phänomen ist, sondern immer in einer Wechselwirkung zwischen individuellen Voraussetzungen und Umweltvoraussetzungen zustande kommt. Da es sich je um umfangreiche Themen handelt, konnte im Rahmen dieser Masterarbeit nicht beiden Ebenen angemessen gerecht werden. Der Autor entschied sich, den Fokus auf gesellschaftliche Aspekte zu legen, nicht zuletzt deshalb, weil dieser Gesichtspunkt in der Burnoutliteratur selten bzw. nur knapp zur Geltung kommt. Aufgrund der

Schwerpunktsetzung und der beschränkten Kapazität spielt in dieser Masterarbeit die psychologische Sicht vor allem in theoretischer Hinsicht eine untergeordnete Rolle. Eine systematische und wissenschaftliche Explikation von Bewältigungs- und Copingstrategien würde diese Arbeit in theoretischer Hinsicht ergänzen und vertiefen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung basieren auf einem limitierten Datenmaterial. Aufgrund der geringen Anzahl der Interviews (deren vier) kann kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Auch wäre es für eine weitere qualitative Untersuchung gewinnbringend, den Kreis der Experten zu erweitern (z.B. Personalverantwortliche, Coaches, Forscher usw.). Aber auch die Sicht von Direktbetroffenen könnte einen weiteren Erkenntnisgewinn erbringen.

Der empirische Teil brachte konkrete Bewältigungsstrategien für Betroffene und konkrete Anhaltspunkte für die Praxis der Berufs- und Laufbahnberatung hervor. Die Methodik und Didaktik kam hingegen praktisch kaum zur Sprache. Diese wäre für die Beratungspraxis eine wertvolle Ergänzung und müsste in weiteren Untersuchungen geklärt werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Abel, J. & Hirsch-Kreinsen, H. & Ittermann, P. (2009). *Einfacharbeit in der Industrie. Status quo und Entwicklungsperspektiven. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 24/2009*. Dortmund: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Technische Universität Dortmund.

Atteslander, P. (2003). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Walter de Gruyter.

Backhaus, K. & Gruner, K. (1997). *Die Beschleunigung von Produktlebenszyklen. Eine Analyse unter Laborbedingungen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Barley, S. R. & Meyerson, D. E. & Grodal, S. (2010). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, S. 887-906.

Barth, A. R. (1997). *Burnout bei Lehrern. Theoretische Aspekte und Ergebnisse einer Untersuchung (2. Auflage)*. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Batra, A. & Wassmann, R. & Buchkremer, G. (2013). *Verhaltenstherapie. Grundlagen – Methoden- Anwendungsgebiete*. Stuttgart: Thieme.

Beck, U. (2007). *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Blickle, G. & Schneider, P.B. (2010). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In Kleinbeck U. & Schmidt K.-H. (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 431-470). Göttingen: Hogrefe.

Blossfeld, H.-P. & Bos, W. & Daniel, H.-D. & Hannover, B. & Köller, O. & Lenzen, D. & Roßbach, H.-G. & Seidel, T. & Tippelt, R. & Wößmann, L. (2017). *Bildung 2030 – veränderte Welt. Fragen an die Bildungspolitik*. Münster: Waxmann Verlag.

Bracher, K. (2014). „Hunderttausende sind Burnout-gefährdet“. *NZZ*. Ausgabe vom 18.10.2014. Zugriff am 4. Juli 2018 unter <https://www.nzz.ch/schweiz/ueber-eine-million-arbeitnehmer-erschoeepft-1.18406872>

Brotschi, M. (2017). „Eine halbe Million Schweizer ist in psychiatrischer Behandlung“. *Tages Anzeiger*. Ausgabe vom 06.04.2017. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Eine-halbe-Million-Schweizer-ist-in-psychiatrischer-Behandlung/story/18255320>

Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Buchheim, C. (1994). *Industrielle Revolutionen. Langfristige Wirtschaftsentwicklung in Großbritannien, Europa und in Übersee*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Buer, F. (1999). *Lehrbuch der Supervision*. Münster: Votum Verlag.

Bundesamt für Gesundheit BAG (2015). *Psychische Gesundheit in der Schweiz. Bestandesaufnahme und Handlungsfelder*. Bern: Mai 2015.

Bundesamt für Sozialversicherungen (2017). IV-Statistik 2016. *Statistiken zur sozialen Sicherheit*. Bern: Mai 2017.

Burisch, M. (2006). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Dittmar, Norbert (2004). *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten. Forscher und Laien*. Wiesbaden: VS.

Drepper, T. (2005). „Die Grenzenlosigkeit des Managements“ – Organisations- und Gesellschaftstheoretische Überlegungen. In Drepper, T. & Göbel, A. & Nokielski, H. (Hrsg.), *Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Historische und systematische Perspektiven* (S. 449-477). Berlin: Duncker & Humblot.

Dudle-Ammann, M. & Dummermuth, A. & Lindenmann, R. (2016). *Alles über die IV*. Informationsstelle AHV/IV.

Ehrenberg, A. (2015). *Das erschöpfte Selbst*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Enzmann, D. & Kleiber, D. (1990). Burnout im psychosozialen Bereich. Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie „Arbeitssituation und psychische Belastungen helfender Berufe“.

Bewährungshilfe, 37(1), 88-98.

Fengler, J. (2001). *Helpen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*. München: Pfeiffer bei Klett-Cotta.

Fitz, A. (2017). Jeder fünfte Mitarbeiter hat psychische Probleme – mit oft fatalen Folgen. *Aargauer Zeitung*. Ausgabe vom 11.04.2017. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <https://www.aargauerzeitung.ch/leben/leben/jeder-fuenfte-mitarbeiter-hat-psychische-probleme-mit-oft-fatalen-folgen-131219338>

Flick, U. (2006). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.

Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.

Frick, Thomas W. (2014). Von Industrie 1.0 bis 4.0 – Industrie im Wandel. *Industrie-Wegweiser*. Ausgabe vom 02.10.2014. Zugriff am 20. März 2018 unter <http://industrie-wegweiser.de/von-industrie-1-0-bis-4-0-industrie-im-wandel-der-zeit/>

Genner, S. (2017). *ON/OFF: Risks and Rewards of the Anytime-Anywhere Internet*. ETH Zürich: vdf Hochschulverlag.

Genner S. & Probst L. & Huber R. & Werkmann-Karcher B. & Gundrum E. & Majkovic A.-L. (2017). IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Gewerkschaft syndicom (2015). *Entgrenzung der Arbeit. 20 Antworten von 3500 Beschäftigten der Schweizer Telekombranche zu ihrer Arbeitssituation*. Februar 2015, Bern.

Geyer, Ch. (2013). *Niklas Luhmann. Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Giddens, A. (1996). *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78/6, 1360-1380.

Gratwohl, N. (2017). Jeder Fünfte hat psychische Probleme. *Neue Zürcher Zeitung*. Ausgabe

vom 10.04.2017. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/am-arbeitsplatz-sperr10jeder-fuenfte-hat-psychische-probleme-ld.1085330>

Gross, P. (1994). *Die Multioptionsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gusy, B. (1995). *Stressoren in der Arbeit, soziale Unterstützung und Burnout*. Wien: Profil Verlag.

Haarmeier, T. (2002). Bewegungssehen, Stereopsis und ihre Störungen. In Karnath, H. O. & Trier, P. (Hrsg.), *Neuropsychologie*. Berlin: Springer.

Hammermann, A. & Stettes, O. (2016). Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. *IW policy paper, No. 3*.

Han, B.-C. (2015). *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.

Haupt, A. (2015). Ideen und Lösungsansätze für den Führungsalltag. In Ruckriegel, K. & Niklewski, G. & Haupt, A. (Hrsg.), *Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung* (S. 182-279). München: C.H. Beck.

Hedderich, I. (2009). *Burnout. Ursachen, Formen, Auswege*. München: C.H. Beck.

Herrmann, C. & Promberger, M. & Singer, S. & Trinczek, R. (1999). *Forcierte Arbeitszeiflexibilisierung. Die 35-Stunden-Woche in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis*. Berlin: Edition sigma.

Hillert, A. & Marwitz, M. (2006). *Die Burnout-Epidemie oder brennt die Leistungsgesellschaft aus?* München: C.H. Beck.

Hirschi, A. (2011): Oft führt der Zufall zum Erfolg. *Panorama, Nr. 3*, 20-21.

Holst, E. & Mittelstaedt, H. (1950). Das Reafferenzprinzip. *Naturwissenschaften, Nr. 37*, S. 464-476.

Jacobi, F. & Höfler, M. & Strehle, J. & Mack, S. & Gerschler, A. & Scholl, L. et al. (2014). Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung. *Der Nervenarzt, 81(1)*, 77-87.

- Jaggi, Ferdinand (2008). *Burnout – praxisnah*. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG.
- Jurcyk, K. & Lange, A. & Schier, M. & Szymenderski, P. & Voss, G. G. (2009). *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie*. Berlin: edition sigma.
- Kalabic, M. (2018). Burnout aus psychosomatischer Sicht. *Vortrag an der Universität St. Gallen*. Vorgetragen am 23.03.2018.
- Käser, U. & Wasch, J. (2009). *Burnout bei Lehrerinnen und Lehrern. Eine Bedingungsanalyse im Schulformvergleich*. Berlin: Logos Verlag.
- Kaufmann, M. (2014). Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn. *Spiegel online*. Ausgabe vom 17.02.2014. Zugriff am 10. Mai 2018 unter <http://www.spiegel.de/karriere/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html>
- KMU Portal des Bundes (2012). „Arbeitszeit in der Schweiz in 60 Jahren um einen Drittel gesunken“. *KMU Portal des Bundes*. Ausgabe vom 18.04.2012. Zugriff am 30. April 2018 unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/news/2012/arbeitszeit-in-der-schweiz-60-jahren-um-einen-drittel-gesunken.html>
- Körner, S. C. (2003). *Das Phänomen Burnout am Arbeitsplatz Schule*. Berlin: Logos.
- Koeske, G. F. & Koeske, R. D. (1989). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34(3), 193-288.
- Korunka, C. & Kubicek, B. (2013). Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In Junghanns, G. & Morschhäuser, M. (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 17-40). Wiesbaden: Springer.
- Künzel, R. & Schulte, D. (1986). „Burn-out“ und Praxisschock klinischer Psychologen. *Zeitschrift für Klinische Psychologie*, 15(4), 303-320.
- Luhmann, N. (2003). *Soziologie des Risikos*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Luhmann, N. (1971). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In

Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung (S. 134-164).
Opladen: Westdeutscher Verlag.

Maas, P. & Cachelin, J.-L. & Bühler, P. (2015). *2050: Megatrends. Alltagswelten, Zukunftsmärkte*. St. Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.

Majkovic, A.-L. & Werkmann-Karcher, B. & Gundrum, E. & Birrer, J. & Genner, S. & Probst, L. & Huber, R. & Pfister, A. (2018). IAP Studie 2017 – Teil 2. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Ergebnisse der qualitativen Interviews. *Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften*.

Marx, K. (1962). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band*. Berlin: Dietz Verlag.

Maslach, C. & Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory Manual. *Mountain View*, 3, 5-12.

Mayring, Ph. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.

Nassehi, A. (2014). Das Gefühl, nie fertig zu sein. *Salzburger Nachrichten*, 24. Dezember 2014. Zugriff am 11.05.2018 unter <http://www.ls1.soziologie.uni-muenchen.de/personen/professor/nassehi/publikationen/2014/nie-fertig.pdf>

Nassehi, A. (2013). Digitaler Druck. *Einsichten. Der Forschungsnewsletter*, Nr. 3/2013. Ludwig-Maximilians-Universität München.

Nassehi, A. (2012a). „Die Schnelligkeit ist nicht das Problem“. *derStandard.at*. Zugriff am 11.05.2018 unter <https://derstandard.at/1350259884079/Zeit-Burnout-Entschleunigung>

Nassehi, A. (2012b). Wandel der Arbeitswelt und psychische Belastung: Ein deutsches Phänomen? *Eröffnungsvortrag der 2. Woche der 62. Lindauer Psychotherapiewochen 2012 „Alles Intuition – oder wie? / Alles Burnout – oder was?“ vom 22. - 27. April 2012 in Lindau*. DVD des Auditorium Netzwerk.

Nassehi, A. (2008). *Die Zeit der Gesellschaft. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit. Neuauflage mit einem Beitrag „Gegenwarten“*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

OECD (2014). Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Schweiz. Bericht im Rahmen des zweiten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP2-IV). *Forschungsbericht Nr. 12/13*.

OECD (2013). Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Schweiz. Beiträge zur Sozialen Sicherheit. *Forschungsbericht Nr. 12/13*.

Pines, A. M. & Aronson, E. & Kafry, D. (1987). *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. 3. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Pongratz, H. J. & Voss, G. G. (2003). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Hans Böckler Stiftung.

Pongs, A. (2004). *In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? Individuum und Gesellschaft in Zeiten der Globalisierung*. München: Dilemma.

Prinz, C. & Bear, N. & Veerle M. (2014). Psychische Gesundheit und Beschäftigung: Empfehlungen der OECD für die Schweiz. *Bundesamt für Sozialversicherungen. Soziale Sicherheit, CHSS 2/2014, 70-75*.

Richter, D. & Berger, (2013). Nehmen psychische Störungen zu? Eine systematische Literaturübersicht. *Psychiatrische Praxis, 40(4)*, 176-182.

Rifkin, J. (2011). *Die dritte industrielle Revolution. Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Rosenstiel, L. (2000). „Organisationsanalyse“. In Flick, U. & Kardoff, E. & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 224-238). Reinbek: Rowohlt.

Ruchhöft, M. (2012). «Muss nur noch kurz die Welt retten!» Mediale Überforderung – Betriebs- und Personalräte können gegensteuern. *Computer und Arbeit, 5*, 5-7.

Savickas, M. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19.

Schmidhauer, W. (1977). *Die hilflosen Helfer*. Reinbek: Rowohlt.

Schnider Neuweiler, D. (2016). Leicht gestresst oder doch schon krank? Psychische Krankheiten am Arbeitsplatz. *Die Südostschweiz*. Ausgabe vom 02.05.2016. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <http://www.suedostschweizjobs.ch/ratgeber/374/leicht-gestresst-oder-doch-schon-krank-psychische-krankheiten-am-arbeitsplatz>

Schöneck, N. M. (2011). Manche denken darüber nach, andere nicht, aber alle müssen mit Zeit leben. Zeiterleben, Zeitdenken und Zeithandeln als Schlüsselemente alltäglicher Lebensführung. *BIOS – Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen* 24 (2), 224-245.

Schuler, D. & Tuch, A. & Buscher, N. & Camenzind, P. (2016). Psychische Gesundheit in der Schweiz. Monitoring 2016. *Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Obsan Bericht* 72, 5-76.

Schulze, S. (2015). IV-Rente für immer mehr junge Erwachsene mit psychischen Problemen. *Familienleben*. Ausgabe vom März 2015. Zugriff am 18. Februar 2018 unter <https://www.familienleben.ch/leben/konflikte/ivrente-fuer-immer-mehr-junge-menschen-mit-psychischen-problemen-4504>

Seifert, E. (2014). IV-Renten aufgrund psychischer Krankheiten nehmen zu. *Solothurner Zeitung*. Ausgabe vom 14.03.2014. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <https://www.solothurnerzeitung.ch/solothurn/kanton-solothurn/iv-renten-aufgrund-psychischer-krankheiten-nehmen-zu-127775670>

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin-Verlag.

Siepmann, D. (2016). Industrie 4.0 – Struktur und Historie. In Roth A. (Hrsg), *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis* (S. 17-34). Wiesbaden: Springer Verlag.

Spath, D. & Ganschar, O. & Gerlach, S. & Hämmerle, M. & Krause, T. & Schlund, S. (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Sprenger, F. & Engemann, C. (2015). Im Netz der Dinge. Zur Einleitung. In Sprenger, F. & Engemann, C. (Hrsg.), *Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt* (S. 7-58). Bielefeld: transcript Verlag.

Taylor, S. (2015). Immer mehr Jugendliche beziehen IV. *Luzerner Zeitung*. Ausgabe vom 17.05.2015. Zugriff am 10. Juni 2017 unter <http://www.luzernerzeitung.ch/nachrichten/zentralschweiz/zug/Immer-mehr-Jugendliche-beziehen-IV;art9648,533784>

Thurau, M. (2013). Digitaler Druck. *Einsichten. Der Forschungsnewsletter*, Nr. 3/2013. Ludwig-Maximilians-Universität München.

Tselebis, A. & Bratis, D. & Karkanias, A. & Apostolopoulou, E. & Ilias, I. (2008). Associations of burnout dimensions and family support for a sample of Greek nurses. *Psychological Reports*, 4, 36-45.

Voss, G. G. & Weiss, C. (2013). Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: woran leidet der Arbeitskraftunternehmer. In Neckel, S. & Wagner, G. (Hrsg.), *Leistung und Erschöpfung – Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft* (S. 29-57). Berlin: Suhrkamp.

Walser, B. (2014). Berufskrankheiten im Fokus. *Berner Zeitung*. Ausgabe vom 24.01.2014. Zugriff am 12. Juni 2017 unter <http://www.bernerzeitung.ch/leben/gesellschaft/Berufskrankheiten-im-Fokus/story/24036216>

Wittchen, H.U. & Jacobi, F. & Rehm, J. & Gustavsson, A. & Svensson, M. & Jönsson, B. et al. (2011). The size and burden of mental disorders and other disorders of the brain in Europe 2010. *European Neuropsychopharmacology*, 21, 655-679.

ANHANG

1. Interviewleitfaden

Einstiegsfragen

- Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion.
- Wie lange sind Sie schon in dieser Funktion tätig?
- Für die formellen Angaben wäre es hilfreich, wenn ich Ihr Alter erfahren dürfte.
- Hinweis: Aussagen werden anonym behandelt.

Einführung

Titel, Theorie, empirische Fragestellung

Zuwachs psychischer Beeinträchtigungen

1. Früher waren die Gründe, warum Personen aus dem Arbeitsprozess herausfallen (in Krankheit oder Frühverrentung) hauptsächlich körperliche Gründe. Seit etwa 20 Jahren sind psychische Erkrankungen die mit Abstand häufigste Invaliditätsursache.
 - a. Wie erklären Sie sich das?
 - b. Welche Herausforderungen in der modernen Arbeitswelt sehen Sie in Bezug auf Burnout?

Veränderungen auf Organisationsebene

2. In den letzten zwei, drei Jahrzehnten haben sich Organisationen zunehmend ausdifferenziert: Es entstanden beispielsweise mehr Abteilungen und mehr Richtlinien. Damit nimmt die gegenseitige Abhängigkeit der verschiedenen Abteilungen zu und es kommen immer mehr Anforderungen auf den Einzelnen zu, die nicht aus einem Guss sind (Koordinationsarbeit, Orientierung an Fristen). Das kann für den Einzelnen zu Überlastungen führen.
 - a. Wie kann man Leute, die sich als Getriebene fühlen und das Gefühl haben, keinen Rhythmus mehr auf die Arbeit zu haben, in der BB unterstützen?
 - b. Sehen Sie sonst noch strukturelle Herausforderungen auf der Organisationsebene?

Neue Kommunikationstechnologien

3. Die neuen technologischen Entwicklungen (Smartphone, Internet, Tablet) ermöglichen eine Effizienzsteigerung. Sie schaffen aber auch permanente Erreichbarkeit (nach Feierabend, am Wochenende, im Urlaub) und neue Dringlichkeiten (Anfragen innert Stunden oder Minuten beantworten)
 - a. Welche Gefahren von neuen Kommunikationstechnologien sehen Sie in Bezug auf Burnout?
 - b. Wie kann der Einzelne der Gefahr des „Nicht-abschalten-Könnens“ präventiv entgegenwirken?
 - c. Oft setzen sich die Leute *freiwillig* dieser ständigen Erreichbarkeit aus (z.B. aus Angst, etwas Wichtiges verpassen zu können). Der bloße Appell, weniger online und erreichbar zu sein, wird das Problem also nicht lösen. Wie kann ein Betroffener solche Muster aufbrechen?

Entgrenzung von Arbeit

4. Mit den neuen Kommunikationstechnologien sind die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit fließend geworden: Home Office, flexible Arbeitszeiten (bis 15.00h arbeiten, dann die Kinder, und abends oder am Wochenende nochmals an die Arbeit). Es gibt Menschen, die das als einen Gewinn sehen, es gibt aber auch Menschen, welche dies als Überlastung empfinden, weil sich die verschiedenen Anspruchsgruppen inhaltlich und zeitlich nicht mehr klar trennen und wirken gleichzeitig auf einen ein.
 - a. Wie kann man Menschen im Umgang mit diesen verschiedenen Anspruchsgruppen beraten und unterstützen?
5. Heute dient Freizeit nicht mehr nur der reinen Erholung, sondern ist auch oft zeitlich durchgetaktet.
 - a. Welche Rolle spielt das Freizeitverhalten beim Thema Burnout?

Multioptionengesellschaft

6. Die Multioptionengesellschaft ermöglicht uns so viele Wahlmöglichkeiten wie noch nie. Die vielen Wahlmöglichkeiten können einen auch unter Druck setzen, das Optimum aus dieser Freiheit herauszuholen. Das kann zu Angst oder Frustration führen, weil man das Gefühl hat, die Möglichkeiten nicht voll ausschöpfen zu können.
 - a. In der Berufs- und Laufbahnberatung geht es auch immer wieder darum, mehrere Möglichkeiten abzuwägen. Welche Ansätze gibt es, damit man mit dieser Optionenvielfalt produktiv umgehen kann?

Beschleunigung

7. Die Welt hat sich beschleunigt. Das betrifft auch die Arbeitswelt. Dynamische Märkte und schnelllebige Produkte führen zu häufigen Veränderungen (Prozessoptimierungen, Restrukturierungen, wechselnde Teams und Vorgesetzte) und zur Notwendigkeit, dass man sich immer wieder neu orientieren und Neues lernen muss.
 - a. Welche Beschleunigungsphänomene sehen Sie sonst noch?
 - b. Welche Lösungs- und Copingstrategien haben Sie mit den Betroffenen erarbeitet?

Selbstoptimierung

8. Es existiert ein Drang, sich selbst zu optimieren: Sich weiterbilden, sich informieren, Freundschaften pflegen, Networking, bessere Eltern/Kinder sein, sich attraktiv, fit und gesund halten (Yoga). Interessanterweise beruht diese Leistungsorientierung oft auf eigenen Motiven und nicht auf expliziten Druck von Aussen.
 - a. Diese Selbstoptimierung macht die Situation besonders komplex, da es sich i.d.R. um festgefahrene Muster handelt. Wie können solche Muster aufgebrochen werden?

Schluss

9. Wir sind am Schluss angelangt. Gibt es etwas, das Sie noch erwähnen möchten?

2. Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

www.iap.zhaw.ch

Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit: Burnout aus gesellschaftstheoretischer Perspektive. Was sind gesellschaftliche Bedingungen für Burnout? Wie umgehen mit modernen Arbeitsbedingungen?

im Studiengang: MAS Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden Elias Bernet

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

St. Gallen, 11. Juli 2018.....
(Ort, Datum)


.....
(Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Zürich, 10.9.18.....
(Ort, Datum)


.....
(Unterschrift der Betreuungsperson)