

Jürgen Kreft, Maria Kröger

Resonanz und Burnout in der Supervision

Anmerkungen zur Beratung von erschöpften Supervisanden im Anschluss an den Resonanzbegriff von Hartmut Rosa

In allen Medien ist in den vergangenen Jahren ausführlich über ein Phänomen berichtet worden, das wir uns angewöhnt haben, „Burnout“ zu nennen. Die Begrifflichkeit ist ungenau und ob es sich dabei um eine Krankheit handelt, ist umstritten. Aber „Burnout“ als Modekrankheit zu bagatellisieren und die Diskussion als Medienblase abzutun, kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass wir in einer Welt leben, die nicht wenige Menschen bis zur psychophysischen Erschöpfung treibt. Die Vermutung liegt nahe, dass sich im Burnout-Syndrom ein Unbehagen am zunehmenden Leistungsdruck einer Wettbewerbsgesellschaft artikuliert, die zwischen Arbeit und Freizeit kaum noch Unterschiede macht.

Burnout – Was ist das?

Ursprünglich aus dem Bereich der Technik kommend¹ wird der Begriff „Burnout“ von der Psychologie aufgenommen, um Menschen zu charakterisieren, deren Leistungsfähigkeit nachgelassen hat, nachdem sie zuvor „heiß gelaufen“ und „ausgebrannt“ sind. Als einer der ersten beschrieb Herbert Freudenberger, der sich neben der Arbeit in seiner psychotherapeutischen Praxis für Drogenabhängige in New York engagierte, wie er und seine Kollegen zunehmend unter emotionaler Entleerung, Müdigkeit und einer zynischen Einstellung gegenüber den Klienten litten. In seinem viel zitierten Aufsatz aus dem Jahre 1975 „The staff burn-out syndrome in alternative institutions“ beschreibt er die besonders hohe Gefahr des Ausbrennens von sozial und politisch hoch engagierten Helfern in der freiwilligen Arbeit.

Im Anschluss an die Forschungen Freudenbergers entwickelten Maslach und Jackson 1981 ein diagnostisches Verfahren – Maslach Burnout Inventory (MBI) – das bis heute angewendet wird. Dabei wird versucht anhand eines Fragebogens zentrale Aspekte des Burnout-Syndroms zu erfassen. Dazu gehören in erster Linie

- emotionale Erschöpfung (das Gefühl von psychischer Belastung),
- Depersonalisation (unangemessene Bewältigungsstrategien, z.B. Zynismus, Respektlosigkeit, starke Distanziertheit),

¹ In der Luft- und Raumfahrt deutet „burn-out“ auf den Brennschluss einer Raketenstufe, bzw. den Ausfall eines Flugzeugtriebwerks aufgrund von Treibstoffmangel hin. In der Kernenergie wird mit „burn-out“ das Durchbrennen von Brennstoffelementen aufgrund von Überhitzung bezeichnet.

- und Leistungsminderung bzw. Lebensunzufriedenheit (Mangel an wahrgenommener Kompetenz und Erfolg, später Resignation und Rückzug, z.B. häufige Krankschreibungen, Kündigung).²

Da man zwar einerseits in der Lage ist, unterschiedliche Symptome zu identifizieren, die beim Burnout gemeinsam oder in zeitlicher Abfolge auftreten, andererseits aber die Pathogenese immer noch unklar ist, spricht man nicht von einer Krankheit sondern von einem Syndrom. Dies schlägt sich nieder in der Diagnostik der Ärzte. Das Burnout Syndrom steht im internationalen Diagnoseklassifikationssystem der WHO (ICD-10) unter dem Diagnoseschlüssel Z73.0: Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen. Aus diesem Grund weichen Mediziner beim Befund der klassischen Burnout Symptome häufig auf eine Alternative aus und diagnostizieren affektive Störung (ICD F30-39), depressive Episode (ICD F32.9), Neurasthenie (ICD F48.0), chronisches Müdigkeitssyndrom (ICD G93.3) oder Unwohlsein und Ermüdung (ICD R53).

Zusammengefasst unter dem Stichwort „psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen“ tauchen die unterschiedlichen Krankheitsbilder und damit das Burnout-Syndrom in den regelmäßigen statistischen Erhebungen zum Gesundheitszustand des arbeitenden Teils der Bevölkerung wieder auf. So weist der aktuelle BKK Gesundheitsreport 2013 darauf hin, dass die Bedeutung psychischer Erkrankungen im Hinblick auf das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen (AU) weiter zugenommen hat. Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen stehen an zweiter Stelle bei den nach AU-Tagen bedeutsamsten Diagnosehauptgruppen. Der seit 1994 wahrnehmbare rasante Anstieg psychischer Erkrankungen flacht sich aktuell zwar ab, scheint sich aber auf einem hohen Niveau eingependelt zu haben. (BKK 2013, S. 37) Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die aktuelle Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die den Wirkungszusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und psychischen Störungen in den Fokus rückt. Auch hier zeigt sich, dass sich die Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation sich in den letzten Jahren zwar nicht erhöht aber auf einem hohen Niveau stabilisiert haben. Gleichzeitig haben die subjektiv wahrgenommene Belastung und die Beschwerden weiter zugenommen. (Lohmann-Haislah 2012)

Trotz aller Ungenauigkeiten in der Begrifflichkeit kommt man nicht daran vorbei, zu erkennen, dass eine große Anzahl von ehemals leistungsfähigen Menschen in ein kritisches Stadium einer beruflichen Verausgabungskrise geraten ist, das sich durch den Zustand intensiver Erschöpfung und aus ihr resultierenden Beeinträchtigungen charakterisieren lässt. Betroffen sind nunmehr nicht nur die helfenden Berufe. Als gefährdet gelten mittlerweile Arbeitskräfte in allen Arbeitsfeldern und auf allen Hierarchieebenen.

² Siehe z.B. die Studie der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Führung, Gesundheit und Resilienz“, in der das Ausmaß der Burnout-Symptome mit Hilfe des Maslach Burnout Inventars erhoben wird. (Bertelsmann 2012)

Bei dem Versuch, die Ursachen für den Anstieg arbeitsbedingter psychischer Gesundheitsstörungen zu ergründen, liegt es nahe, die spezifischen Herausforderungen der gegenwärtigen Arbeitswelt in den Blick zu nehmen. Unabhängig von verschiedenen Berufsgruppen und -feldern ergeben sich durch den zunehmenden Leistungs- und Wettbewerbsdruck und die gesteigerten Anforderungen an Flexibilität, Mobilität und selbstbestimmte Arbeitsgestaltung spezifische Herausforderungen, die mit einer gesteigerten Arbeitsplatzunsicherheit ein Gemisch bilden, das für die Ausbreitung psychosozialer Arbeitsbelastungen und ihrer gesundheitlichen Folgen besonders bedeutsam zu sein scheint. Mit ihrem Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“ haben Voß/Pongratz (1998) darauf aufmerksam gemacht, dass sich im Zuge einer zunehmenden Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeitswelt eine qualitativ neue Art von Steuerung herausgebildet hat. Der ehemals rigide direkte Eingriff durch den Vorgesetzten tritt in den Hintergrund und wird ersetzt durch das Übernehmen zentraler Managementfunktionen durch die Beschäftigten selbst. In diesem Wandel vom passiven Befehlsempfänger zum proaktiven Auftragnehmer werden Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung immer wichtiger – und führen zu typischen Belastungen, die ihrerseits zu typischen Erkrankungen führen: Arbeitskraftunternehmer sind nicht von traditionellen, körperlichen Pathologien betroffen sondern „leiden eher unter den neuartigen psychosozialen Anforderungen, die entstehen, wo ambivalente Freiheiten mit diffusen indirekten Herrschaftsformen verknüpft sind“. (Voß/Weiss 2013, S. 35)

Die Veränderungen aber bleiben nicht auf das Beschäftigungssystem beschränkt, sondern infiltrieren alle anderen gesellschaftlichen Gestaltungsfelder. Der Arbeitnehmer wird zum Unternehmer seiner selbst. (Bröckling 2007) Immer mehr Lebensbezüge werden durch Marktmechanismen reguliert und jede Tätigkeit wird als Investitionsentscheidung modelliert, die sich im Wettbewerb bewähren muss (Stichwort: Vermarktlichung). Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden durch Deregulierung von Regelarbeitsverhältnissen und Informalisierung von Arbeit aufgelöst oder verwischt. Letztendlich wird überall Arbeit geleistet und Orte der Nichtarbeit scheinen verschwunden zu sein. (Stichwort: Entgrenzung). Jeder Mensch wird aufgefordert, sich selbst als Ware zu betrachten, an der es zu arbeiten und die es zu optimieren gilt (Stichwort: Subjektivierung) „Die Individuen sollen ihre Macht über sich selbst, ihr Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein und ihre Gesundheit ebenso maximieren wie ihre Arbeitsleistung und ihren Wohlstand, sie sollen das umso besser können, je aktiver und selbstverantwortlicher sie ihr Leben in die Hand nehmen.“ (Bröckling 2013a, S. 11)

Vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Entwicklungen sind in den letzten Jahrzehnten einige Modelle psychosozialer Arbeitsbelastung diskutiert worden. Zwei Konzepte standen dabei besonders im Mittelpunkt. Während das Anforderungs-Kontroll-Modell (Karasek/Thorell 1990) auf die Erfahrung einer gelingenden (oder misslingenden) Selbstwirksamkeit bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben abzielt, stellt das Modell

beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist 2013) die Erfahrung eines stärkenden (oder frustrierten) Selbstwertgefühls in den Mittelpunkt.

Das Anforderungs-Kontroll-Modell konzentriert sich auf Aspekte der Organisation und der Inhalte der Arbeit. Sind die inhaltlichen Anforderungen an die Tätigkeit permanent hoch, während gleichzeitig die Entscheidungsspielräume niedrig sind, steigt das Stresslevel. Bleibt die Kontrolle hoch, hält sich die Stressbelastung auch bei hohen Anforderungen in Grenzen.



Abb. 1: Anforderungs-Kontroll-Modell

Nun lassen sich aber auch in Berufsgruppen, die bei hohen Anforderungen über hohe Entscheidungsspielräume verfügen Burnout-Syndrome feststellen. Vor diesem Hintergrund rückt das Modell beruflicher Gratifikationskrisen die vertraglichen Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt. Der Tauschprozess zwischen Arbeitsleistung und Gratifikation gerät danach in eine Krise, wenn einer hohen Verausgabung keine angemessenen Belohnungen mehr gegenüberstehen. Der Grundsatz der Tauschgerechtigkeit wird missachtet, weil die von der beschäftigten Person erwarteten und als legitim angesehenen Belohnungen ausbleiben. Dabei geht es nicht ausschließlich um Geld sondern auch um die Sicherung des sozialen Status und nichtmaterielle Gratifikationen in Form von Wertschätzung und Anerkennung. Burnout bzw. stressphysiologische Reaktionen der Mitarbeiter manifestieren sich dann besonders stark und nachhaltig, „je höher die erbrachten Investitionen in den Tauschbeziehungen sind und je mehr die tatsächlichen von den erwarteten Gratifikationen abweichen.“ (Siegrist 2013, S. 159)

Warum sollte man freiwillig in einem Beschäftigungsverhältnis verbleiben, das in Hinsicht auf die Gratifikation in eine Krise geraten ist? Drei Gründe spezifiziert das Modell:

- fehlende Beschäftigungsalternativen aufgrund geringer Qualifikation oder eingeschränkter Mobilität,
- hoher beruflicher Wettbewerbsdruck, der dazu zwingt, gratifikationskritische Vorleistungen zu erbringen,
- persönlich oder aufgrund von Gruppendruck motivierter übersteigertes Arbeitseinsatz über das geforderte Maß hinaus.

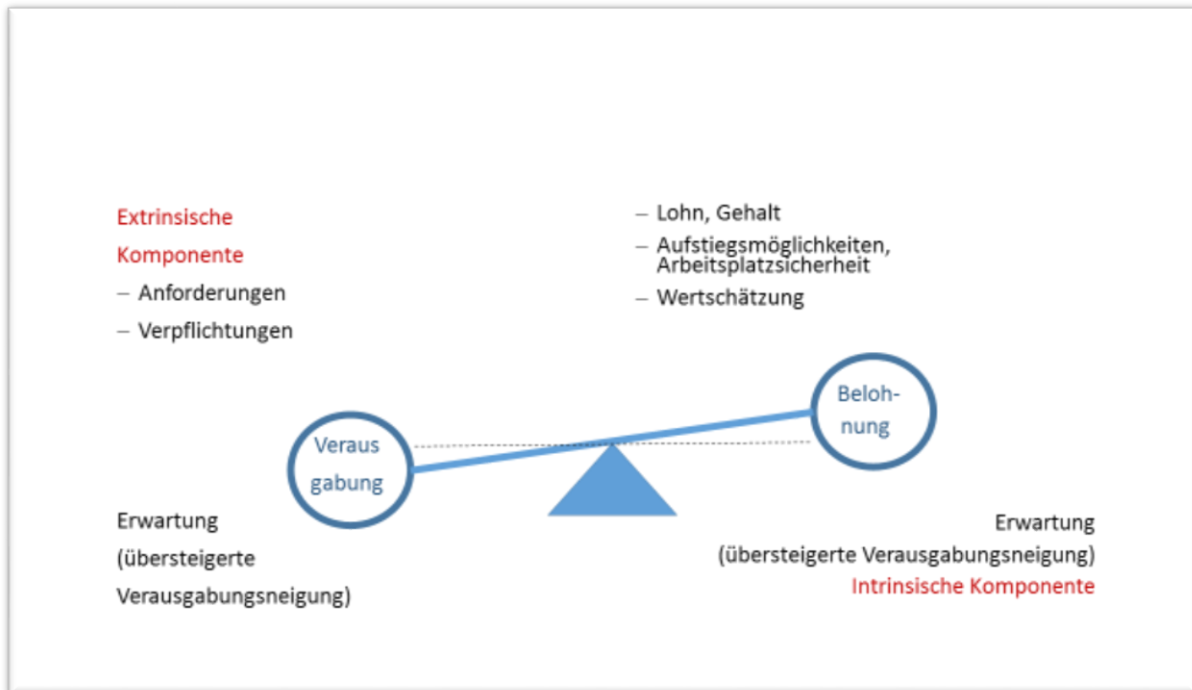


Abb. 2: Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Beide Modelle beschreiben plausibel und nachvollziehbar, dass verweigerter Autonomie des Handelns und fehlende soziale Anerkennung erbrachter Leistungen wichtige Indikatoren für das Burnout-Syndrom darstellen – und beide Sichtweisen tauchen wieder auf, wenn Hartmut Rosa sich der Frage nach dem Burnout zuwendet. Allerdings spitzt er das Modell beruflicher Gratifikationskrisen zu. Es ist mehr als das Fehlen materieller Vergütung, sozialer Status und sozialer Anerkennung, was das Tauschverhältnis aus der Balance gebracht hat. Burnout entsteht, wenn bei der Arbeit nichts mehr „zurückkommt“, wenn es keine „Resonanzen“ mehr gibt. Man hat zwar noch Arbeit, aber die „Resonanzachsen“ am Arbeitsplatz sind verstummt.

Um das Resonanz-Konzept näher zu erläutern, ist es sinnvoll, zunächst kurz auf die Theorie sozialer Beschleunigung einzugehen. Sie bildet den Hintergrund für die Neubestimmung der Entfremdungsphänomene in der modernen Gesellschaft, die letztendlich gedacht werden können als Ermöglichung und Sicherung von Resonanz Erfahrungen.

Beschleunigung – Entfremdung – Resonanz

Moderne Gesellschaften lassen sich dadurch kennzeichnen – so die Grundthese Rosas – dass sie fortwährend auf Wachstum, Beschleunigung und Innovationsverdichtung angewiesen sind, um den Status Quo zu erhalten: „Soziale Beschleunigung wird in der Moderne zu einem sich selbst antreibenden Prozess.“ (Rosa 2005, S. 251) Die wahrnehmbaren Phänomene einer beschleunigten Gesellschaft können beschrieben werden als technische Beschleunigung, Beschleunigung des sozialen Wandels und Beschleunigung des Lebenstempos.

Am offensichtlichsten und am einfachsten zu messen ist die technische Beschleunigung. Unter dem Blickwinkel der technischen Entwicklung erscheint die moderne Gesellschaft als Geschichte der progressiven Beschleunigung von Transport, Kommunikation und Produktion. Angetrieben vom ökonomischen Motor einer kapitalistischen Wirtschaftsform, in der das Erarbeiten und Ausnutzen von Zeitvorsprüngen als Wettbewerbsvorteil ein konstitutives Operationsprinzip darstellt, erscheinen Wachstum und Beschleunigung als notwendig zur Realisierung von Profiten.

Die technische Beschleunigung, die häufig mit der Einführung neuer Technologien einhergeht, strahlt auf nahezu alle sozialen Felder aus. Die Beschleunigung des sozialen Wandels lässt sich definieren als „Steigerung der Verfallsraten von handlungsorientierenden Erfahrungen und Erwartungen und als Verkürzung der für die jeweiligen Funktions-, Wert- und Handlungssphären als Gegenwart zu bestimmende Zeiträume.“ (Rosa 2005, S. 133) Die Zeitdauer, für die Erwartungssicherheit hinsichtlich der Stabilität von Handlungsbedingungen herrscht, nimmt ab: das Tempo des sozialen Wandels steigert sich von einer intergenerationellen Veränderungsgeschwindigkeit in der Frühmoderne über eine Phase annähernder Synchronisation mit der Generationenfolge in der „klassischen Moderne“ zu einem in der Spätmoderne tendenziell intragenerational gewordenen Tempo. Zwischen Vergangenheit (alles, was nicht mehr gilt) und Zukunft (alles, was noch nicht gilt) schrumpft die Gegenwart. Die Beschleunigung des sozialen Wandels wird gestützt von einer immer feineren Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Systeme, die sich dann frei von systemfremden Gesichtspunkten und Hemmungen entwickeln können (sozialstruktureller Motor).

Die Beschleunigung des Lebenstempos stellt sich dar als Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit, als Reduzierung bzw. Eliminierung von Pausen und Leerzeiten (Verdichtung von Handlungsepisoden) und als simultane Ausführung mehrerer Handlungen (Multitasking). Die Steigerung des Lebenstempos verheißt ein erfülltes Leben durch die maximale Wahrnehmung von Weltoptionen. Wer schneller lebt – gleichsam mehrere Leben in einem führt – braucht den Tod nicht mehr zu fürchten (kultureller Motor). Aber dieselben „Erfindungen und Methoden nämlich, welche die beschleunigte Auskostung von Weltmöglichkeiten erlauben und damit die Gesamtsumme der in einem Leben verwirklichten Optionen ansteigen lassen, vermehren auch die Zahl und Vielfalt der verwirklichbaren Optionen, und zwar auf exponentielle Weise, sodass der Ausschöpfungsgrad – das Verhältnis

von realisierten zu realisierbaren Weltmöglichkeiten – beständig abnimmt, während die Beschleunigungsspirale unablässig vorangetrieben wird.“ (475) Dies aber geht nur durch eine erneute technische Beschleunigung – und der Prozess der Akzeleration beginnt erneut.

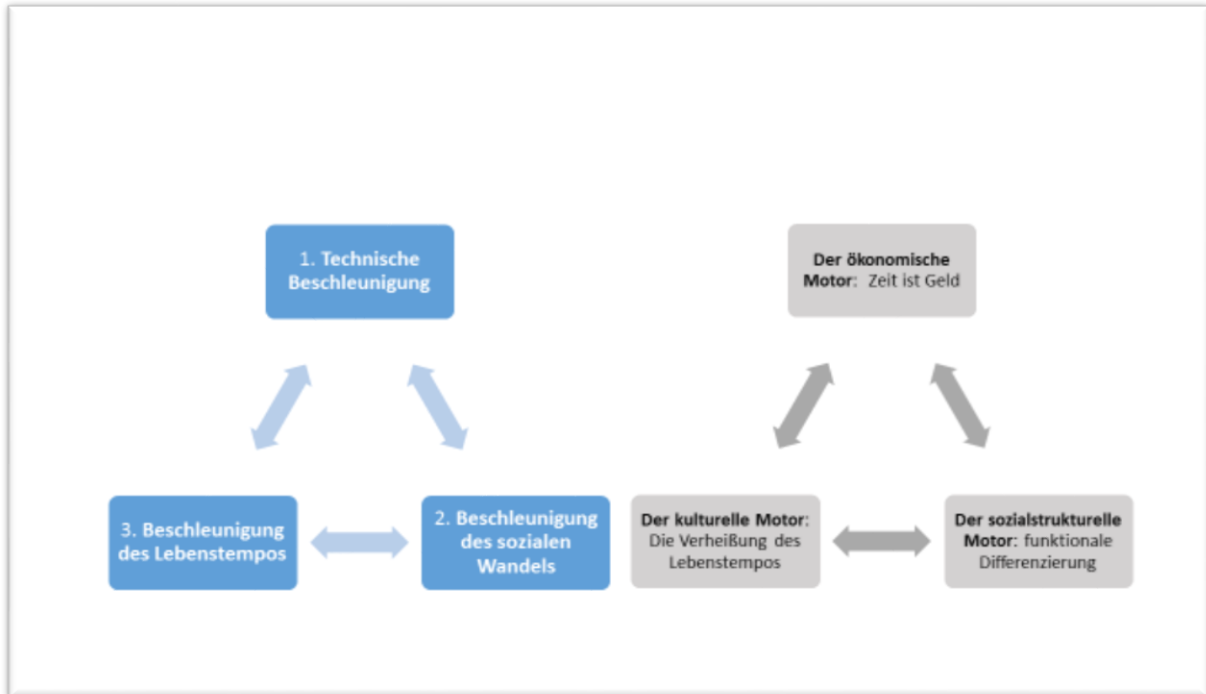


Abb. 3: Die Beschleunigung und ihre Motoren

Der sich selbst befeuernde Prozess der Beschleunigung an sich aber ist nicht das Problem – und Entschleunigung nicht die Lösung. Problematisch wird Beschleunigung immer dann, wenn sie zu einer umfassenden Störung im Weltverhältnis der Menschen d.h. zur Entfremdung führt. Hartmut Rosa zeigt anhand einer Fülle von Beispielen, dass die soziale Beschleunigung im Begriff ist, „gewisse Schwellenwerte zu überschreiten, jenseits derer Menschen notwendigerweise nicht allein von ihren Handlungen, den Dingen, mit denen sie arbeiten und leben, der Natur, der sozialen Welt und ihrem eigenen Selbst, sondern auch von Raum und Zeit entfremdet werden.“ (Rosa 2013a, S. 122) Wir sind auf der einen Seite mobil wie nie zuvor, verlieren aber dabei die Beziehung zu unseren alltäglichen Räumen, die wir nur funktional wahrnehmen und die uns fremd bleiben. Die uns ständig begleitenden technischen Geräte und Arbeitswerkzeuge werden in hoher Geschwindigkeit ausgetauscht, sodass wir keine Gelegenheit mehr haben, sie uns anzueignen und anzuverwandeln. Wir bewegen uns in Umgebungen und gehen mit Dingen um, die uns äußerlich und fremd bleiben. Das Überangebot an Informationen führt gleichzeitig zu einer Entfremdung gegenüber unseren eigenen Handlungen. Wir können nie sicher sein, dass die Entscheidung, die wir im Begriff sind zu treffen, wirklich die vernünftige oder richtige sein wird. Haben wir alles bedacht? Haben wir uns überhaupt die Zeit genommen, alles zu bedenken? Oder sind wir wieder einmal nicht

dazu gekommen – und teilen damit eine Erfahrung, die viele Menschen in Hinsicht auf ihre Freizeit und ihre berufliche Tätigkeit beklagen: wir kommen nicht dazu, das zu tun, was wir eigentlich tun wollen bzw. zu den Kernaufgaben unserer Arbeit gehört.

Die Erfahrung der Entfremdung, dass Menschen freiwillig tun, was sie nicht wirklich tun wollen, ist eng verknüpft mit der Steigerungs- und Wettbewerbslogik der modernen Gesellschaften. Sie bleibt längst nicht mehr begrenzt auf die Arbeitswelt sondern infiltrierte alle Gesellschaftssphären, die sich ihrerseits konkurrenzförmig organisieren. Stets gilt es, ein wenig mehr zu investieren als der Konkurrent. Dies bildet den Hintergrund für die Überforderung von Physis und Psyche, wie sie sich in den Burnout-Raten niederschlägt. Aus dieser Perspektive resultieren die lähmenden Erschöpfungszustände nicht in erster Linie aus der Steigerung von Arbeitsgeschwindigkeit und -menge, sondern ergeben sich aus der Abwesenheit von Zielhorizonten. Wir müssen nicht immer schneller laufen, um etwas Bestimmtes zu erreichen, sondern weil wir verhindern müssen, in die Krise zu rutschen. Aus diesem Blickwinkel stellt sich Burnout als eine Extremform von Entfremdung dar.

Dem Zustand bzw. der Erfahrung von Entfremdung setzt Hartmut Rosa das Konzept der „Resonanz“ entgegen. Der Entfremdung entgeht der Mensch nicht, indem er als gelingende Form der Weltbeziehung die Idee der „Eigentlichkeit“ oder „Authentizität“ entgegengesetzt. Im Gegenteil: die heutige Forderung nach authentischer Selbstverwirklichung ist längst Teil des Forderungskataloges moderner Arbeitswelten. Mitarbeiter werden geradezu aufgefordert, nach ihrem authentischen Selbst zu suchen und dieses auch zu zeigen – aber nur so weit dies den Anforderungen am Arbeitsplatz entspricht. (Vgl. Thunman 2013) Die Idee der „Autonomie“ bietet ebenfalls keinen Ausweg an. Zeigt doch die Entwicklung moderner Gesellschaften, dass die Ausweitung von Selbstbestimmungsmöglichkeiten bzw. der Abbau von Begrenzungen zu neuen und verstärkten Entfremdungserfahrungen führte.³ Das Konzept der Anerkennung (Honneth 1993), das Entfremdung dort identifiziert, wo sich Subjekte als minderwertig, als missachtet oder wertlos erfahren, bietet auf der einen Seite eine wichtige Bedingung, Resonanz zu ermöglichen. Dort wo Subjekte anerkannt werden, erfahren sie Resonanz. Auf der anderen Seite aber gehen Resonanzenerfahrungen über die Sphäre sozialer Interaktion hinaus. Die Erfahrung von nicht-entfremdetem Leben gelingt dort, „wo Subjekte konstitutive Resonanzenerfahrungen machen“; und menschliches Leben misslingt, wo Resonanzsphären systematisch durch ´stumme`, das heißt rein kausale oder instrumentelle Beziehungsmuster verdrängt werden.“ (Rosa 2012, S. 10)

Was genau Hartmut Rosa mit „Resonanz“ bezeichnet, ist abschließend noch nicht zu sagen. Die Antwort ergibt sich im Zusammenhang mit der übergeordneten Frage, ob die modernen Sozialwissenschaften in der Lage sind, Voraussetzungen und Bedingungen für ein

³ Auf eine Facette dieser Erfahrungen haben wir weiter oben mit dem „unternehmerischen Selbst“ (Bröckling) bereits hingewiesen.

gutes Leben zu bestimmen.⁴ Die Frage nach dem gelingenden Leben lässt sich reformulieren als eine Frage nach dem Weltverhältnis oder der Weltbeziehung des Menschen, m.a.W. die Art und Weise, „wie Menschen in die Welt gestellt sind oder, besser: in der sie sich als in die Welt gestellt erfahren.“ (Rosa 2012, S. 7) Zu vermuten ist, dass sich ein fundamentaler Unterschied ergibt, ob die Welt als ein „antwortendes, tragendes, atmendes ‚Resonanzsystem‘“ oder als „stumm, kalt und indifferent“ erscheint. (Rosa 2012, S. 8) Ein Leben gelingt, so die Hypothese, wo die Austauschbeziehungen mit der Natur, zu den anderen Menschen und zu unseren eigenen Erfahrungen und Empfindungen – m.a.W. zur Dingwelt, Sozialwelt und subjektiven Welt – als resonant erfahren werden.

Resonanzerfahrungen sind in der Moderne vor allem in Kunst, Natur und Religion erfahrbar. Berührt und ergriffen werden z.B. von Musik oder dem Sonnenaufgang auf dem Berggipfel, vermittelt ein Gefühl von Einklang und Übereinstimmung mit der Welt da draußen. Zwischen dem Subjekt und einem oder mehreren Weltausschnitte herrscht eine dynamische Antwortbeziehung. Es entsteht so etwas wie ein „vibrierender Draht“ zwischen uns und der Welt.“ (Rosa 2013b, S. 13) Voraussetzung dafür ist, dass das Subjekt einerseits auf die Welt ausgerichtet und andererseits schwingungsfähig sein muss. Es geht darum, aktiv mit der Welt in Kontakt und in einen inneren Austausch zu treten, und die Erfahrung zu machen, dass man bewegt wird und etwas bewegen kann. Insofern ist Resonanz mehr als ein Echo. Es ist vielmehr eine Antwort, in der das, was das Subjekt ausgesendet hat, Wirkung zeigt und in verwandelter Form zurückkommt.⁵

Wettbewerb und Beschleunigung untergräbt die Möglichkeit von Resonanzerfahrungen, weil diese immer zeitintensiv sind. Arbeitsbeziehungen, die unter zunehmendem Effizienz- und Optimierungsdruck stehen, zwingen geradezu zu einem instrumentellen Weltverhältnis. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass Burnout insbesondere in den Arbeitsfeldern auftritt, wo Menschen miteinander in Beziehung treten: in den Kliniken und Altenpflegeheimen und der sozialen Arbeit. Hier werden Resonanzwünsche auf beiden Seiten frustriert: die alten und pflegebedürftigen Menschen warten auf ein Lächeln und ein freundliches Wort und die Pflegekräfte kommen vor lauter Arbeitsverdichtung nur dazu, das Nötigste zu tun. Die entschleunigten Kranken und Arbeitslosen begegnen extrem beschleunigten Mitarbeitern der zuständigen Institutionen und der Versuch der Synchronisation misslingt, führt zu Frustrationserlebnissen und gesundheitlichen Krisen. Burnout tritt auf, wenn genuine persönliche Beziehungen und Interaktionen auf der Strecke bleiben oder instrumentalisiert werden und die Lust an der Arbeit als sinnerfüllte Tätigkeit verschwindet. Burnout ist die Folge

⁴ Einen systematischen Entwurf einer Soziologie der Weltbeziehungen, in der der Resonanzbegriff substantiell definiert werden müsste, hat Hartmut Rosa für 2015 angekündigt.

⁵ Unter diesem Gesichtspunkt bekommt die Politikverdrossenheit der bundesrepublikanischen Öffentlichkeit eine neue Bedeutung: die Bürgerinnen und Bürger erleben das politische System als nicht resonant. Das, was sie meinen und sagen und was sie wie immer verschlüsselt mit ihren Wahlentscheidungen mitteilen wollen, findet keine Antwort mehr. Die Politik ist verstummt.

eines Verstummens der ‚Resonanzachsen‘ am Arbeitsplatz. Wie Supervision darauf reagieren könnte, soll abschließend zumindest angedeutet werden.

Burnout und Supervision

Die Auseinandersetzung mit der beschleunigten Moderne im Allgemeinen und die Betrachtung von Burnout als Verstummens der Resonanzachsen am Arbeitsplatz bieten für den Blick auf Supervisionsprozesse einige interessante Anregungen. An erster Stelle ist dabei an Aufklärung über krankmachende Bedingungen der Arbeitswelt zu denken (a). Supervision könnte und sollte vor diesem Hintergrund ein entschleunigtes Setting (b) und eine Resonanz erlebbare Beratungsbeziehung bereit stellen, und nicht davor zurückschrecken, die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Lebens- und Arbeitsbezügen aufzugreifen (d).

(a) Es ist besonders in sozialen Arbeitsfeldern durchaus nicht ungewöhnlich, dass man Kolleginnen und Kollegen, denen man ihre Erschöpfung anmerkt, den Rat gibt, sich supervisorisch unterstützen zu lassen. Supervision hat sich immer auch mit der Frage nach Arbeit und Gesundheit auseinandergesetzt. Im Mittelpunkt stehen dabei aber die Arbeitswelt und vielleicht noch die Suche nach präventiven Möglichkeiten der Gesunderhaltung auf Seiten der Supervisanden (vgl. Fritsch2013). In der Supervision geht es um Beratung von Menschen in ihrem institutionellen Kontext – medizinisch oder psychotherapeutisch notwendige Begleitung übersteigen die Möglichkeiten unserer Profession.

Supervision im Sinne eines umfassenden Verstehens beruflicher Probleme und Konflikte thematisiert neben psychischen – und damit auch unbewussten – Prozessen und sozialen Beziehungen auch die institutionellen Bedingungen und gesellschaftlichen Hintergründe. Die Anforderungen beschleunigter Arbeitsprozesse lassen sich nicht ausschließlich als individuelle Herausforderungen betrachten. Gerade jene Supervisanden sind besonders Burnout gefährdet, die für ihr subjektiv wahrgenommenes Scheitern die Verantwortung übernehmen und nach individuellen Lösungsstrategien Ausschau halten. Sie suchen die Beratungspraxis mit der Vorstellung auf, über eine Verbesserung des Zeitmanagements und der Life-Work-Balance die eigenen Belastungen zu reduzieren.⁶ Auf ein strukturelles Problem aber kann man eben nicht – jedenfalls nur sehr begrenzt – mit individuellen Einstellungsveränderungen reagieren. Insofern ist Beratungstätigkeit mit dem Ziel der Selbstoptimierung nicht ohne politische Brisanz. Die Rückführung individuellen Leidens auf nicht zu beeinflussende gesellschaftliche Rahmenbedingungen ist dringend geboten und entlastet.

Die scheinbar freiwillige Selbstoptimierung steht in einem direkten Verhältnis zum rasanten Anstieg gesundheitlicher Belastungen. Flexibilisierung, Entgrenzung und

⁶ In einer Untersuchung der Ratschläge zur Lebensführung, die der Burnout-Diskurs anbietet, kommt Bröckling zu der desillusionierenden Quintessenz, dass man am Ende nicht weiß, „was man mehr fürchten soll, die Zeitkrankheit oder die Vorschläge zu ihrer Therapie.“ (Bröckling 2013, S. 198)

zunehmende Komplexität von Arbeitsprozessen, die zu denken sind als Ausdruck einer beschleunigten Moderne, bedeuten für die Erwerbstätigen neue Anforderungen. Dieser erweiterte Zugriff auf das Selbst, darauf macht B. Hausinger aufmerksam, „sollte in der Supervision auch immer unter der Perspektive der strukturellen Hervorbringung dieses Phänomens reflektiert werden.“ (Hausinger 2009, S. 11) Supervisionssettings sollten mehr sein als „Wellnessoasen“, die als individuelle Formen der funktionale Entschleunigung eine Hochkonjunktur erleben. Aus der beschleunigten Gesellschaft lässt sich nur schwerlich aussteigen. Wenn man es dennoch versucht, wird die Bremswirkung bzw. Beschleunigungsnotwendigkeit an den Schnittstellen umso heftiger.

(b) Beschleunigung – so lautete eine Folgerung aus dem vorangegangenen Abschnitt – ist ein Resonanzkiller. Erste und vorrangigste Forderung an die Supervision wäre somit, ein Beratungssetting anzubieten, das den normalen durch Beschleunigung geprägten Arbeitsalltag unterbricht und einen „resonanten“ Raum zur Verfügung stellt. Was dies in Hinsicht auf Umfang, Frequenz und Dauer konkret bedeutet, lässt sich nur im Einzelfall beantworten. Auch wenn viele Organisationen mit präzisen Zeitvorgaben operieren und nur eine bestimmte Sitzungsanzahl finanzieren wollen, gilt es zu bedenken, dass die meisten Beratungsanliegen überaus individuell sind und von daher auch ihre eigene Zeit benötigen. Welcher Zeitraum für die Erreichung spezifischer Probleme notwendig sein wird, lässt sich nur schwer formalisieren. Kontraproduktiv sind allerdings Prozesse, die von Beginn an zeitlich stark limitiert kontraktiert werden bzw. im Verlauf keine Möglichkeit bieten, auf individuelle Notwendigkeiten flexibel zu reagieren.

Dabei sind es nicht allein die Organisationen, die ein Interesse an überschaubaren und finanzierbaren Beratungsprozessen haben. Die Supervisanden selbst haben häufig einen großen Leidensdruck, der möglichst schnell und effektiv behoben werden soll. Das Zeitmaß, das in der Supervision vorherrscht, widerspricht diesen Wünschen und widersetzt sich den Gewohnheiten des beschleunigten Alltags. Dies stellt zunächst einmal eine große Irritation dar und trifft auf einigen Widerstand. Aber man muss sich Zeit nehmen, um etwas zulassen zu können. „Beschleunigung evoziert Reflexionslosigkeit, macht also dumm.“ (Heintel 2002, S. 51)

Den Freiraum zum Nachdenken muss man sich nehmen; auch gegen eigene Widerstände. Auf Seiten der Supervisorinnen und Supervisoren wird die Beschleunigung des Prozesses u.a. erfahrbar als Druck, möglichst Einfälle zu produzieren, die zu schnellen Lösungen führen. Die für tieferes Verstehen notwendigen Umwege oder Sackgassen werden als störend erlebt und dramatisch für das eigene Erleben wird es, wenn einem überhaupt nichts mehr einfällt. Um dem Beschleunigungsdruck nicht zu erliegen, ist es hilfreich, eine eigene Toleranz für Unwissenheit – Bion nennt es „Negative Capability“⁷ – zu entwickeln.

⁷ Zum Umgang mit Sackgassen und Denkräumen siehe auch Wittenberger, A. (2011) – vor allem S. 9 ff.

(c) Jenseits der Frage nach dem zeitlichen Rahmen für Supervisionsprozesse kann sich ein „Resonanzraum“ nur entwickeln, wenn Supervisanden das berechtigte Gefühl haben, verstanden zu werden. Vor dem Hintergrund der erschöpfenden Erfahrung, dass man ständig in die Arbeit investiert hat, die Menschen und Dinge, mit denen man zu tun hat, aber nicht mehr antworten, wird das Verstehen zur Grundlage für eine gelingende Beratungsbeziehung. „Verstanden zu werden“ bedeutet, die eigene Erlebnisweise mit einem anderen teilen zu können. Angesichts von Situationen, in denen man sich gleichzeitig bedrängt und allein gelassen fühlt, bietet dies eine notwendige Entlastung, um wieder denk- und handlungsfähig zu werden. Wenn Einfühlung und Nachvollziehen gelingt, ist eine Verbindung hergestellt, die Zweisamkeit und Vertrauen ermöglicht. Erzähler und Zuhörer fühlen und denken gemeinsam, was den Erzähler stärkt, der nun nicht mehr allein ist. (Vgl. Lehmenkühler-Leuschner/Leuschner 1997)

Supervisanden erzählen ihre Geschichten – und sie möchten, dass sie in ihrem Sinne verstanden werden. Der Supervisor muss dazu bereit sein, Verstehen zu wollen, d.h. sich bewusst machen, was er noch nicht verstanden hat. Grundsätzlich setzt Verstehen, darauf macht Winfried Münch (2011) aufmerksam, die Bereitschaft zur „Suspension eigener Meinungen oder Vorurteile“ voraus. Gefragt ist die Fähigkeit, Gesagtes und Gemeintes aufzunehmen und zu verknüpfen, Nichtgesagtes zu erspüren. Erst in einem zweiten Schritt, wenn die Beziehung tragfähig geworden ist, beginnt in der Supervision langsam ein Prozess der situativen Trennung, der auch andere Ebenen der erzählten Geschichte einbezieht.

Emotionale Resonanzfähigkeit hat sehr viel mit der Fähigkeit zu tun, in Gesprächen gut zuzuhören, d.h. darauf zu achten, was andere sagen in dem, was sie explizit ausdrücken und was sich in ihren Gesprächspausen und Gesten andeutet. Aufmerksames Zuhören führt, darauf weist Richard Sennett⁸ in seiner Betrachtung der Zusammenarbeit von Menschen hin, zu zwei Arten von Gesprächen. In der dialektischen Form versucht man über die Erforschung der Gegensätze am Ende zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. In einem dialogischen Gespräch geht es nicht so sehr darum, Gemeinsamkeiten zu finden, sondern durch den Austausch für die jeweils unterschiedlichen Sichtweisen ein besseres Verständnis zu entwickeln. Während die Dialektik eher einer Identifikation mit dem Gesprächspartner entspricht und die Basis für Sympathie legt, ist der dialogische Austausch mit dem Gefühl der Empathie verbunden. Beide Formen – Sympathie und Empathie – bringen die Anerkennung des Gesprächspartners zum Ausdruck und sind in unterschiedlicher Weise notwendig für kooperative Prozesse. Beide schaffen eine Verbindung, „doch im einen Fall ist diese Verbindung eine Umarmung, im anderen eine Begegnung. Sympathie überwindet Unterschiede durch eine in der Vorstellung vollzogene Identifikation. Empathie geht auf den anderen nach dessen eigenen Bedingungen ein.“ (Sennett 2012, S. 38) Im Vordergrund der

⁸ Interessant ist an dieser Stelle, dass Sennett ein Modell für die Fähigkeiten des Zuhörens am Beispiel von Proben von Musikern entwickelt. Bei den Proben, die eine Grundlage des gemeinsamen Musizierens darstellen, erlangt die Fähigkeit des Zuhörens entscheidende Bedeutung. (Sennett 2012, S. 29 ff)

Empathie steht die Neugier darauf, wer der Gesprächspartner eigentlich ist, was er denkt und was ihn charakterisiert. Im Vergleich zur Sympathie – „ich fühle wie du“ – ist Empathie das ‚kühlere‘ Gefühl. Es verlangt die Auslagerung der Aufmerksamkeit auf das Gegenüber. Empathie ist unsere emotionale Resonanzfähigkeit mit anderen, die auf diese Art und Weise eine „Antwort“ bekommen – etwas, was sie in ihren realen Arbeitsverhältnissen vermissen.

(d) Eine weitere Anregung für die supervisorische Praxis ergibt sich aus dem Befund, dass in der Moderne die wirtschaftlichen Krisenphänomene ausschließlich über noch mehr Wachstum, noch größere Beschleunigung und weitere Innovationen bewältigt werden können. Die dabei zu realisierenden Anstrengungen folgen dabei aber keinem positiven Ziel, sondern dienen allein dazu, das katastrophische Zusammenbrechen zu verhindern. Die Abwesenheit jeglicher Zielhorizonte ist ein wesentliches Moment für das Gefühl, fremd bestimmt zu sein, und zu Handlungsweisen gezwungen zu werden, die man eigentlich nicht wollte. Die Weltbeziehung wird zunehmend instrumentell und man erfährt keine Resonanz mehr.

Diese Diagnose wirkt auf den ersten Blick paradox, erscheint doch die Lebens- und Arbeitswelt mit ausgewiesenen Zielen geradezu angefüllt. Aber die Zielorientierung bleibt in der Regel auf die einzelnen Subsysteme beschränkt. Ein gemeinsames übergeordnetes Ziel fehlt – und es scheint keinen Raum zu geben, in dem über die übergeordneten Ziele nachgedacht werden kann. Die Entwicklung abgrenzbarer Bereiche ohne systemfremde Hemmungen ist Ausdruck der funktionellen Differenzierung moderner Gesellschaften – und nach H. Rosa Motor der sozialstrukturellen Beschleunigung. (Vgl. Rosa 2005, S. 295 ff) Die einzelnen Subsysteme verfolgen ihre Ziele immer differenzierter und Erfolg versprechender und verweisen Randprobleme, die in ihrer eigenen Logik keinen Platz finden, in andere Systeme. Dort werden sie entweder differenziert bearbeitet oder weiter verwiesen. Die immer feinere Ausdifferenzierung führt zu einem Anwachsen wechselseitiger Abhängigkeiten und Interdependenzketten, die die Systeme an die Grenze ihrer Bewältigungsmöglichkeiten geraten lässt. Immer mehr nicht realisierte Möglichkeiten verschieben sich in die Zukunft, was die Zahl offener und realisierbarer Möglichkeiten stetig steigen lässt.

Auf der einen Seite ist das Prinzip der Differenzierung eine sinnvolle Reaktion auf Beschleunigungsanforderungen – auf der anderen Seite führt es seinerseits wieder zur Verknappung von Zeit, weil die unterschiedlichen Sphären miteinander synchronisiert werden müssen. Unklar bleibt dann am Ende die Frage, wo die notwendigen Zielwidersprüche, wichtige Themen ohne „Systemheimat“ oder die übergeordneten Ziele eigentlich bearbeitet werden können.

Einzelziele sind nicht aus sich selbst heraus sinnvoll. Wie weit ihr Sinn geht, und wie intensiv man sich für ihre Verfolgung einsetzen soll, ist einer Entscheidung vorbehalten, die aus anderen Zusammenhängen kommt. Vor diesem Hintergrund macht P. Heintel (2000 und 2002) den Vorschlag, zwischen den jeweiligen Einzelzielen und dem Sinn zu unterscheiden: „Zwar ist jedes bestimmte Ziel, besonders wenn Systeme dahinter stehen, argumentierbar,

d.h. man muss über seine Sinnhaftigkeit Auskunft geben können, damit aber ist die Sinnfrage überhaupt keineswegs tangiert. Sie will mehr an Antwort. Es könnte gerade die funktionelle Einschränkung sein, die uns besonders dazu veranlasst, nach dem Gesamtsinn zu fragen.“ (Heintel 2002, S. 46)

Supervision als selbstreflexives Verfahren bietet die Möglichkeit einer „Sinn- und Grenzreflektion“ (Heintel 2000) Bleibt man innerhalb der Systemgrenzen – man könnte auch provokativ formulieren: innerhalb des offiziellen Auftrages – geraten nur die System immanenten Konflikte in den Fokus. Es geht um das Funktionieren innerhalb der von der Organisation vorgegebenen Voraussetzungen. Man sollte die supervisorische Arbeit an diesen Themen nicht gering schätzen. Sie ist sinnvoll und notwendig. Aber Selbstreflexion lässt sich nicht ohne weiteres begrenzen; es ist eher eine Frage der Entscheidung, wie weit man sich zu denken erlaubt. Man kann auch beschließen, sich nicht mit dem System im Ganzen, seinem Sinn und seinen Grenzen, zu beschäftigen, „weil in praktischer Konsequenz Zielüberschreitungen von Beratungsaufträgen stattfinden würden. Man muss sich dann aber darüber im Klaren sein, dass man dazu beiträgt, Systemgrenzen dadurch zu befestigen, dass man sie tabuisiert, sich Denkverbote auferlegt.“ (Heintel 2000, S. 29)

Vor dem Hintergrund der Burnout-Symptomatik wird man nicht umhin kommen, sich mit der Sinnfrage zu beschäftigen. Das Konzept der Salutogenese (Antonofsky) hat dafür sensibilisiert, dass Gesundheit und Wohlbefinden viel zu tun hat mit einem „sense of coherence“, der sich als Ergebnis sinnhafter bzw. kohärenter Lebenserfahrungen entwickelt. Er kann verstanden werden als ein vertrauen darauf, dass

- die Anforderungen, die sich im Laufe des Lebens stellen, strukturiert und erklärbar sind und nicht chaotisch, unerklärlich und willkürlich (Verstehbarkeit);
- einem geeignete Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen zu begegnen (Handhabbarkeit);
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen (Sinnhaftigkeit).

Prophylaktische Arbeit mit Burnout gefährdeten Supervisanden reflektiert eine Arbeits- und Organisationsgestalt, die Chancen und Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit Anforderungen bietet und die dem Engagement und den Mühen der Beschäftigten Sinn zu verleihen vermag. Die Frage nach dem guten Leben und wie es gestaltet werden kann, gehört ebenfalls dazu. Die Maßstäbe für die Steigerung von Lebensqualität werden dann weniger an der Vermehrung von Optionen sondern eher in der Ermöglichung und Sicherung von Resonanz Erfahrungen zu entwickeln sein.

Literatur

- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997
- Bertelsmann (2012): Führung, Gesundheit und Resilienz. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-C5FC7954-C613BA39/bst/xcms_bst_dms_38688_38689_2.pdf
- BKK (2013): Gesundheitsreport 2013. Gesundheit in Bewegung, Schwerpunkt Muskel- und Skeletterkrankungen. http://www.bkk-dv.de/images/bkk/gesundheitsreport/2013/materialien/BKK-Gesundheitsreport_2013.pdf
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Frankfurt.
- Bröckling, U. (2013a): In der Optimierungsfalle. Zur Soziologie der Wettbewerbsgesellschaft. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, Heft 4, S. 4-11.
- Bröckling, U. (2013b): Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer Zeitkrankheit. In: Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, hrsg. von Neckel, S./Wagner, G. Berlin, S. 179-200.
- Fritsch, J.S. (2013): Der postmoderne Supervisor –auch ein bisschen Arzt? In: Journal Supervision Heft 2, S. 8-10.
- Hausinger, B. (2009): Das gefährdete selbst. In. Forum Supervision, Heft 34, S. 5-12.
- Heintel, P. (2000): Supervision als Sinn- und Grenzreflexion. In: Supervision und Organisationsentwicklung, hrsg. Von Pühl, H., Opladen, S. 20-31.
- Heintel, P. (2002): Entschleunigung durch Supervision. In: Forum Supervision, Heft 19, S. 41-58.
- Honneth, A. (1993): Der Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M.
- Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Lehmenkühler-Leuschner, A./Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: Forum Supervision, Heft 9, S. 48-71.
- Münch, W. (2011): Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision. Konzeptualisierung und Praxisreflexion. Frankfurt a.M.
- Neckel, S./Wagner, G. (Hrsg.) (2013): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft. Berlin.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt a.M.

- Rosa, H. (2012): Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. Frankfurt a.M.
- Rosa, H. (2013a): Beschleunigung und Entfremdung. Berlin.
- Rosa, H. (2013b): Was ist das gute Leben? In: Die Zeit, Sonderbeilage Philosophie, S. 12-13., Juni 2013.
- Sennett, R. (2012): Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält, Berlin.
- Sigrist, J. (2013): Neues Mittel gegen Depression entdeckt: berufliche Anerkennung. In: Journal Supervision Heft 2. Schwerpunkt Gesundheit, S. 14-18.
- Thunman, E. (2013): Burnout als sozialpathologisches Phänomen der Selbstverwirklichung. In: Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, hrsg. von Neckel, S./Wagner, G. Berlin, S. 58-85.
- Voß; G.G./Pongratz, J. H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“?. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50/1, S. 131-158.
- Voß, G.G./Weiss, S. (2013): Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierte[n] Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In: Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, hrsg. von Neckel, S./Wagner, G. Berlin, S. 29-57.
- Wittenberger, A. (2011): Theorie und Praxis – Bausteine professioneller Identität. In Forum Supervision, Heft 38, S. 4-17.