

Online-Texte der Evangelischen Akademie Bad Boll

## Erschöpfende Arbeit – erschöpfendes Leben

Neue Arbeitsformen und psychische Belastungen

*Helga Dill*

### Ein Beitrag aus der Tagung:

Burnout begegnen

Herausforderung im betrieblichen Kontext

Bad Boll, 30. Juni – 1. Juli 2011, Tagungsnummer: 250211

Tagungsleitung: Esther Kuhn-Luz, Martin Schwarz

---

### Bitte beachten Sie:

Dieser Text ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers/der Urheberin bzw. der Evangelischen Akademie Bad Boll.

© 2011 Alle Rechte beim Autor/bei der Autorin dieses Textes

Eine Stellungnahme der Evangelischen Akademie Bad Boll ist mit der Veröffentlichung dieses Textes nicht ausgesprochen.

Evangelische Akademie Bad Boll  
Akademieweg 11, D-73087 Bad Boll  
E-Mail: [info@ev-akademie-boll.de](mailto:info@ev-akademie-boll.de)  
Internet: [www.ev-akademie-boll.de](http://www.ev-akademie-boll.de)



Helga Dill

## **Erschöpfende Arbeit – erschöpfendes Leben**

Neue Arbeitsformen und psychische Belastungen

„Burnout begegnen“, Tagung der evangelischen Akademie Bad Boll am 30.6. und 1.7.2011



## Was Sie erwartet

1. Veränderungen in der Arbeitswelt
2. Flexible Arbeitswelt
3. Neue Arbeitsformen – neue Arbeitsbelastungen
4. Psychische Erschöpfung als Krankheit der Zeit
5. Burnout
6. Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?
7. Wege aus der erschöpften Gesellschaft

## Veränderungen in der Arbeitswelt- Arbeitsbelastungen klassisch



### Entfremdete Arbeit

- Trennung zwischen Subjekt und Arbeitskraft
- Trennung zwischen Planung und Ausführung
- Horizontale und vertikale Arbeitsteilung
- Gesundheitliche Belastungen drücken sich v.a. in körperlichem Verschleiß aus
- Soziale und gesundheitliche Risiken werden mit sozialstaatlichen Maßnahmen kompensiert

## Veränderungen in der Arbeitswelt - Entgrenzung

### Subjektivierte Arbeit (nach Fritz Böhle)

- Das Subjekt wird offensiv in die Arbeitswelt hereingeholt
- Selbstorganisation, Selbstverantwortung, Selbstkontrolle und Selbststeuerung und Selbstrationalisierung der Arbeit
- Arbeitskraftunternehmer (Pongratz)
- Das unternehmerische Selbst (Bröckling)

 **Entgrenzung** von Arbeit und Leben



## Veränderungen in der Arbeitswelt - Flexibilisierung



- Nach dem neuesten Bericht des statistischen Bundesamtes steht aktuell jeder elfte Beschäftigte in einem befristeten Arbeitsverhältnis.
- Bei Neueinstellungen ist jeder zweite Vertrag befristet. Tendenz steigend.
- Vor allem in Großbetrieben geht der Trend zur Befristung, während in kleineren Unternehmen nur einer von zehn Beschäftigten einen Zeitvertrag hat.
- Diskontinuierliche Beschäftigung wird so immer mehr zur Normalität.



## Flexible Arbeitswelt

	Normalarbeitsmodell	Diskontinuität (I)	Diskontinuität (II)
Inhaltliche Ebene Tätigkeit/ Berufe	Das Erlernte bildet den Ausgangspunkt der beruflichen Tätigkeit, die ein Berufsleben gleich bleibt	Lebenslanges Lernen bedeutet auch einen Wechsel von verschiedenen Tätigkeiten und Berufen	Wiederholte Entwertung des Erlernen, Erlernte Fähigkeiten haben keine Bedeutung für Beschäftigung
Formale Ebene Beschäftigungsformen/ und – umfang	Das Ideal ist die unbefristete sozialversicherungspflichtige Vollzeitstelle	Wechsel von verschiedenen Beschäftigungsformen und dem Umfang der jeweiligen Beschäftigung	Unfreiwillige Wechsel zwischen Arbeit und Arbeitslosigkeit
Teilhabe und Formen der Existenzsicherung	Stabiles Erwerbseinkommen,  Erwerb von ausreichenden Anwartschaften in den sozialen Sicherungssystemen	Schwankendes Einkommen, entsprechend dem Umfang der Beschäftigung und den erzielbaren Preisen	Erzwungene Wechsel zwischen Erwerbseinkommen und Transferleistungen. Ent-Wertung der Arbeitsleistung



## Flexible Arbeitswelt

- Diskontinuierliche Beschäftigung ist auf dem Vormarsch.
- Diskontinuierliche Beschäftigung gibt es in allen Altersgruppen.
- Nicht nur die Generation Praktikum ist betroffen. So ist z.B. das Durchschnittsalter der Selbständigen in der IT- und Medienbranche in den letzten Jahren unaufhörlich gestiegen (von 35 Jahren 1998 auf 43 Jahre 2009).
- Selbstständige Tätigkeit ist gerade für Ältere ein Ausweg aus der Arbeitslosigkeit („Ich-AG“). Quelle: GULP



## Neue Arbeitsformen – neue Arbeitsbelastungen

Freiberufler/innen finden zunächst ideale Arbeitsbedingungen vor: nicht-entfremdete, selbstbestimmte Arbeit, keine unmittelbar hierarchische Struktur, selbst gewählte Arbeitsbedingungen.

Aber: Die Arbeitsbelastungen sind hoch, Selbstausschöpfung, Termindruck, Existenzangst führen zu verschiedenen Facetten vor Erschöpfung.

Wie stark Diskontinuität in der Berufsbiographie belastet, hängt sehr davon ab wie nahe sie der gesellschaftlichen Ausgrenzung, der Prekarität kommt.

Auf diesem Kontinuum werden die Pole dargestellt durch selbst gewählte Diskontinuität (z.B. Existenzgründung aus Überzeugung) und Arbeitslosigkeit als Extrem der erzwungenen Diskontinuität.



## Neue Arbeitsformen – neue Arbeitsbelastungen

Neue Arbeitsformen sind gekennzeichnet durch

- ✓ Unsicherheit und Unplanbarkeit
- ✓ Übernahme von Steuerungsaufgaben, Verantwortung
- ✓ Verlagerung von Aufgaben des Managements an Mitarbeiter
- ✓ Flexibilisierung
- ✓ Leistungsdruck
- ✓ Entgrenzung

## Neue Arbeitsformen – neue Arbeitsbelastungen

Dies führt zu

- ✓ Überforderung
- ✓ Disstress
- ✓ Erschöpfung

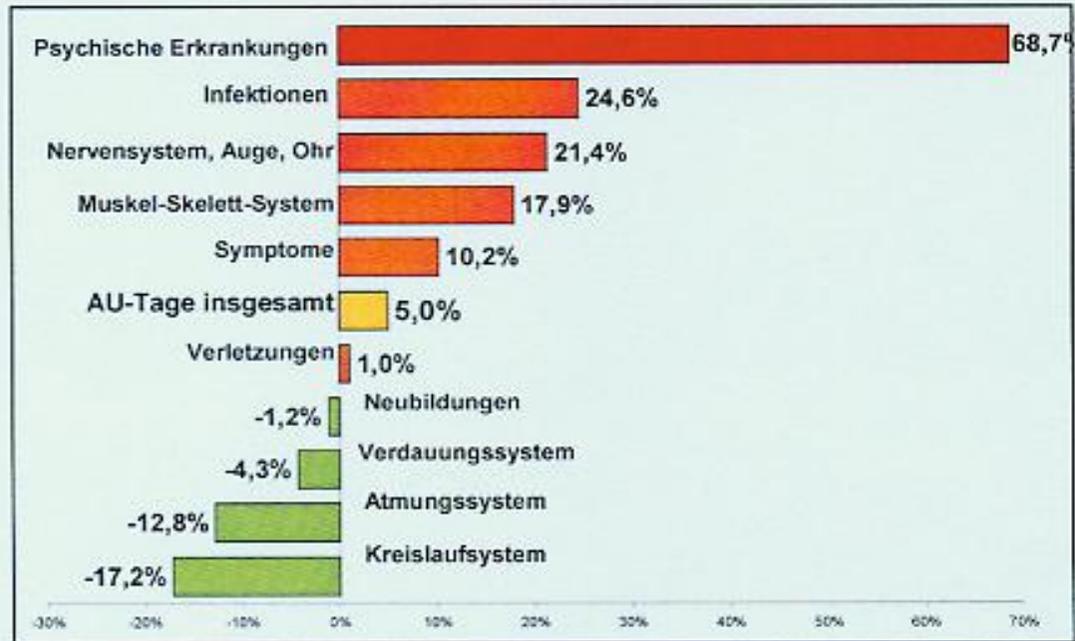
Burnout





## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?

**Abb. 21**  
Veränderung des  
AU-Volumens 2004  
in Relation zu 1997  
nach Diagnose-  
kapiteln bzw.  
Hauptgruppen



Quelle: DAK AU-Daten 2004

**Anstieg beim Krankenstand insgesamt seit 1997 nur 5 %**

Während das allgemeine Krankenstandsniveau der DAK-Mitglieder seit 1997 nur um 5 % angestiegen ist, lag die Steigerungsrate hinsichtlich der Ausfalltage aufgrund von psychischen Erkrankungen bei 69 %.



## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?

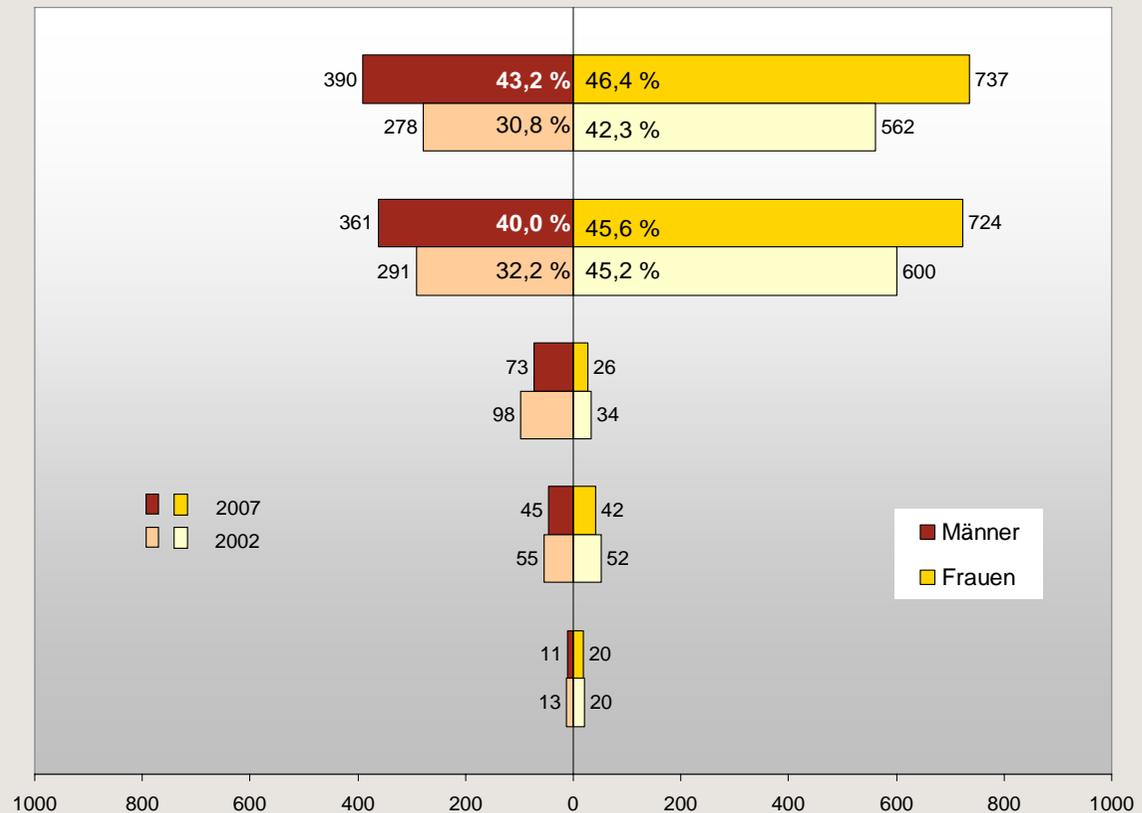
Affektive Störungen (F30-F39)

Neurotische, Belastungs- und somatoforme Störungen (F40-F48)

Psychische und Verhaltensstörungen durch psychotrope Substanzen (F10-F19)

Schizophrenie, schizotype und wahnhaftige Störungen (F20-F29)

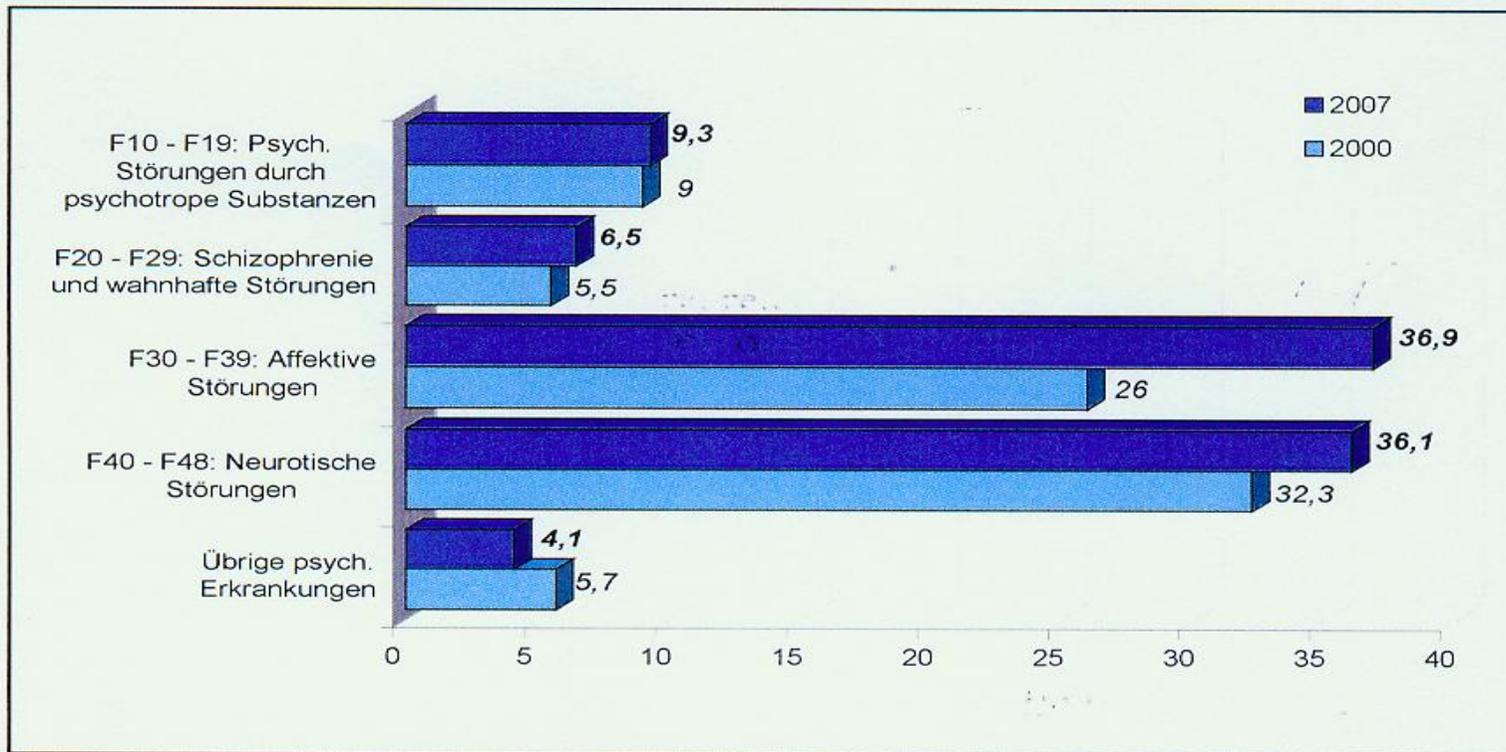
Persönlichkeits- und Verhaltensstörungen (F60-F69)



AU-Tage je 1.000 Mitglieder ohne Rentner – Bundesgebiet 2007 BKK Bundesverband



## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?

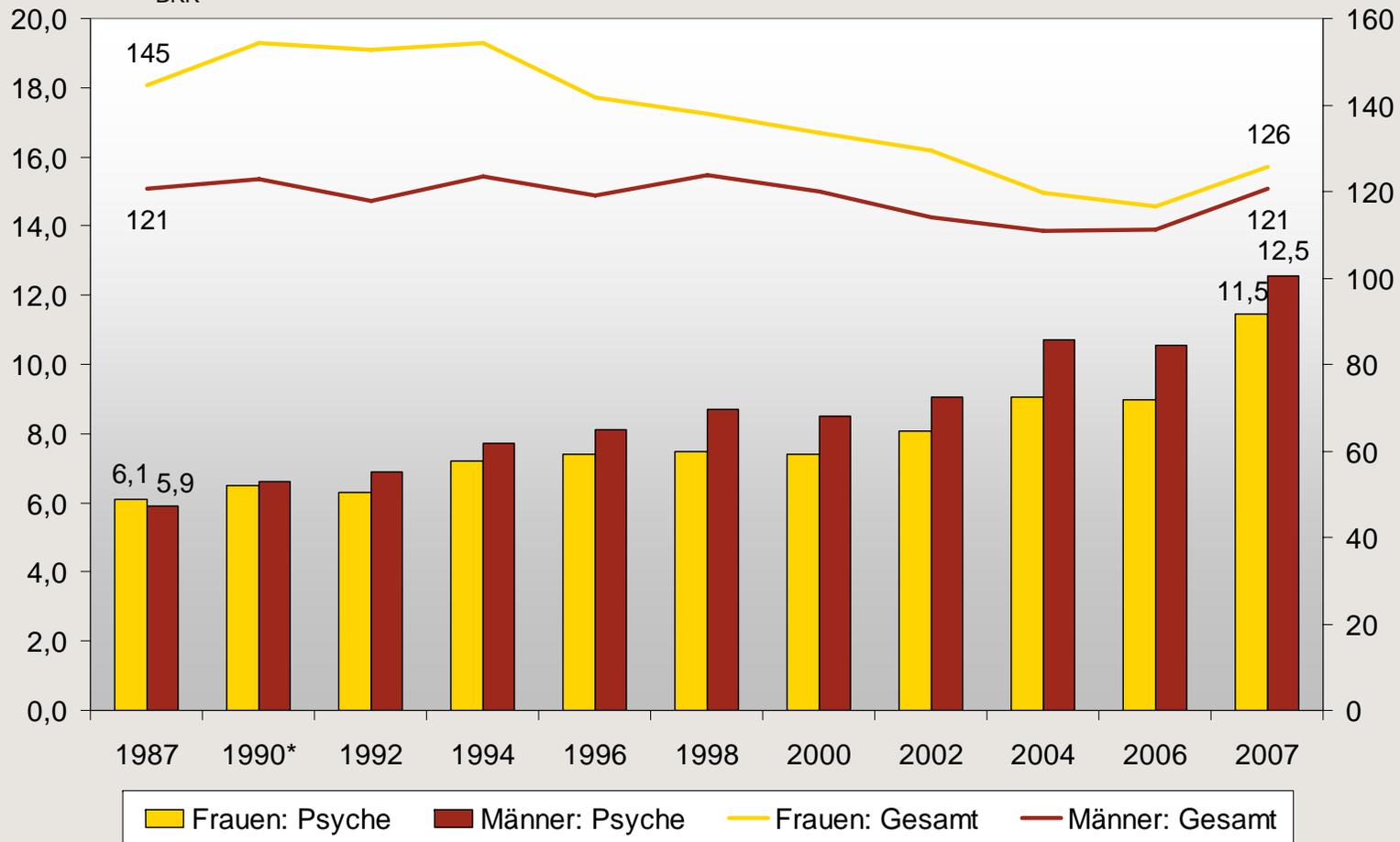


Quelle: DAK AU-Daten 2007



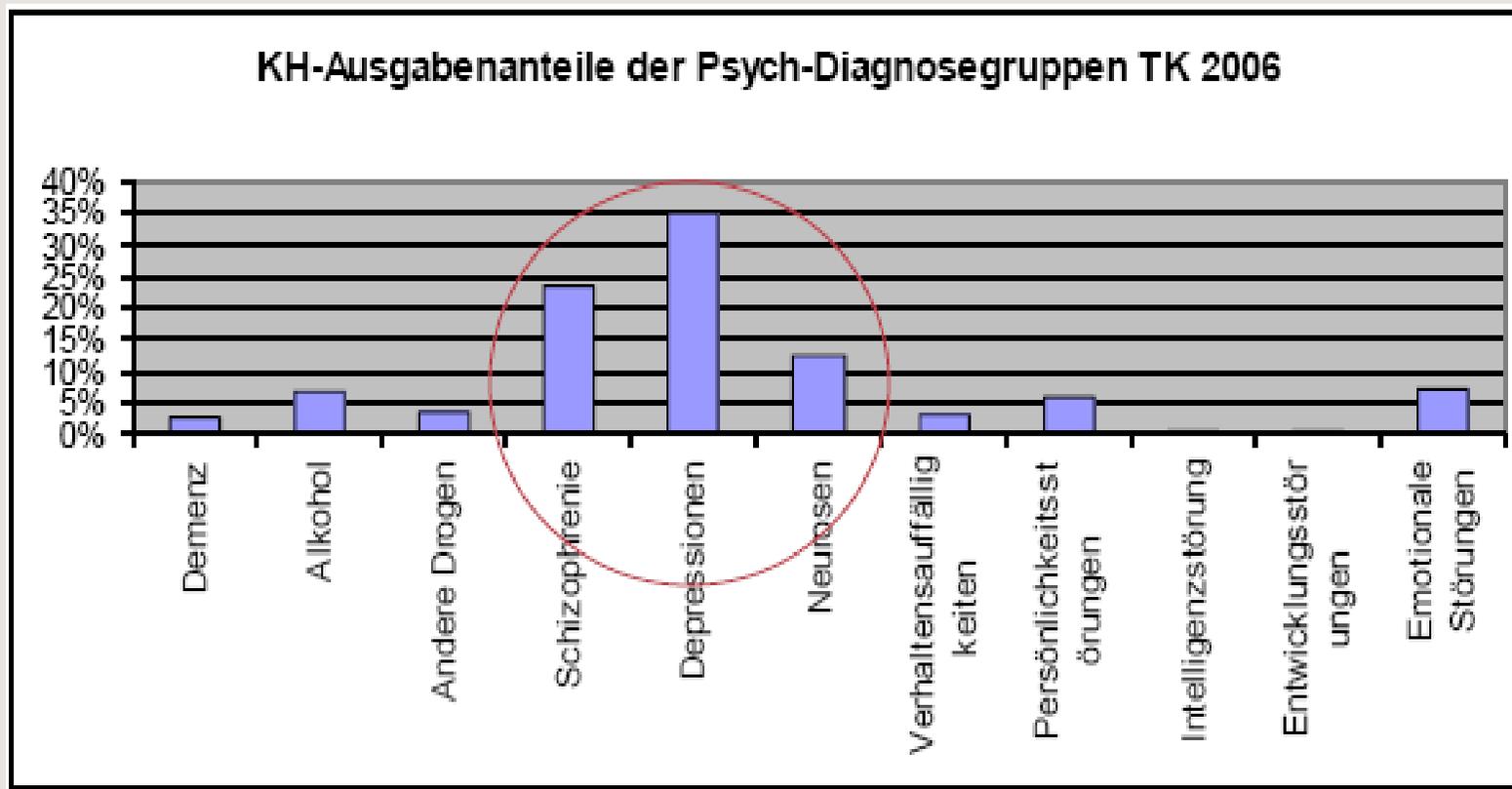
## Psychische Erschöpfung – Krankenhaustage

KH-Fälle je 1.000 Mitglieder ohne Rentner – Bundesgebiet (\* bis 1990 alte Bundesländer),  
BKK





## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?





# Depression

„Seit etwa 15 Jahren zeichnet sich deutlich ab, dass Depressionen für den spätmodernen Lebensstil beispielhaft werden könnten, und zwar in dem Sinne, dass sie das Negativbild der Anforderungen beziehungsweise paradoxen Zumutungen der gesellschaftlichen Veränderungen darstellen und deshalb in besorgniserregender Weise zunehmen könnten, wie von der Weltgesundheitsorganisation hochgerechnet: Im Jahr 2020 sollen Depressionen weltweit und in allen Bevölkerungsschichten die zweithäufigste Krankheitsursache sein.“

Heinrich Deserno (2005). Depression – zwischen Lebensgefühl und Krankheit.



## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?

# Burnout

Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. Er ist in erste Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (Disstress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit.  
(Schaufeli & Enzmann, 1998)



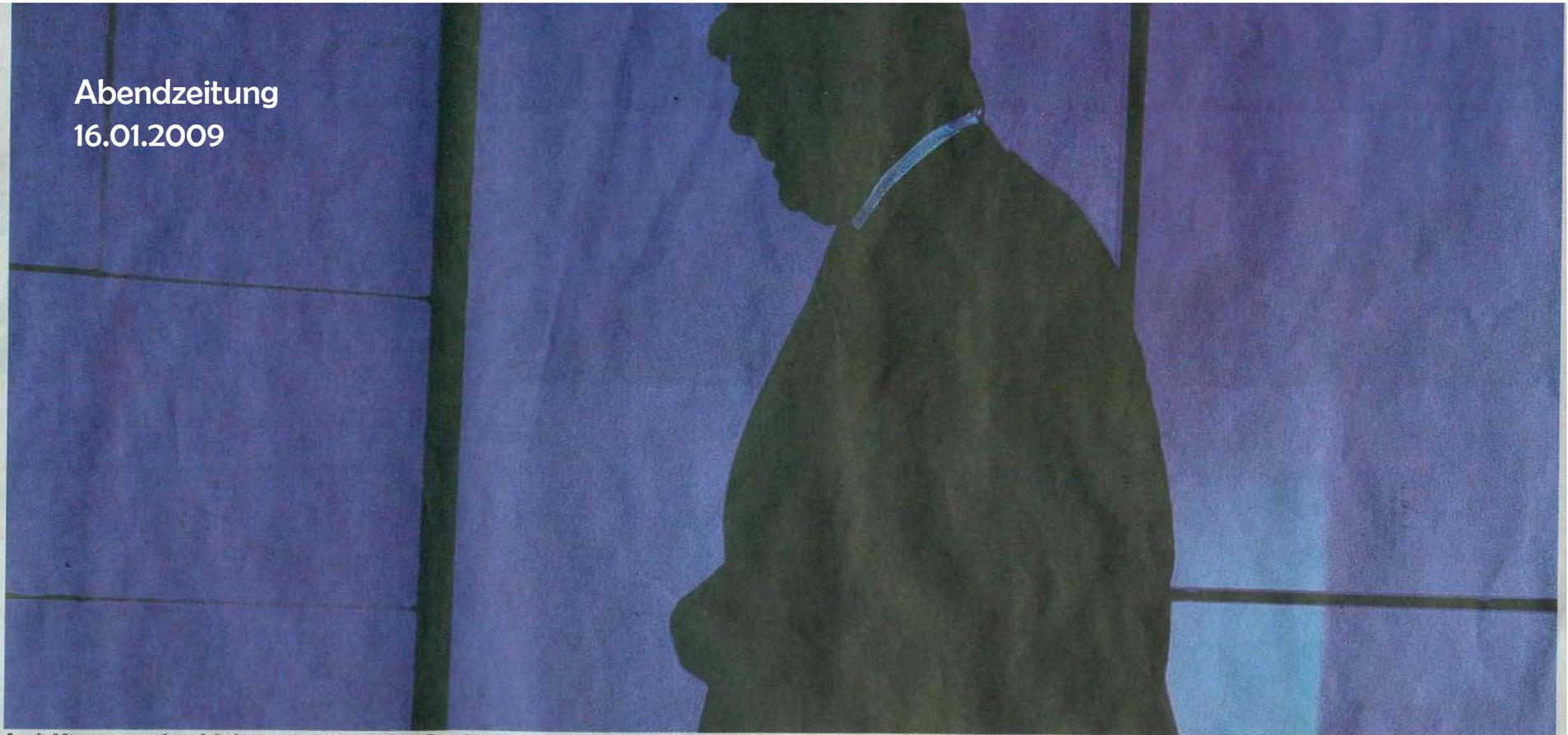
## Psychische Erschöpfung – die Krankheit unserer Zeit?

Burnout ist in alle Arbeitsbereiche und alle Hierarchieebenen vorgedrungen.

IT-Beschäftigte leiden bis zu viermal häufiger als der deutsche Durchschnitt an psychosomatischen Beschwerden wie Kopf- und Magenschmerzen oder Schlafstörungen. (IAT Gelsenkirchen).

Permanenter Zeitdruck, widersprüchliche Anforderungen und ausufernde Arbeitszeiten belasten die Beschäftigten.

Abendzeitung  
16.01.2009



Auch Männer wie Josef Ackermann können dem Druck nicht ewig standhalten: Am Mittwoch brach der Chef der Deutschen Bank zusammen.

Fotos: dpa

**Josef Ackermanns** Prognosen zur Finanzkrise waren falsch, seine Bank macht Verluste. Jetzt brach der mächtigste deutsche Banker zusammen

# Der Kollaps des starken Mannes





## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

„Wichtig ist, die eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und damit umzugehen. Perfektionistische Menschen, die besonders gefährdet sind, an Depressionen zu erkranken, sollten akzeptieren, dass sie nicht immer 100 Prozent geben müssen, sondern auch mal etwas liegen lassen können.“

Psychiaterin Prof. Dr. Sabine Herpertz



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

„Immer mehr Menschen haben mit einem immer schnelleren Wandel von Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen zu kämpfen. Sie können das Gleichgewicht zwischen Belastungs- und Bewältigungspotentialen nicht mehr aufrechterhalten und werden krank. Depression ist zum Beispiel nach den Statistiken der Weltgesundheitsorganisation eine der wichtigsten Determinanten der Erwerbsunfähigkeit. (...) Schon heute sind weltweit ca. 121 Millionen Menschen von Depressionen betroffen. Denn unser Leben gewinnt zunehmend ‚an Fahrt‘, sei es zwischenmenschlich, gesellschaftlich, wirtschaftlich oder im Informations- und Freizeitbereich.“

Quelle: Ilona Kickbusch (2005). Die Gesundheitsgesellschaft.



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

Individualisierung

Pluralisierung

Dekonstruktion von  
Geschlechtsrollen

Wertewandel

Disembedding

Globalisierung

Digitalisierung

### Entgrenzung

- Entgrenzte Normalbiographien
- Wertpluralismus
- Grenzenloser Virtueller Raum
- Kultur/Natur: z.B. durch Gentechnik, Schönheitschirurgie

### Durchlässigkeit

- Größere Unmittelbarkeit: Interaktivität, E-Commerce
- Fernwirkungen, Realtime
- Öffentlich/Privat (z.B. WebCams)
- Lebensphasen (z.B. ‚Junge Alte‘)

### Fusion

- Arbeit~Freizeit (mobiles Büro)
- Hochkultur~Popularkultur (Reich-Ranicki bei Gottschalk)
- Crossover, Hybrid-Formate
- Medientechnologien konvergieren

### Wechselnde Konfigurationen

- Flexible Arbeitsorganisation
- Patchwork-Familien, befristete Communities (z.B. Szenen)
- Modulare Konzepte (z.B. Technik)
- Sampling-Kultur (Musik, Mode)

## Wesentliche Grundmuster der fluiden Gesellschaft



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

Alain Ehrenberg: „Das erschöpfte Selbst“

Ehrenberg geht davon aus, dass Subjekte in der globalisierten Gesellschaft ein hohes Maß an Identitätsarbeit leisten müssen. Die zunehmende Erosion traditioneller Lebenskonzepte, die Erfahrung des „disembedding“ (Giddens), die Notwendigkeit zu mehr Eigenverantwortung und Lebensgestaltung haben Menschen in der Gegenwartsgesellschaft viele Möglichkeiten der Selbstgestaltung verschafft. Zugleich ist aber auch das Risiko des Scheiterns gewachsen. Vor allem die oft nicht ausreichenden psychischen, sozialen und materiellen Ressourcen erhöhen diese Risiken.



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

Alain Ehrenberg: „Das erschöpfte Selbst“

Die gegenwärtige Sozialwelt ist als „flüchtige Moderne“ charakterisiert worden, die keine stabilen Bezugspunkte für die individuelle Identitätsarbeit zu bieten hat und den Subjekten eine endlose Suche nach den richtigen Lebensformen abverlangt. Diese Suche kann zu einem „erschöpften Selbst“ führen, das an den hohen und in den vorherrschenden gesellschaftlichen Ideologien extrem geförderten Ansprüchen an Selbstverwirklichung und Glück gescheitert ist.



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

Heiner Keupp: Die erschöpfte Gesellschaft

„Schon vor Jahren ist uns die ‚Erschöpfung der utopischen Energien‘ (Jürgen Habermas) diagnostiziert worden und ein ‚minimal self‘ (Christopher Lasch), also eine Fixierung auf Alltagsbewältigung ohne übergreifende Idee. Wir haben es mit einer tiefen Krise im gesellschaftlichen Selbstverständnis zu tun, das sich nicht einmal mehr über unterschiedliche mögliche Zielvorstellungen streitet, sondern einfach keine mehr hat. In allen gesellschaftlichen Bereichen, in der Politik, in der Wirtschaft und zunehmend auch in den privaten Welten geht es ums „Überleben“, ums „Durchhalten“. Hier zeichnet sich eine Gesamtsituation ab, die man mit dem Begriff „erschöpfte Gesellschaft“ überschreiben könnte.“



## Jede(r) ist seines Unglücks Schmied?

Heiner Keupp: Die erschöpfte Gesellschaft

In seinen Lebensformen passt sich die vorherrschende spätmoderne Charakterformation der unaufhaltsamen Beschleunigungsdynamik an, der gesellschaftliche und berufliche Fitness-Parcours hat kein erreichbares Maß, ein Ziel, an dem man ankommen kann, sondern es ist eine nach oben offene Skala, jeder Rekord kann immer noch gesteigert werden.

Hier ist trotz Wellness-Industrie keine Chance eine Ökologie der eigenen Ressourcen zu betreiben, sondern in einem unaufhaltsamen Steigerungszirkel läuft alles auf Scheitern und einen Erschöpfungszustand zu.



## Wege aus der erschöpften Gesellschaft

Flankierend zu den steigenden Belastungen des spätmodernen Lebens und Arbeitens werden wir überschüttet mit ständig neuen Rezepten für den Erhalt der Gesundheit, der Fitness, dem Erhalt der Funktionsfähigkeit.

Die Gesundheitsdiskurse signalisieren ausschließlich individuelle Verantwortung für das Wohlbefinden.

Die Rezeption der verschiedenen Gesundheitsdiskurse hat aber keine Konsequenzen für das Gesundheitsverhalten, erzeugt oft nur ein schlechtes Gewissen.

Leidensdruck alleine genügt nicht, um vorsorgender mit sich umzugehen.



## Wege aus der erschöpften Gesellschaft

Die Verarbeitung der Belastungen und damit das Ausmaß der Erschöpfung hängt von verschiedenen Faktoren ab: personale und soziale Ressourcen wie Kohärenzgefühl, erfahrene und aktivierbare soziale Unterstützung, materielle Ressourcen, usw.

Das entwickelte Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitsverhalten spielen dabei eine Schlüsselrolle und sind Ansatzpunkte für Prävention.

Nicht die Risiken sind das Problem, sondern die fehlenden (Widerstands)ressourcen **und** die nicht vorhandenen/ erlebten Präventionsansätze.



## Wege aus der erschöpften Gesellschaft



### **Personale Ressourcen:**

Kohärenz (Verstehbarkeit,  
Machbarkeit, Bedeutsamkeit),  
Positives Selbstbild  
(Selbstwirksamkeit),  
Sozialkompetenz.

### **Materielle Ressourcen:**

Bildung, Einkommen, Status,  
gesellschaftliche Teilhabe.

### **Soziale Ressourcen:**

Soziale Netzwerke, Familie, Freunde...



## Wege aus der erschöpften Gesellschaft

Ressourcen stärken  
Kohärenzgefühl stärken  
Empowerment  
Betriebliches Gesundheitsmanagement  
Konfliktmanagement

Individuelle Präventionsansätze für flexible Beschäftigung



## I-PS: Ein Instrument zur Entwicklung von individuelle Präventionsstrategien

### Zum Beispiel: I-PS Individuelle PräventionsStrategien

I-PS versteht sich als Beitrag zur Gesundheitsförderung.

Stärkung von Kompetenz und Eigenmitteln (Ressourcen), die im Gegensatz zur Vorsorge nicht auf die Verhinderung von Krankheiten, sondern auf die Erhaltung der Gesundheit, auf subjektives Wohlbefinden, abzielen.

I-PS zielt auf realistische, passgenaue Selbstsorge, auf achtsamen Umgang mit sich selbst.

Selbstsorge ohne schlechtes Gewissen.

I-PS basiert auf gewaltfreier Kommunikation und Mediation und fördert die Selbstreflexion.



## I-PS: Ein Instrument zur Entwicklung von individuelle Präventionsstrategien

### **Reflexionsphase:**

ca. 2stündiges Gespräch reflektiert berufliche und familiäre/private Lebenssituation, Belastungen, Ressourcen, persönliche Strategien.

### **Auswertung:**

Auf der Grundlage einer Vorauswertung wird gemeinsam mit den Betroffenen deren Präventionsbedarf identifiziert. Es werden individuelle, passgenaue und realistische Präventionsstrategien ermittelt und die Partner, die für die Umsetzung nötig sind, gesucht.

Nötig sind Partner: Betriebe, Selbsthilfe, Verbände, Interessensvertretungen, Netzwerke.



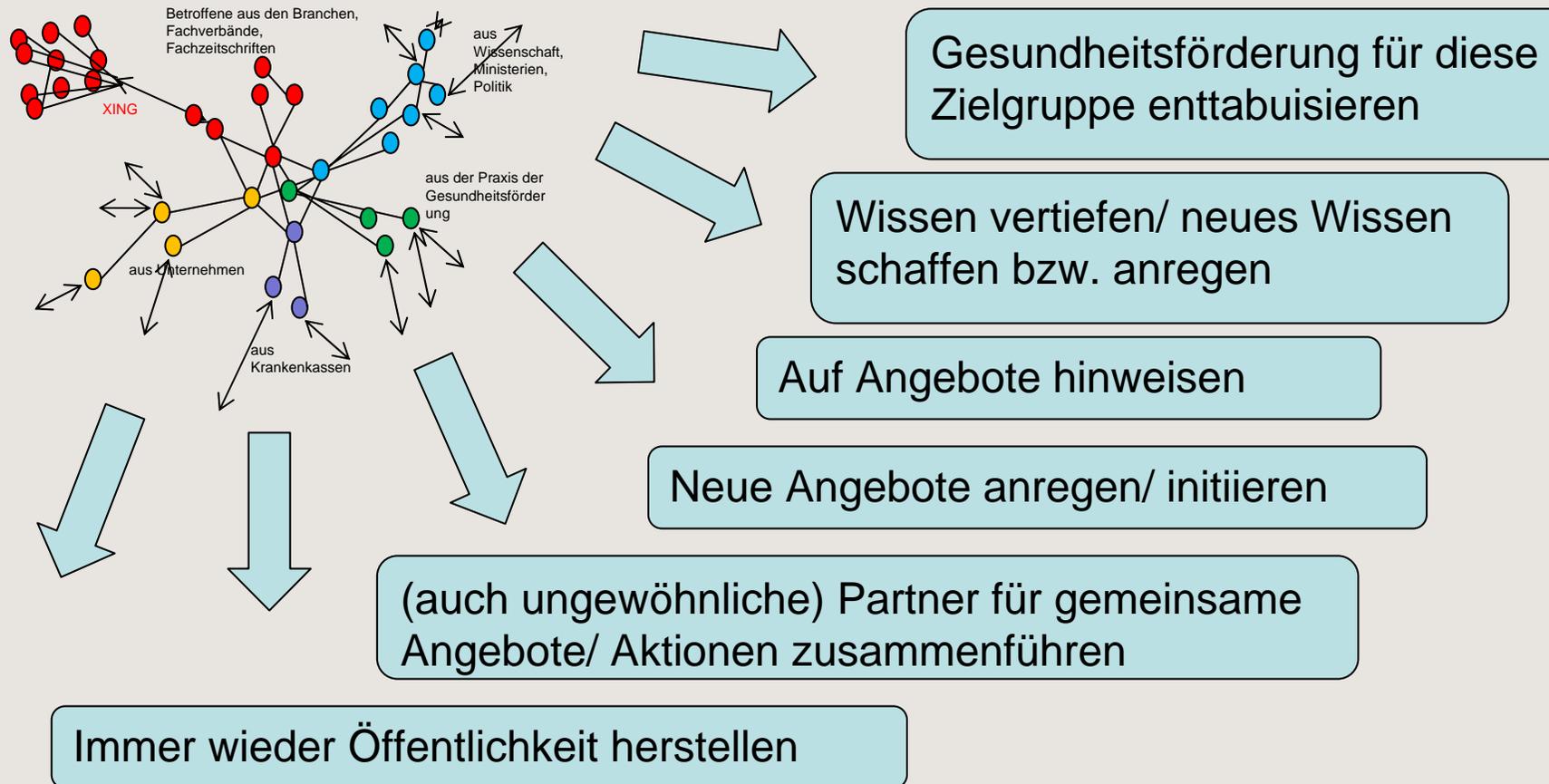
## I-PS: Ein Instrument zur Entwicklung von individuelle Präventionsstrategien

Gesundheitsbezogene Netzwerke für diskontinuierlich Beschäftigte.

Gesundheitsförderung als Thema in bestehende Netzwerke aufnehmen.

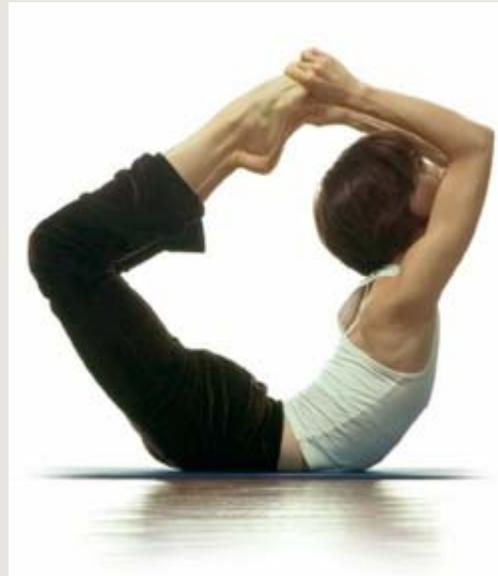


## Was könnte das Netzwerk bewirken?





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!





Helga Dill Dipl. Soz.  
Institut für Praxisforschung und Projektberatung (IPP)  
Ringseisstr. 8  
80337 München  
089-54359774  
[dill@ipp-muenchen.de](mailto:dill@ipp-muenchen.de)  
[www.ipp-muenchen.de](http://www.ipp-muenchen.de)  
[www.pragdis.de](http://www.pragdis.de)

Keupp, Heiner & Dill, Helga (Hrsg.) (2010).  
**Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention  
in der flexiblen Arbeitswelt.** Bielefeld: transcript.